

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

**FAKULTETA ZA UPRAVLJANJE, POSLOVANJE
IN INFORMATIKO NOVO MESTO**

Faculty of Business, Management and Informatics Novo mesto

IZZIVI GLOBALIZACIJE
IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU
zbornik prispevkov

GLOBALISATION CHALLENGES
AND SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU
Conference Proceedings

Novo mesto, 14. in 15. april 2016

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

**FAKULTETA ZA UPRAVLJANJE, POSLOVANJE IN INFORMATIKO
NOVO MESTO**

Faculty of Business, Management and Informatics Novo mesto

IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO- EKONOMSKO OKOLJE EU

*GLOBALISATION CHALLENGES AND THE SOCIAL-
ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU*

ZBORNİK PRISPEVKOV

CONFERENCE PROCEEDINGS

Mednarodna znanstvena konferenca

International Scientific Conference

Novo mesto, 14. in 15. april 2016

IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU

GLOBALISATION CHALLENGES AND THE SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU

ZBORNIK PRISPEVKOV

CONFERENCE PROCEEDINGS

Izdali in založili / Publishers ©

Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto

Faculty of Business, Management and Informatics Novo mesto

Urednica / Editor

Dr. Jasmina Starc

Recenzirali / Outside Reviewers

Dr. Tadija Đukić, dr. Ramiz Kikanović, dr. Iva Konda, dr. Edward Pielichaty

Naslovnica / Title Page

Sandra Hrovat

Lektorica / Copy Editor

Za jezikovno neoporečnost so odgovorni avtorji prispevkov.

Tehnična urednika / Technical Editors

Brigita Jugovič, Bojan Nose

Programski odbor / Programme committee

Predsednica / Chairman: Mag. Malči Grivec, Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto

Dr. Zoran Arandjelović, Ekonomska fakulteta, Univerza Niš, Srbija

Dr. Vesna Bedeković, Visoka šola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, Hrvaška

Dr. Ruža Brčić, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška

Dr. Kadija Hodžić, Univerza »Vitez«, Travnik, Bosna in Hercegovina

Dr. Sasho Kjošev, Ekonomska fakulteta, Univerza Skopje, Makedonija

Dr. Đuro Medić, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška

Dr. Edward Pielichaty, Wroclaw School of Banking, Wroclaw, Poljska

Dr. Cvetko Smilevski, Biznis Akademija Smilevski, Skopje, Makedonija

Dr. Jasmina Starc, Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Slovenija

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.9:061.1EU(082)(086.034.4)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU [Elektronski vir] : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca, Novo mesto, 14. in 15. april 2016 = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU : conference proceedings : international scientific conference, [Novo mesto, 14. in 15. april 2016] / [urednica Jasmina Starc]. - Novo mesto : Fakulteta za poslovne in upravne vede = Faculty of Business and Management Sciences : Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko = Faculty of Business, Management and Informatics, 2016

ISBN 978-961-6770-35-4 (Fakulteta za poslovne in upravne vede)

1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina

286216960

VSEBINA / CONTENTS

UVODNI REFERATI

<i>Dr. Jasmina Starc</i>	9
Osebnostne vrednote in etično vedenje menedžerjev 21. stoletja Personal Values and Ethical Behaviour of the 21st Century Managers	
<i>Akad. prof. dr. Zoran Arandelović, dr. Vladislav Marjanović</i>	26
Utjecaj globalizacije na tranziciju Influence of Globalization on the Transition	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	36
Evropska Unija danas i u budućnosti - prostor stereotipa i socijalne percepcije The EU Today and in the Future - Place of Stereotypes and Social Perception	
<i>Dr. Vesna Bedeković</i>	41
Interkulturalna kompetencija i globalno socio-ekonomsko okruženje An Intercultural Competence and the Global Socio-Economic Environment	

REFERATI

<i>Dr. Milica Anđević, dr. Mira Vidaković, mag. Dario Vidaković</i>	48
Digitalna participacija i medijska pismenost u Srbiji Digital Participation and New Media Literacy in Serbia	
<i>Tanja Bedovec</i>	56
Inovacijski zdravstveni menadžment Innovative Health Management	
<i>Mojca Blažič</i>	62
Koncept kariernega menedžmenta v sodobni organizaciji The Concept of Career Management in the Modern Organization	
<i>Dr. Katja Crnogaj</i>	70
Vpliv institucionalnega okolja na zgodnjo podjetniško aktivnost Impact of Institutional Environment on the Early-Stage Entrepreneurial Activity	
<i>Dr. Dragana Čamilović</i>	79
Značaj informaciono-komunikacionih tehnologija u EU The Importance of Information and Communication Technologies in the EU	
<i>Dr. Đorđe Čuzović, dr. Svetlana Sokolov-Mladenović</i>	88
Rast uticaja transnacionalnih kompanija u globalnoj ekonomiji Influence of Transnational Companies' Increase in the Global Economy	
<i>Miroslav Došenović</i>	97
Vloga in pomen letnih delovnih razgovorov v zdravstveni ustanovi The Role and Significance of Employee Development Dialogue (EDD) in a Health Institution	
<i>Dr. Biljana Đorđević</i>	106
Modeli prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju Models of the Employees' Adjustment to the Foreign Work Environment	

<i>Dr. Jadranka Đurović-Todorović, dr. Vesna Janković-Milić</i>	116
Uticaj monetarnih agregata na stopu rasta BDP u Republici Srbiji Influence of Monetary Aggregates on the GDP Growth Rate in the Republic of Serbia	
<i>Dr. Ljupčo Eftimov, dr. Sasho Kjošev, dr. Predrag Trpeški</i>	126
Strateška uloga menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama R. Makedonije Strategic Role of Human Resource Management in Organizations in the Republic of Macedonia	
<i>Dr. Karmen Erjavec</i>	136
Delo v zdravstveni negi v Sloveniji v obdobju pozne moderne Nursing Care Work during Late Modernity in Slovenia	
<i>Dr. Dejan Gligović, dr. Dragan Vukasović</i>	142
Inovacioni aspekt strateške konkurentnosti Innovation and Strategic Competitiveness	
<i>Ajda Gobec Jerele</i>	149
Svetovni pravni sistemi in pravne kulture držav vzhoda World Legal Systems and Legal Cultures of Eastern World Countries	
<i>Dr. Ladin Gostimirović, mag. Jasminka Ahmetašević Zekić, dr. Dragan Janjušić</i>	158
Značaj inovacije u unapređenju poslovanja kompanije Isowood Importance of Innovation in Improving Business of Isowood Company	
<i>Ines Greblo</i>	164
Aktualne migracije i demografska struktura EU u geopolitičkom kontekstu Geopolitical Frame of Migrations and Demographic Structure in EU	
<i>Mag. Malči Grivec</i>	170
Internacionalizacija na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto Internationalization at the School of Business and Management Novo mesto	
<i>Pavle Hevka</i>	180
Koncept prioritizacije izvajanja del vzdrževanja cest Concept of Prioritization of Road Maintenance Implementation	
<i>Dr. Petronije Jevtić, dr. Ljiljana Stošić Mihajlović, Miroslava Jevtić</i>	188
Primena program menadžmenta u realizaciji strateških ciljeva organizacije Implementing Program Management for Realisation of Strategic Goals	
<i>Dr. Marina Jovičević Simin, dr. Miladin Kalinić</i>	196
Žig garancije kao faktor necenovne konkurentnosti nacionalne privrede Guarantee Trademark as a Factor of Non-Price Competitiveness of National Economy	
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	201
Delati ali se izobraževati? To Work or to be Educated?	
<i>Lidija Kegljjevič Zagorc</i>	208
Trajnostne investicije in oblikovanje razvojnih ciljev Sustainable Investments and Designs of the Development Goals	
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, mag. Dejan Boskovski, Radmila Kevereski</i>	216
From Self-Management to Successful Leadership Od samoupravljanja do uspešnega vodenja	

<i>Dr. Ramiz Kikanović, mag. Mirza Kikanović, mag. Selma Vidimlić, Amna Pašić</i>	224
Računovodstvena struka kao bitan faktor pri donošenju kvalitetnih poslovnih odluka Accounting as an Important Factor in Making Quality Business Decisions	
<i>Dr. Beno Klemenčič, Natalija Klemenčič</i>	233
Vpliv spletnih medijev na nakupno vedenje porabnikov Impact of Online Media on Consumer Shopping Behaviour	
<i>Maruša Konajzler</i>	242
Reševanje konfliktov na delovnem mestu Solving Conflicts in the Workplace	
<i>Dr. Iva Konda, dr. Rajko Macura</i>	250
Raziskava vpliva demografskih dejavnikov na podjetniške namere študentov Research of the Influence of Demographic Factors on Entrepreneurial Intentions among Students	
<i>Dr. Konstanca Korenčič Kampl</i>	260
Standardni procesi efikasneg profesionalnog ponašanja Standard Processes of Efficient Professional Behaviour	
<i>Mag. Zorana Kostić, mag. Ivana Ilić, mag. Jelena Mladenović</i>	267
Konsekvence procesa globalizacije na ekološke performanse i privredni razvoj Consequences of Globalization Process on Environmental Performance and Economic Development	
<i>Simona Kotar</i>	276
Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zdravstvenih delavcev Education, Training and Development of Health Professionals	
<i>Damjan Krajnc</i>	291
Timsko delo v zdravstvu Teamwork in Health Care	
<i>Nataša Krajnc Zakrajšek</i>	301
Zaupanje v timih in organizaciji kot temelj dobrega dela Confidence in Teams and Organization as a Good Quality Work Basis	
<i>Dr. Milena Kramar Zupan</i>	308
Vodenje s poslanstvom kot prvino menedžmenta v Zdravstvenem domu Novo mesto Leadership with the Mission as an Element of Management in Health Centre Novo Mesto	
<i>Dr. Nevenka Kregar Velikonja</i>	317
Globalna vpetost slovenskih malih podjetij na področju biotehnologije Global Integration of Slovenian Biotech SMEs	
<i>Gorazd Laznik</i>	328
Fluktuacija in absentizem v zdravstvenih ustanovah Fluctuation and Absenteeism in Healthcare Institutions	
<i>Mag. Ljiljana Lesković</i>	338
Ali se lahko čustvene inteligence naučimo? Can Emotional Intelligence be Learned?	
<i>Mirjam Marguč</i>	344
Obvladovanje stresa pri ravnateljih Controlling the Stress of Headmasters	

<i>Filip Medaković, dr. Anita Prelas Kovačević, mag. Marijana Špoljarić</i>	352
Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva zaposlenika Connection between the Education Level and Satisfaction in the Workplace	
<i>Mag. Danijel Milošević, mag. Aleksandar Đorđević</i>	358
Globalizacija i ljudski resursi Globalisation and Human Resources	
<i>Slavica Mitrovski</i>	366
Zaradi ustvarjalnosti smo deležni novosti, napredka in razvoja Creativity Creates Novelty, Progress and Development	
<i>Dr. Igor Mladenović, dr. Slobodan Cvetanović</i>	377
Determinante uvoza u zemljama Zapadnog Balkana u uslovima globalizacije Import Determinants in Western Balkans in the Globalization Conditions	
<i>Mateja Mlakar</i>	384
Delavska zadruga – model ekonomske demokracije A Worker Cooperative – Model of Economic Democracy	
<i>Nina Mojsova Kjoševa</i>	391
Slobodno kretanje kapitala u Makedoniji Free Movement of Capital in Macedonia	
<i>Sara Novak</i>	401
Znanje zdravstvene ustanove in kako ga upravljati Knowledge of a Health Institution and How to Manage it	
<i>Dr. Nebojša Pavlović</i>	410
Kreativno mentorstvo kao veza između nastavnika i studenata Creative Mentoring as a Link between Teachers and Students	
<i>Dr. Edward Pielichaty</i>	417
Settlement of Income from the Sales of Bancassurance Products in Banks' Accounting Records Poravnava prihodkov od prodaje bančnega zavarovalništva v računovodskih izkazih bank	
<i>Dr. Novo Plakalović</i>	424
Razlozi nedavnih propadanja banaka u Republici Srpskoj i Srbiji i pouke Recent Failure of Banks in the Republic of Srpska and Serbia and Moral Lessons	
<i>Mag. Barbara Rodica, dr. Sergej Gričar</i>	436
Študija primera inovativne storitve Case Study of Innovation Service	
<i>Igor Rosić</i>	442
Stavovi opće javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj Attitudes of General Public towards Corporate Lobbying in Croatia	
<i>Dr. Vladimir Rosić</i>	454
Čovjek u društvu i sistemu Individual, System and Society	
<i>Maja Rožman, dr. Sonja Treven, dr. Vesna Čančer</i>	467
Delovna zavzetost starijih u primerjavi z mlađšimi zaposlenimi Engagement of Older Employees Compared to Younger Employees	
<i>Dr. Ivona Santini, mag. Augustin Zbiljski, Filip Peričić</i>	477
Prilog utemeljenju inoviranog financijskog modela točke pokrića Addition to the Innovative Financial Break-Even Point Model Establishment	

<i>Dr. Cvetko Smilevski</i> Organizational Sustainability and Theory of Balancing the Interests	487
<i>Dr. Dragana Stanojević</i> Kooperativnim učenjem do multikulturalnog koncepta u obrazovanju With Cooperative Learning to the Multicultural Concept in Education	494
<i>Dr. Tatjana Stevanović, dr. Marija Petrović-Randelović, dr. Snežana Radukić</i> Integrisano izveštavanje – informacioni osnov upravljanja održivim razvojem Integrated Reporting – Information Basis of Managing Sustainable Development	506
<i>Dr. Ljiljana Stosić Mihajlović, dr. Petronije Jevtić, Miroslava Jevtić</i> Ekonomska efikasnost i moral Economic Efficiency and Morality	516
<i>Olga Štancar</i> Piercing – dejavnik tveganja okužbe pri praktičnem pouku Piercing – the Risk Factor for Infections in Practical Courses	524
<i>Mag. Mihovil Šušnić, dr. Dafne Vidanec</i> Monetarni izazovi Keynesove makroekonomske koncepcije u 21. stoljeću Monetary Challenges of the Keynes' Macroeconomic Concept in the 21st Century	532
<i>Barbara Švajger</i> Obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom in izgorevanje na delovnem mestu Stress Related Burden and Burnout among Healthcare Workers at their Workplace	540
<i>Dr. Milica Vasiljević Blagojević, Verica Trbović, mag. Sanja Stanisavljević</i> Primenjivost teorije o radnoj motivaciji u zdravstvenim ustanovama Applicability of the Work Motivation Theory in Healthcare Institutions	549
<i>Mag. Ernest Vlačić, Karlo Masnjak</i> Apsorpcijski kapacitet hrvatskih poduzeća Absorption Capacity in Croatian Firms	555
<i>Mag. Anton Vorina, Marina Stanojević, Jelena Stanojević</i> Opređelitev in merjenje zavzetosti zaposlenih Defining and Measuring the Employee Engagement	563
<i>Anamarija Vrhovec</i> Pomen čustvene inteligence na delovnem mestu The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace	570
<i>Dr. Evgeniya Yazovskikh, dr. Alexander Mokronosov</i> A System of Management in Russian Federal Universities Sistem menedžmenta na ruskih zveznih univerzah	577
<i>Dr. Dmitrii Zerkina</i> Organization's Activities Adaptive and Situational Management Mechanism Formation Oblikovanje mehanizma za prilagodljivi in situacijski menedžment glede na dejavnost podjetja	584
<i>Alenka Zupan</i> Spodbujanje zaposlenih z dejavniki, vezanimi na spremljanje dela Encouraging Employees with Factors Linked to Work Monitoring	594
<i>Vesna Zupančič, Liljana Gajser Dvojmoč, dr. Bojana Filej</i> Razvoj odgovornosti za zdravje kot izziv globalizacije Developing Health Responsibility as a Globalisation Challenge	602

Osebnе vrednote in etično vedenje menedžerjev 21. stoletja

UDK 172-057.177

KLJUČNE BESEDE: menedžerji, terminalne vrednote, instrumentalne vrednote, etično vedenje, uspešnost poslovanja

POVZETEK - Menedžerji odločujoče vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije, saj določajo osnovne smeri razvoja, strateške cilje organizacije ter skrbijo za izvajanje načrtovanih nalog na vseh ravneh delovanja. Pri opravljanju svojega dela imajo več vlog, ki jim dajejo formalno avtoriteto – medosebne (predstavnik, povezovalc, vodja), informacijske (sprejemalec, posredovalec, zastopnik) in vloge odločanja (podjetnik, odpravljalec motenj, razdeljevalec virov, pogajalec). Med lastnostmi, ki naj bi jih za opravljanje svoje funkcije imeli, izstopajo poštenost, sposobnost, pogled v prihodnost in navduševanje drugih. Etičnost njihovih poslovnih odločitev pa je odvisna od njihovih osebnih lastnosti in vrednot. V prispevku predstavljamo rezultate raziskave, s katero smo ugotavljali, katere terminalne in instrumentalne vrednote menedžerjev so zanje najpomembnejše pri opravljanju njihovega dela, in na kakšen način bi se najpogosteje odločili za neetično vedenje za doseg svojih poslovnih ciljev. Rezultati so pokazali, da so za menedžerje med terminalnimi vrednotami najpomembnejše samospoštovanje, svoboda mišljenja in delovanja, cilji v življenju, kreativnost in samodisciplina. Med instrumentalnimi vrednotami menedžerjem največ pomenijo biti zdrav, odgovoren, sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit), samostojen, iskren, čist in urejen. Za doseg poslovnih ciljev bi med neetičnimi oblikami vedenja izbrali podkupovanje in prisilo.

UDC 172-057.177

KEY WORDS: managers, terminal values, instrumental values, ethical behaviour, business performance

ABSTRACT - Managers have a determining influence on the organisation's business performance, since they define basic development directions, strategic objectives of the organization, and ensure the implementation of the planned tasks at all levels of operation. In the course of their work they perform in different roles which give them the formal authority – interpersonal (figurehead, liaison, leader), informational (monitor, disseminator, spokesperson) and decisional (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator). Among the important characteristics for performing their functions, fairness, competence, insight into the future and encouraging others stand out. The code of ethics of their business decisions depends on their personal traits and values. In the article we present the results of a research on determining the most important terminal and instrumental values for managers in performing their work, and their most common choice of unethical business behaviour for achieving their business goals. The results showed that among the most important terminal values the managers listed self-respect, freedom of thought and action, goals in life, creativity and self-discipline. Among the instrumental values, the managers found the most important to be healthy, responsible, competent (capable, entrepreneurial, effective), independent, honest, clean and well-groomed. In order to achieve the business goals, they would choose bribery and intimidation as an unethical business behaviour.

1 Uvod

Sestavni del vsake organizacijske kulture in tudi vsakega posameznika je njegov vrednotni sistem vrednot (Mekinc in sod., 2008, str. 521). Vrednote ne morajo biti boljše ali slabše. Nekateri ljudje cenijo ene, drugi druge vrednote – te razlike v veliki meri niso posledica razumskih odločitev, ampak dolgotrajnega procesa, v katerem so ponotranjili vrednote svoje okolice in najbližjih ljudi, ali pa tiste, ki so jih kako drugače pritegnile. Ker so vrednote ponotranjene in globoko zasidrane v nas, vsako

njihovo primerjanje ali tehtanje v smislu »moje, naše so boljše, bolj pravilne, bolj ustrezne« vodi kvečjemu v nerazumevanje in konflikte (Musek Lešnik, 2014).

Vrednote lahko opredelimo kot vrednostne kategorije, h katerim si prizadevamo in ki nam predstavljajo neke vrste cilj oziroma ideal (Musek, 1993, str. 72–73). So širša prepričanja o tem, kaj je primerno vedenje (Schermerhorn, 2005, str. 59). Za posameznika so vrednote ponotranjena merila, s katerimi presoja svoje ravnanje. Povedo mu, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo.

Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. So notranja kontrola posamezniku, ki se je pogosto ne zaveda (Kovač in Jesenko, 2004, str. 187). So zunaj njegove zavesti. V največji meri na oblikovanje vrednot vplivata družina in družba (Maclagan, 1998, str. 10). Zato je tudi spreminjanje vrednot dolgotrajen proces, ki se ne zgodi takoj.

Vrednote, oblikovane v človekovih možganih, imajo velik pomen, saj po sprejetih informacijah iz okolja usmerjajo način njegovega razmišljanja, razsojanja, odločanja, ukrepanja in ravnanja do drugih ljudi ter okolja. Zato so ključnega pomena za bolj ali manj učinkovito in uspešno, bolj ali manj pravično in pošteno delovanje ter razvoj vseh sistemov, za pravilen (optimalen) izbor najboljših menedžerjev in strokovnjakov, ki naj bi sisteme strateško usmerjali ter operativno koordinirali, izvajalci pa učinkovito izvajali posamezne naloge (Nemec, 2005, str. 55–56).

2 Teoretična izhodišča

Za vsakega posameznika predstavljajo vrednote notranjo oporo pri njegovem odločanju. Posebno menedžerju predstavljajo smer pri vsakodnevem odločanju in delovanju. Vpliv vrednot na delo menedžerjev je zelo širok. Vrednote vplivajo na delo menedžerja (Bass in Bass, 2008, str. 143): (a) preko njegove percepcije situacij in problemov, s katerimi se sooča; (b) na njegove odločitve in rešitve v zvezi s problemi, s katerimi se sooča; (c) na njegov odnos in obravnavo posameznikov in skupin ter na medsebojne odnose, ki jih oblikuje; (d) na pojmovanje uspeha organizacije in načina doseganja uspeha; (e) na pojmovanje, kaj je in kaj ni etično oziroma moralno obnašanje in (f) na stopnjo, do katere sprejema organizacijski pritisk in cilje.

Posamezne vrednote ljudi lahko delimo in združujemo po različnih kriterijih. Strokovnjaki jih združujejo v različne skupine in podskupine. Za potrebe naše raziskave se bomo omejili na dve glavni skupini vrednot: terminalne in instrumentalne vrednote. Terminalne se nanašajo na predstavo o zaželenih stanjih, ki jih lahko dosežemo (npr. ljubezen, modrost, zdravje, enake možnosti za vse, izobraževanje, napredek človeštva, mir na svetu). Instrumentalne se nanašajo na način življenja in vedenja, so predstave o želenih in pozitivnih načinih in sredstvih za doseganje ciljev. Pri vsaki od teh skupin vrednot navajamo obe skrajnosti, kot sta na primer altruizem (skrb za dobrobit drugih) in hedonizem (skrb za lasten užitek).

Tabela 1: Terminalne in instrumentalne vrednote

Terminalne vrednote:		Preneseno na organizacije:
altruizem oz. plemenitost	hedonizem	Organizacija je lahko naklonjena spodbujanju altruizma, nesebične skrbi za druge, lahko pa omogoča članom uresničevanje lastnih osebnih užitek.
samouresničevanje	dosežki	Organizacija lahko spodbuja vse svoje ljudi k temu, da v kar največji meri uresničujejo svoje notranje težnje, lahko pa je osredotočena predvsem na visoke dosežke na področjih, ki jih določa sama ali so določena od zunaj.
osebno	družbeno	Organizacija lahko bolj spodbuja bodisi uresničevanje osebnih bodisi širših družbenih ciljev.
izpolnitev	varnost	Organizacija lahko ceni izpolnitev potencialov vsakega posameznika, četudi to zahteva tudi tveganje, lahko pa se osredotoča na zagotavljanje varnosti in izogibanje vsakemu tveganju.
Instrumentalne vrednote:		Preneseno na organizacije:
vrline, odobravane vrednote	samozavest oz. kompetence	Organizacija lahko izrazito poudarja vrline in vrednote, ki naj bi bile pozitivne, zaželene ali pa je osredotočena na zviševanje zmognosti in sposobnosti svojih posameznikov in posledično na dviganje njihove samozavesti.
samoasertivnost	skrb za druge	Organizacija lahko spodbuja svoje ljudi, da se asertivno uveljavljajo ali pa bolj ceni izražanje skrbi za druge in pomoč drugim.
spoštovanje družbenih norm	individualizem, neodvisnost	Organizacija lahko poudarja pomen spoštovanja družbenih norm in pravil, lahko pa poudarja pomen neodvisnosti, individualizma, iskanja lastne poti.
asketizem oz. samodisciplina	topla širokosrčnost	Organizacija je lahko naklonjena strogi samodisciplini in to zahteva od vseh ljudi ali pa izraža tople in širokosrčen odnos do vseh ljudi, ki daje prostor tudi nehotenim napakam.

Vir: Musek Lešnik, K. (2014). Kakšne vrste vrednot obstajajo? Spletna stran: http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html [Citirano 1. 3. 2016 ob 10.49].

Raziskave kažejo, da ima posameznik lahko več tisoč stališč (ta lahko opisujejo, vrednotijo ali predpisujejo), vendar le 50 do 60 instrumentalnih vrednot in kvečjemu 20 terminalnih vrednot (Cooke in Slack, 1984, str. 63; v Tavčar, 2008, str. 31). Ker se vrednote odraslega posameznika le malo spreminjajo, skušajo organizacije pri kadrovanju menedžerjev upoštevati tudi skladnost njegovih vrednot z vizijo organizacije.

Poleg vrednot je za menedžerje izrednega pomena etika. V najširšem smislu je filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvir morale, temeljna sodila za vrednotenje ter tudi cilje in smisel moralnih hotenj in delovanja (Kralj, 2001, str. 114). Etiko se danes v večini razume kot teoretično disciplino, ki se ukvarja z razlikovanjem dobrega in zlega, moralo pa kot njeno praktično uporabo. Morala se kaže v prostovoljnem podrejanju ustaljenemu načinu sobivanja v neki družbi, ki je v tej družbi

prestopno prišel v navado in pomeni nenapisana načela, po katerih se ljudje ravnaajo v javnem in zasebnem življenju (Kavčič, 2006, str. 134–135). Etika kot znanost pomeni preučevanje, zapisovanje obstoječih družbenih razmerij; določa tudi pravila moralnega človekovega ravnanja (Rozman in Kovač, 2012, str. 93). Menedžerji imajo z ustreznim etičnim ravnanjem kredibilnost pri svojih zaposlenih, zanje morajo korektno skrbeti, saj v nasprotnem primeru napačen odnos vpliva na prizadevnost zaposlenih in uspešnost organizacije. Na njihovo upoštevanje etičnih načel vpliva vrsta dejavnikov (Daft, 2010, str. 134–135): njihove osebnostne in druge lastnosti, potrebe in interese, vpliv družine, vere, pripravljenost za spreminjanje, razvoj moralnega ravnanja in druge dejavnike, ki oblikujejo ravnanje menedžerjev. Razsežnosti etike menedžmenta se nanašajo na zunanje okolje, na notranost podjetja in na osebne dileme menedžerjev. Pojmuje se kot etika koristi in etika dolžnosti (Kralj, 2003, str. 195). Etika koristi se osredotoča na pričakovane izide odločanja s koristmi, ki jih prinaša. Vzorec etike dolžnosti pa obsega verodostojnost, popravljanje krivic, hvaležnost, privlačnost, dobrodelnost, izpopolnjevanje, neškodovanje drugim.

Danes je neetično ravnanje pereč problem naše družbe, ki se odraža z nezadostnim spoštovanjem etičnih načel v politiki, gospodarstvu in družbi nasploh. Od vseh nas se pričakuje, da ravnamo etično in moralno, vendar se v družbi sami (tako posamezniki kot vladne organizacije, nevladne organizacije ...) kažejo vedno znova neetična ter nemoralna ravnanja (Hribar, 2013).

Problematična področja, kjer se menedžerji lahko zapletejo v etične dileme, so (Schermerhorn, 2005, str. 63–64): (a) diskriminacija - nezaposlitev kandidata zaradi njegove rase, vere, spola, starosti ali drugih za delo nepomembnih meril; (b) spolno nadlegovanje – pri sodelavcih vzbujajo neprijetnosti zaradi neprimernih pripomb z namigovanjem na spolnost, zahteva spolnih uslug v zameno za ugodno obravnavo za zasedbo delovnega mesta; (c) konflikt interesov – sprejem podkupnine ali darila v zameno za ugodno odločitev za darovalca; (d) zaupanje strank - dajanje zaupnih informacij o strankah in o njihovih dejavnostih drugim; (e) organizacijska sredstva – uporaba le-teh v privatne oziroma osebne namene (npr. telefon, elektronska pošta).

Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na etično ravnanje menedžerjev

<i>Dejavniki, ki vplivajo na etično ravnanje menedžerjev</i>		
<i>Menedžerjeva osebnost</i>	<i>Delovanje organizacije</i>	<i>Zunanje okolje</i>
vplivi družine verske vrednote osebni standardi in potrebe	politike, kodeksi ravnanja ravnanje nadzornikov, vrstnikov, vzornikov organizacijska kultura	zakoni in predpisi vlade norme in vrednote družbe etična klima v panogi, kjer menedžer deluje

Vir: Schermerhorn, J. R. (2005). Management. New York: John Wiley & Sons, str. 65.

Menedžerji morajo usklajevati ravnanje do različnih interesnih skupin, pri čemer mora biti njihovo ravnanje strokovno pravilno in etično sprejemljivo, dobro. Dejstvo, da poteka njihovo odločanje v okviru organizacij, pomeni, da lahko kultura or-

organizacije narekuje menedžerju odločitve, ki ni povsem v skladu z njegovimi osebnimi vrednotami in stališči. V tem je določena razlika med podjetniki in menedžerji večjih organizacij, saj podjetniki odločajo o svoji lastnini in lahko zato v večji meri ravnajo po svojem preudarku. Menedžerji so v organizaciji predstavniki lastnikov, zato morajo za svoje odločitve upravičiti pred lastniki in se vedno sprašujejo, kaj o njihovi odločitvi mislijo dejanski lastniki (Hribar, 2013).

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

Temeljni namen raziskave je ugotoviti in preučiti, katere terminalne in instrumentalne vrednote prevladujejo pri menedžerjih ter kako le-te vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katere terminalne vrednote prevladujejo pri menedžerjih?
- Katere instrumentalne vrednote prevladujejo pri menedžerjih?
- Katere izmed terminalnih vrednot vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja?
- Katere izmed instrumentalnih vrednot vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja?
- Katera neetična dejanja bi uporabili menedžerji za dosego svojih ciljev?

3.3 Raziskovalne metode in tehnike

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili vprašalnik o merjenju terminalnih in instrumentalnih vrednot, pri čemer smo uporabili Rokeachovo lestvico organizacijskih vrednot (1973). Menedžerji so ocenjevali pomembnost 20-ih terminalnih in 25-ih instrumentalnih vrednot pri opravljanju njihovega menedžerskega dela po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno in 5 zelo pomembno oz. 1 pomeni nikoli in 5 zagotovo vedno. Podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS 19.0. Za ugotavljanje vpliva terminalnih in instrumentalnih vrednot na uspešnost poslovanja menedžerjev smo uporabili regresijsko analizo. Zanesljivost lestvic vrednot potrjuje Cronbach's Alpha, katerega vrednost za terminalne vrednote je 0,823 in za instrumentalne vrednote 0,932. Po George in Mallery (2006) je zanesljivost lestvice terminalnih vrednot dobra in zanesljivost lestvice instrumentalnih vrednot odlična.

3.4 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo menedžerji, zaposleni v gospodarstvu in negospodarstvu v Republiki Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 274

menedžerjev in menedžerk, od tega 81 % moških in 19 % žensk. 38 % anketiranih je starih od 51 do 60 let, 33 % od 41 do 50 let, 16 % od 31 do 40 let, 12 % 61 let in več in 1 % do 30 let.

Največ (24 %) jih ima fakultetno izobrazbo, 22 % visoko strokovno, 21 % magistririj, 7 % doktorat, ostali (19 %) imajo srednjo ali višjo izobrazbo. 73 % je vrhnjih, 2 % srednjih in 5 % nižjih menedžerjev.

Na položaju menedžerja oz. menedžerke jih je 39 % od 21 do 30 let, 32 % od 11 do 20 let, 13 % do 10 let, 12 % od 31 do 40 let in 3 % 41 let in več.

49 % menedžerjev oz. menedžerk vsakodnevno za opravljanje svojega dela porabi od 9 do 10 ur, 33 % od 11 do 12 ur, 9 % do 8 ur in 6 % kar 13 ur in več. 80 % jih je zaposlenih v gospodarstvu in 20 % v negospodarstvu.

Omeniti moramo, da ne gre za reprezentativni vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati

na celotno populacijo. Zaradi nesorazmerne sestave vzorca primerjava vrednot med menedžerji glede na položaj, spol in nivo menedžmenta ni smiselna.

3.5 Postopek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v drugi polovici februarja in v prvi polovici meseca marca 2016 z anonimnim spletnima anketnim vprašalnikom.

4 Rezultati

Zanimalo nas je, katere od 20-ih terminalnih vrednot prevladujejo pri menedžerjih in menedžerkah (v nadaljevanju za oba spola uporabljamo moško obliko). Anketirane smo prosili, da ocenijo pomembnost terminalnih vrednot pri opravljanju njihovega menedžerskega dela od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 ne morem se opredeliti, 4 pomembno in 5 zelo pomembno.

Anketirani menedžerji so terminalne vrednote ocenili s povprečnimi ocenami od 3,0 do 4,6. Na osnovi rezultatov lahko zaključimo, da je zanje najpomembnejša terminalna vrednota kreativnost (izvirnost, domišljija), najmanj pomembna pa družbena moč (kontrola nad drugimi).

Kot ostale pomembne terminalne vrednote (povprečna ocena višja od 4,0) so ocenili občutek pripadnosti (občutek, da drugim ni vseeno zame), družbeni red (stabilnost družbe), notranja harmonija (duševni mir), zadovoljstvo (uresničevanje želja), sposobnost (vljudnost, lepo vedenje), svoboda (svoboda mišljenja in delovanja), smisel v življenju (cilji v življenju), samodisciplina in samospoštovanje (občutek lastne vrednosti).

Tabela 3: Pomembnost terminalnih vrednot

Terminalne vrednote	Št. enot	\bar{x}	Std. odklon
enakost	274	3.8	1.0
notranja harmonija (duševni mir)	274	4.4	0.8
družbena moč (kontrola nad drugimi)	274	3.0	1.0
zadovoljstvo (uresničevanje želja)	274	4.4	0.6
svoboda (svoboda mišljenja in delovanja)	274	4.5	0.6
duhovno življenje	274	3.4	1.0
občutek pripadnosti (občutek, da drugim ni vseeno zame)	274	4.0	0.8
družbeni red (stabilnost družbe)	274	4.2	0.8
vznemirljivo življenje (vznemirljive izkušnje)	274	3.4	0.9
smisel v življenju (cilji v življenju)	274	4.5	0.7
spodobnost (vljudnost, lepo vedenje)	274	4.4	0.6
bogastvo (materialne dobrine, denar)	274	3.4	0.9
nacionalna varnost (zaščita države pred sovražniki)	274	3.7	1.0
samospoštovanje (občutek lastne vrednosti)	274	4.5	0.6
vrnitev usluge (izogibanje dolgovom)	274	3.9	1.0
kreativnost (izvirnost, domišljija)	274	4.6	0.6
mir v svetu (svet brez vojne in konfliktov)	274	3.9	1.0
spoštovanje tradicije (ohranjanje starih običajev)	274	3.5	0.9
zrela ljubezen (globoka emocionalna in duhovna intimnost)	274	3.8	0.9
samodisciplina	274	4.5	0.6

Vir: Anketa, 2016.

Glede na teoretična izhodišča smo terminalne vrednote združili v posamezne skupine:

- altruizem oz. plemenitost, kamor sodijo: občutek pripadnosti (občutek, da drugim ni vseeno zame), spodobnost (vljudnost, lepo vedenje), vrnitev usluge (izogibanje dolgovom);
- hedonizem, kamor sodijo: vznemirljivo življenje (vznemirljive izkušnje), zrela ljubezen (globoka emocionalna in duhovna intimnost);
- samouresničevanje, kamor sodijo: notranja harmonija (duševni mir), svoboda (svoboda mišljenja in delovanja), duhovno življenje;
- dosežki, kamor sodijo: bogastvo (materialne dobrine, družbena moč (kontrola nad drugimi));
- osebno, kamor sodijo: zadovoljstvo (uresničevanje želja), smisel v življenju (cilji v življenju), samodisciplina;
- družbeno, kamor sodijo: enakost, spoštovanje tradicije (ohranjanje starih običajev);
- izpolnitev, kamor sodijo: samospoštovanje (občutek lastne vrednosti), kreativnost (izvirnost, domišljija);
- varnost, kamor sodijo: družbeni red (stabilnost družbe), nacionalna varnost (zaščita države pred sovražniki), mir v svetu (svet brez vojne in konfliktov).

Ugotovili smo, da menedžerji med skupinami terminalnih vrednot najvišje ocenjujejo možnost izpolnitve ($\bar{x} = 4,6$), možnost uresničevanja osebnih ciljev ($\bar{x} = 4,5$), altruizem oz. plemenitost in samouresničevanje ($\bar{x} = 4,1$). Visoke povprečne ocene dokazujejo, da želijo pokazati in izkoristiti vse svoje potenciale, uresničevati osebne cilje in notranje težnje ter pomagati drugim. Ostale skupine terminalnih vrednot pa so ocenili z naslednjimi povprečnimi ocenami: varnost s 3,9, dosežki s 3,8, družbeno s 3,7 in hedonizem s 3,6.

Zanimalo nas je tudi, katere od 25-ih instrumentalnih vrednot prevladujejo pri menedžerjih in menedžerkah (v nadaljevanju za oba spola uporabljamo moško obliko). Anketirane smo prosili, da ocenijo pomembnost terminalnih vrednot pri opravljanju njihovega menedžerskega dela od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 ne morem se opredeliti, 4 pomembno in 5 zelo pomembno.

Tabela 4: Pomembnost instrumentalnih vrednot

<i>Instrumentalne vrednote</i>	<i>Št. enot</i>	\bar{x}	<i>Std. odklon</i>
biti samostojen	274	4.5	0.6
biti umirjen	274	4.2	0.7
biti zvest	274	4.2	0.8
biti ambiciozen	274	4.2	0.7
biti toleranten	274	4.2	0.6
biti skromen	274	3.6	0.9
biti pogumen	274	4.3	0.6
skrbeti za naravo	274	4.0	0.8
biti vpliven	274	3.5	0.9
spoštovati starše in starejše	274	4.2	0.7
izbrati osebne cilje	274	4.3	0.7
biti zdrav	274	4.7	0.5
biti sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit)	274	4.6	0.5
sprejeti svoje življenje	274	4.4	0.7
biti iskren	274	4.5	0.7
skrbeti za svoj ugled	274	4.2	0.8
biti poslušen	274	3.0	1.0
biti inteligenten	274	4.3	0.7
biti uslužen	274	3.1	1.0
uživati v življenju	274	4.2	0.7
biti odgovoren	274	4.7	0.5
biti vedoželjen	274	4.3	0.7
biti sposoben odpuščati	274	4.1	0.7
biti uspešen	274	4.2	0.6
biti čist, urejen	274	4.5	0.5

Vir: Anketa, 2016.

Anketirani menedžerji so pomembnost instrumentalnih vrednot ocenili s povprečnimi ocenami od 3,0 do 4,7. Na osnovi rezultatov lahko zaključimo, da so zanje najpo-

membnejši instrumentalni vrednoti biti zdrav in biti odgovoren, najmanj pomembna pa biti poslušen. Kot ostale pomembne instrumentalne vrednote (povprečna ocena višja od 4,0) so ocenili skrbeti za naravo, biti sposoben odpuščati, biti ambiciozen, biti umirjen, skrbeti za svoj ugled, biti toleranten, biti uspešen, biti zvest, uživati v življenju, spoštovati starše in starejše, biti pogumen, biti inteligenčen, izbrati osebne cilje, biti vedoželjen, sprejeti svoje življenje, biti samostojen, biti čist, urejen, biti iskren in biti sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit).

Glede na teoretična izhodišča smo tudi instrumentalne vrednote združili v posamezne skupine:

- vrline, odobravane vrednote, kamor sodijo: biti samostojen, umirjen, zvest, zdrav, iskren, poslušen, vedoželjen;
- samozavest oz. kompetence, kamor sodijo: biti ambiciozen, pogumen, sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit), inteligenčen, odgovoren, uspešen;
- samoasertivnost, kamor sodijo: biti vpliven, sprejeti svoje življenje, skrbeti za svoj ugled;
- skrb za druge, kamor sodi: spoštovati starše in starejše;
- spoštovanje družbenih norm, kamor sodi: skrbeti za naravo;
- individualizem, neodvisnost, kamor sodita: izbrati osebne cilje, uživati v življenju;
- asketizem oz. samodisciplina, kamor sodita: biti skromen, biti čist in urejen;
- topla širokosrčnost, kamor sodijo: biti toleranten, uslužen, sposoben odpuščati.

Rezultati so pokazali, da menedžerji med skupinami instrumentalnih vrednot najvišje ocenjujejo samozavest oz. kompetence ($\bar{x} = 4,4$), individualizem in neodvisnost ($\bar{x} = 4,3$), skrb za druge ter vrline oz. odobravane vrednote ($\bar{x} = 4,2$). Zavedajo se pomena svojih sposobnosti, ki dvigujejo njihovo samozavest, neodvisnosti in individualizma pri iskanju lastne poti, zaželenih vrlin v svojem poslovnem svetu in pomena skrbi in pomoči drugim. Ostale skupine instrumentalnih vrednot so ocenili z naslednjimi povprečnimi ocenami: samoasertivnost, asketizem oz. samodisciplino ter spoštovanje družbenih norm s 4,0 ter toplo širokosrčnost s 3,8.

Zanimalo nas je tudi, v koliki meri dajejo menedžerji pomen dejavnikom, s katerimi merimo uspešnost podjetja (za potrebe raziskave smo jih opredelili po Simons, 2000, str. 186).

Tabela 5: Pomen dejavnikov merjenja uspešnosti podjetja

Podvprašanja	Odgovori					\bar{x}	Std. odklon
	1-zelo nepomemben	2-nepomemben	3-ne morem se opredeliti	4-pomemben	5-zelo pomemben		
razvijamo zvestobo odjemalcev	0 %	1 %	5 %	50 %	45 %	4.4	0.6
služimo kupcem na novih segmentih in trgih	0 %	2 %	14 %	48 %	36 %	4.2	0.7

razvijamo nove proizvode in storitve	0 %	0 %	3 %	41 %	56 %	4.5	0.6
nudimo kupcem visoko kakovostne izdelke in ugodne cene v realnem času	0 %	1 %	5 %	36 %	59 %	4.5	0.6
izkoriščamo znanje za izboljšave znotraj podjetja	0 %	2 %	3 %	37 %	59 %	4.5	0.6

Vir: Anketa, 2016.

Anketiranim so vsi dejavniki zelo pomembni, saj so jih ocenili s povprečnimi ocenami od 4,2 do 4,6. Kot najpomembnejši dejavnik, s katerimi merijo uspešnost podjetja, so izpostavili nuditi kupcem visoko kakovostne izdelke in ugodne cene v realnem času, sledijo razvijanje novih proizvodov in storitev, izkoriščanje znanja za izboljšave znotraj podjetja, razvijanje zvestobe odjemalcev in služimo kupcem na novih segmentih in trgih.

Etično ravnanje menedžerjev smo preverjali z vprašanjem, ali bi za doseg svojih poslovnih ciljev uporabili podkupovanje, prisilo, goljufijo, krajo in diskriminacijo. Načine (ne)etičnega ravnanja so ocenjevali od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nikoli, 2 redko, 3 ne vem, 4 zagotovo in 5 zagotovo vedno.

Tabela 6: (Ne)etičnost ravnanja menedžerjev

<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					\bar{x}	<i>Std. odklon</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>		
podkupovanje	75 %	20 %	2 %	2 %	1 %	1.3	0.7
prisila	71 %	25 %	2 %	1 %	1 %	1.4	0.6
goljufija	96 %	3 %	0 %	0 %	1 %	1.1	0.4
kraja	97 %	2 %	0 %	0 %	1 %	1.0	0.4
diskriminacija	80 %	16 %	3 %	0 %	1 %	1.3	0.6

Vir: Anketa, 2016.

Etično obnašanje odraža samo ocena 1. V primeru podkupovanja je etično ravnanje izrazilo 75 % menedžerjev, v primeru prisile 71 %, v primeru goljufije 96 %, v primeru kraje 97 % in v primeru diskriminacije 80 %. Je pa med njimi 1 % takih, ki bi za doseg svojih poslovnih ciljev zagotovo vedno uporabili vse od naštetih oblik neetičnega ravnanja. Na osnovi rezultatov lahko zaključimo, da velika večina anketiranih menedžerjev upošteva etična in moralna ravnanja.

V nadaljevanju nas je zanimalo, katere od terminalnih in instrumentalnih vrednot vplivajo na uspešnost poslovanja menedžerjev, kar smo analizirali z regresijsko analizo.

Tabela 7: Regresijski model za vpliv terminalnih vrednot na uspešnost poslovanja

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost	Preverjanje multikolinearnosti
	B	Standardna napaka	Beta			
(Konstanta)	1,591	2,910		,547	,586	
enakost	,243	,261	,080	,930	,354	
notranja harmonija (duševni mir)	-,114	,296	-,028	-,384	,702	,530
družbena moč (kontrola nad drugimi)	-,072	,245	-,024	-,295	,768	,727
zadovoljstvo (uresničevanje želja)	,589	,374	,143	1,575	,118	,623
svoboda (svoboda mišljenja in delovanja)	,363	,390	,070	,931	,354	,480
duhovno življenje	,212	,249	,067	,849	,398	,692
občutek pripadnosti (občutek, da drugim ni vseeno zame)	-,113	,296	-,029	-,382	,703	,634
družbeni red (stabilnost družbe)	-,134	,351	-,038	-,381	,704	,678
vznemirljivo življenje (vznemirljive izkušnje)	,198	,252	,060	,786	,434	,390
smisel v življenju (cilji v življenju)	-,094	,385	-,020	-,244	,807	,670
spodobnost (vljudnost, lepo vedenje)	1,285	,374	,296	3,435	,001	,616
bogastvo (materialne dobrine, denar)	,202	,275	,060	,736	,464	,535
nacionalna varnost (zaščita države pred sovražniki)	,007	,247	,002	,030	,976	,601
samospoštovanje (občutek lastne vrednosti)	,243	,455	,046	,534	,594	,594
vrnitev usluge (izogibanje dolgovom)	,314	,216	,110	1,454	,149	,536
kreativnost (izvirnost, domišljija)	,362	,393	,064	,920	,360	,690
mir v svetu (svet brez vojne in konfliktov)	,088	,248	,031	,354	,724	,827
spoštovanje tradicije (ohranjanje starih običajev)	,037	,266	,011	,137	,891	,514
zrela ljubezen (globoka emocionalna in duhovna intimnost)	-,031	,256	-,008	-,119	,905	,669
samodisciplina	1,201	,370	,301	3,242	,002	,780

Vir: Anketa, 2016.

Regresijski koeficienti so pokazali, da med terminalnimi vrednotami na uspešnost poslovanja menedžerjev statistično značilno vplivata naslednji vrednoti:

- spodobnost (vljudnost, lepo vedenje) ($\beta = 0,296$, $p = 0,001$),
- samodisciplina ($\beta = 0,301$, $p = 0,002$).

Tabela 8: Regresijski model za vpliv instrumentalnih vrednot na uspešnost poslovanja

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti Beta	t	p-vrednost	Preverjanje multikolinearnosti
	B	Standardna napaka				
(Konstanta)	2,164	1,611		1,343	,182	
biti samostojen	,327	,306	,094	1,069	,287	,432
biti umirjen	,306	,321	,082	,953	,343	,444
biti zvest	-,359	,350	-,101	-1,025	,308	,340
biti ambiciozen	-,406	,336	-,107	-1,209	,229	,427
biti toleranten	,045	,343	,012	,132	,895	,375
biti skromen	-,013	,236	-,004	-,056	,955	,600
biti pogumen	-,121	,397	-,029	-,305	,761	,364
skrbeti za naravo	-,063	,238	-,020	-,265	,792	,610
biti vpliven	,229	,272	,068	,844	,401	,511
spoštovati starše in starejše	,318	,288	,084	1,101	,273	,571
izbrati osebne cilje	,237	,270	,070	,875	,384	,515
biti zdrav	,367	,271	,097	1,356	,178	,652
biti sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit)	,642	,328	,173	1,958	,043	,425
sprejeti svoje življenje	,175	,263	,051	,665	,508	,557
biti iskren	,209	,287	,061	,726	,469	,468
skrbeti za svoj ugled	,467	,292	,135	1,597	,113	,464
biti poslušen	-,151	,227	-,051	-,666	,507	,567
biti inteligenten	,063	,325	,016	,195	,846	,487
biti uslužen	,359	,232	,119	1,547	,125	,564
uživati v življenju	,086	,294	,023	,291	,772	,541
biti odgovoren	,935	,417	,203	2,244	,027	,404
biti vedoželjen	,214	,312	,054	,687	,493	,531
biti sposoben odpuščati	,390	,347	,097	1,124	,263	,443
biti uspešen	,062	,321	,017	,194	,847	,422
biti čist, urejen	,291	,422	,064	,690	,492	,380

Vir: Anketa, 2016.

Regresijski koeficienti so pokazali, da med instrumentalnimi vrednotami na uspešnost poslovanja menedžerjev statistično značilno vplivata naslednji vrednoti:

- biti sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit) ($\beta = 0,173$, $p = 0,043$),
- biti odgovoren ($\beta = 0,203$, $p = 0,027$).

5 Razprava

Zelo širok spekter delovanja vrednot na proces menedžmenta je vzbudil veliko zanimanje strokovnjakov in drugih raziskovalcev za njihovo preučevanje in njihovo povezavo z delovanjem in ravnanjem menedžerjev.

Z našo raziskavo smo ugotovili, da pri menedžerjih med terminalnimi vrednotami prevladujejo: kreativnost (izvirnost, domišljija), samospoštovanje (občutek lastne vrednosti), samodisciplina, smisel v življenju (cilji v življenju) in svoboda (svoboda mišljenja in delovanja). Za razliko od rezultatov naše raziskave, pa Božič (2014, str. 82–83) v svoji raziskavi ugotavlja, da med terminalnimi vrednotami pri menedžerjih prevladujejo občutek izpopolnitve, vznemirljivo življenje, varnost družine, svoboda, zdravje, notranja harmonija, družbeno prepoznavnost, nacionalno varnost, lepoto in mir na svetu. Rezultati raziskave Ivaniš (2015, str. 102–117) so delno podobni našim rezultatom, saj je ugotovila, da pri menedžerjih med terminalnimi vrednotami prevladujejo smisel v življenju, varnost družine, duševni mir ter svoboda mišljenja in delovanja.

Raziskava je pokazala, da pri menedžerjih med instrumentalnimi vrednotami prevladujejo: biti zdrav, odgovoren, sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit), iskren ter čist in urejen. Do podobnih ugotovitev je prišla tudi Ivaniš (2015, str. 102–117), saj so rezultati njene raziskave pokazali, da med instrumentalnimi vrednotami menedžerji izpostavljajo biti zdrav, biti sposoben ter izbrati osebne cilje. Božič (2014, str. 82–83) pa v svoji raziskavi ugotavlja, da med instrumentalnimi vrednotami pa menedžerji najvišje ocenjujejo razgledanost, sposobnost, ambicioznost, pogum, intelektualnost, domiselnost in odgovornost.

Bernik et al. (2000, str. 49) v raziskavi vrednot in načinov vodenja menedžerjev v Sloveniji in Nemčiji vrednot ni razdelila na terminalne in instrumentalne. Njena raziskava je pokazala, da je za slovenskega menedžerja najpomembnejša vrednota ustvarjalnost (terminalna vrednota), med tem ko je za nemškega menedžerja najpomembnejša vrednota delovna učinkovitost (instrumentalna vrednota).

Druge tuje in naše raziskave ugotavljajo, da pri menedžerjih prevladujejo različne terminalne in instrumentalne vrednote. Tako je Brinovec (2014, str. 65–66) v svoji raziskavi prišla do ugotovitev, da so menedžerji kazali naklonjenost temeljnim kolektivističnim vrednotam družbene odgovornosti, kot so spoštovanje ljudi in okolja, zaupanje v socialno pravičnost, poštenost in zavezanost k demokratičnim vrednotam. Podobno ugotavlja Nedelko (2013, str. 69–71), saj v svoji raziskavi dokaže, da so slovenskim menedžerjem bolj pomembne kolektivistične vrednote in avstrijskim individualistične vrednote. Mihajlovič (2013, str. 112–116), je v svoji raziskavi med šestimi različnimi skupinami študentov ugotovila, da pri izbiri idealne službe pričakujejo od svojih managerjev, da so zanesljivi in empatični. Boštjančič (2009, str. 93) je z raziskavo med 59 direktorji in podjetniki prišla do ugotovitve, da med ocenjevanimi organizacijskimi vrednotami prevladuje zadovoljstvo potrošnikov in učinki

na dolgoročno konkurenčnost organizacije in vpliv na prodajo. Lahovnik (2008, str. 67–68) je v raziskavi v 70 velikih podjetjih prišel do zaključka, da so menedžerji leta 2000 in v letu 2006 med najpomembnejšimi vrednotami izpostavili rast in razvoj podjetja, skrb za odjemalce, skrb za zaposlene, skrb za okolje, skrb za interese lastnikov in maksimiranje dobička in potrди tezo, da se vrednote menedžerjev odražajo tudi v postavljanju strateških ciljev podjetij.

Vsak menedžer se mora zavedati, da ima v podjetju določene vloge, ki so ustaljeni način njegovega delovanja. Z raziskovanjem menedžerskih vlog se ukvarja veliko strokovnjakov (Možina et al., 2000; Možina, 2002; Kralj, 2003; Nemeč, 2005; Schermerhorn, 2005; Jurina, 2008; Kramar Zupan, 2009; Stefanović et al., 2012), ki med najpomembnejše vloge prištevajo medosebne, informacijske ter odločevalske vloge menedžerjev. Adizesov model posameznih menedžerskih vlog, ki so za dolgoročno učinkovitost in uspešnost velikega pomena, našteva naslednje vloge: vloga proizvajalca, vloga upravljalca, vloga podjetnika in vloga integratorja. Robbins (2001, str. 29) delo menedžerjev opredeli kot splet štirih funkcij: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. McDaniel (2013, str. 16–18) omenja tudi tri zelo pomembne vloge, ki jih mora imeti vsak menedžer: verjeti mora, da lahko pozitivno vpliva na druge, da mora biti verodostojen in se zavedati, da vsega ne more narediti sam. Menedžerske vloge so pri menedžerjih različno razvite, kar vpliva na njihovo uspešno in samostojno upravljanje sistemov. Če želijo biti menedžerji v svojih vlogah uspešni, se morajo zavedati, da jih morajo kontinuirano razvijati. Le na ta način bodo lahko zagotavljali poslovno uspešnost, ki se odraža v sodobnih, konkurenčnih in dinamičnih podjetjih, v katerih so zaposleni. Sistem merjenja uspešnosti poslovanja sestavlja nabor kazalcev, s katerimi kvantificiramo učinkovitost in uspešnost ukrepov (Bourne et al., 2003, str. 3). Simons (2000, str. 186) identificira naslednje kazalce uspešnosti, ki smo jih uporabili v naši anketi: (a) razvijati zvestobo odjemalcev, (b) služimo kupcem na novih segmentih in trgih, (c) razvijamo nove proizvode in storitve, (d) nudimo kupcem visoko kakovostne izdelke in ugodne cene v realnem času in (e) izkoriščamo znanje za izboljšave znotraj podjetja. V naši raziskavi smo ugotovili, da se menedžerji zavedajo pomena vseh naštetih kazalcev uspešnosti, saj so jih ocenili z zelo visokimi povprečnimi ocenami.

Regresijska analiza je pokazala, da na uspešnost poslovanja menedžerjev vplivata sposobnost (vljudnost, lepo vedenje) in samodisciplina, ki sta terminalni vrednoti, in biti sposoben (kompetenten, podjeten, učinkovit) ter biti odgovoren, ki sta instrumentalni vrednoti. Ker morajo menedžerji centralizirati odločanje, hitro diagnosticirati temeljne probleme poslovanja in postaviti poslovne rešitve (Kramar Zupan, 2009, str. 105), lahko trdimo, da so tega anketirani menedžerji zagotovo sposobni, saj rezultati kažejo, da na uspešnost njihovega poslovanja vplivajo vrednote, ki lahko vsa prej naštetja pričakovanja udejanjijo.

V raziskavi smo prišli tudi do pomembnega spoznanja, da se menedžerji zavedajo pomena etičnega ravnanja pri svojem poslovanju. Etika v poslovnem svetu je tesno povezana z etiko na drugih področjih; vsepovsod je nosilec etičnega odločanja in

moralnega delovanja menedžmenta (Tavčar, 2008, str. 50). Etične dileme nastajajo v zunanjem okolju v razmerjih podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti in v notranjem okolju, kjer gre za razmerje menedžerjev s sodelavci. Menedžerji v podjetju doživljajo svoje upe in stiske, iščejo svojo identiteto in poslanstvo, se dokazujejo z delom in uspehu. Po mnenju Tavčarja (2008, str. 51) je zanje najbolj občutno razhajanje – etična dilema – med njihovimi vrednotami ter usmeritvami in dejanji, v katere jih nemara sili delovanje podjetja v različnih okoliščinah. Menedžerji so vedno znova v stiski, ko naj bi ukrenili kaj takšnega, kar se ne sklada z njihovimi vrednotami. Ivaniš (2015, str. 107–108) je v svoji raziskavi med 22 menedžerji ugotovila, da 55 % menedžerjev za doseg svojih ciljev ne bi nikoli uporabili podkupovanja ali in prisilo, 36 % ne bi nikoli uporabilo prevaro, 50 % ne bi nikoli uporabilo kraje in 32 % ne bi nikoli uporabilo diskriminacije. Naša raziskava, ki je bila narejena na bistveno večjem vzorcu menedžerjev in rezultatov zato ne moremo objektivno primerjati, kaže izrazito višji odstotek etičnega vedenja menedžerjev. Etične dileme so pri opravljanju njihovega vsakodnevnega dela prisotne, saj nastajajo iz njihove moči in pooblastil zaradi njihovega položaja, vir etičnih dilem so lahko različna tveganja, nastajajo tudi v delovnih razmerjih in v mednarodnem poslovanju. Menedžerji se zavedajo, da etičnost odločanja in moralnost njihovega delovanja povečuje kakovost njihovega poslovanja in da menedžer, ki odloča neetično in ravna nemoralno oz. svojih vrednot ne uveljavlja oziroma jih zanemarja, izgubi zaupanje in osebno verodostojnost.

6 Sklep

Globalizacija tržišč in zaostritev mednarodne konkurence, ki sta bili izzvani predvsem tudi z eksponentno rastjo tehnološkega znanja in s tem povezanih inovacij v organizacijskih strukturah, produkcijskih načinov in samimi produkti, postavljata podjetja pred nalogo, da morajo reagirati vse hitreje, bolj kreativno in fleksibilno. Obenem pa postavljajo razvoj v širšem in bližnjem podjetniškem svetu, dramatične spremembe na ravni mednarodne politike, socialni razvoj v družbi in ekološka odgovornost dodatne zahteve za vodenje podjetij. Usmerjanje in oblikovanje podjetij v takšnem visoko kompleksnem in turbolentnem sistemskem okolju terja na vodstvenih mestih sistema podjetja menedžerje, ki razpolagajo z izrazitim, visoko kvalificiranim znanjem, »pravimi« vrednotami in etičnim vedenjem.

Menedžerji morajo uresničevati vse naloge v podjetju, zato morajo imeti določene ključne zmožnosti oz. kompetence, kot so zmožnost pridobivanja informacij, oblikovanje koncepta, konceptualna fleksibilnost, medsebojno razumevanje, ravnanje s timi, napredna naravnost, samozavest, aktivnost in naravnost k stalnemu izboljševanju, s katerimi lahko vpliva na sodelavce, lastnike, poslovne partnerje. Ob tem je pomemben način, na katerega se te značilnosti odražajo v obnašanju menedžerjev: kdo menedžer je (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligentnost), kaj ve (znanje, sposobnosti, veščine) in kaj počne (vedenje, navade, slogi, kompetence).

Menedžerji so vsakodnevno pod hudimi konkurenčnimi pritiski. Pod vplivom globalizacijskih procesov iščejo vedno nove poti za doseg svojih odličnosti, zato se zavedajo svojih vlog, ki jih imajo v podjetjih. Njihove odločitve o tem, kakšne so in v prihodnosti bodo njihove poti, so v veliki meri odvisne od njihovih vrednot, etičnega odločanja in moralnega ravnanja, ki vplivajo na kakovost poslovanja podjetja, določajo kakovostno raven tržišča in poslovnega okolja ter na njihovo družbeno odgovornost.

LITERATURA

1. Bass, B. M. in Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
2. Bernik, M. et al. (2000). *Management v tranzicijskih procesih*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Boštjančič, E. (2009). Various views on the organizational values of Slovenian managers and entrepreneurs. *Psihološka obzorja*, 18, št. 1, str. 89–102.
4. Bourne, M. et al. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature review. *International journal of Business Performance Management*, 5, št. 1, str. 1–24.
5. Božič, B. (2014). *Sistem vrednot managementa in inovacijska dejavnost malih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Koper: Fakulteta za management.
6. Brinovec, U. (2014). *Vpliv osebnih vrednot menedžerjev na implementacijo družbene odgovornosti v podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Draft, R. L. (2010). *New era of management*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
8. George, D. in Mallery, P. (2006). *SPSS for Windows step by step. A simple guide and reference. 13.0 update*. Boston: Pearson.
9. Hribar, N. (2013). *Vpliv etike managerjev na splošno poslovno etiko podjetja*. Spletna stran: <http://porocevalec.ibs.si/naslovnica/168-nataa-hribar-vpliv-etike-managerjev-na-splono-poslovno-etiko-podjetja> [Citirano 1. 3. 2016 ob 16.11 uri].
10. Ivaniš, M. (2015). *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja. Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma*. Rijeka: Naklada Kvarner.
11. Jurina, M. (2008). *Organizacija i menadžment*. Zaprešič: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić« Zaprešič.
12. Kavčič, B. (2006). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
13. Kovač, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili vodenja in vrednote menedžerjev v Sloveniji*. V: Florjančič, J. in Paape, B. (ur.). *Kadri in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija, str. 186–201.
14. Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
15. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
16. Lahovnik, M. (2008). *Družbena odgovornost kot dejavnik korporacijskega upravljanja podjetij v Sloveniji*. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 54, št. 5/6, str. 65–71.
17. MacLagan, P. (1998). *Management and Morality*. London: Saga Publications.
18. McDaniel, A. (2013). *The Young Professional's Guide to Managing*. Pompton Plains (NJ): Career Press.
19. Mekinc, J. et al. (2008). *Odnos policijskih managerjev v slovenski policiji do temeljnih vrednot*. *Teorija in praksa*, 49, št. 5, str. 517–534.
20. Mihajlović, S. (2013). *Razlike v preferencah »managerskega stila« glede na deklarativno nacionalno pripadnost*. *Anthropos*, 45, št. 1/2, str. 103–117.
21. Možina, S. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

22. Možina, S. (2002). Management. Radovljica: Didakta.
23. Musek Lešnik, K. (2014). Kakšne vrste vrednot obstajajo? Spletna stran: http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html [Citirano 1. 3. 2016 ob 10.49 uri]
24. Musek, J. (1993). Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy.
25. Nedelko, Z. (2013). Vpliv vrednot managementa na njihov stil vodenja: študija slovenskih in avstrijskim managerjev. V: Sitar, A. S. et al. (ur.). Organizacija in ravnateljstvo globalnih podjetij: Usklajevanje v različnih kulturah. Zbornik referatov. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta; Kranj: Moderna organizacija.
26. Nemeč, V. (2005). Kako do uspešnega menedžmenta. Ljubljana: Modrijan.
27. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. Upper Saddle River: Prentice Hall.
28. Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: The free press; London: Collier Macmillan Publishers.
29. Rozman, R. in Kovač, R. (2012). Management. Ljubljana: GV Založba.
30. Schermerhorn, J. R. (2005). Management. New York: John Wiley & Sons.
31. Simons, R. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
32. Stefanović, V. et al. (2012). Lavirinti menadžmenta. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.
33. Tavčar, M. I. (2008). Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.

Uticaj globalizacije na tranziciju

UDK 339.97:330.342

KLJUČNE REČI: globalizacija, tranzicija, tranzicioni indikatori, institucionalizacija

POVZETEK - Globalizacija je proces koji ekonomski nije nov, ali je tokom vremena menjao svoje pojavne oblike i intenzitet svog uticaja. U novije vreme on zahvata planetarnu ekonomiju, u nameri institucionalizacije od strane najjačih ekonomija sveta. Globalizacija poprima nove oblike koji su sve složeniji i sa sve jačim uticajem, ne samo na pojedinačne ekonomije, već i na procese. Proces prelaska sa centralno-planske na tržišnu privredu, koji se intenzivirao 90-ih godina prošlog veka i koga nazivamo tranzicijom, još uvek traje u nekim zemljama, a u većini zemalja iz ove grupacije je on odavno završen. Posledice ovog ipak bolnog procesa su različite od zemlje do zemlje, relativno su merljive i poznate. Uticaj procesa globalizacije na proces tranzicije je evidentan, ali još uvek u dobroj meri obavijen velom tajni. Rad će pokušati da osvetli najznačajnije uticaje koje je globalizacija imala na tranziciju kao proces, ali i na pojedinačne zemlje iz grupacije tranzicionih, koji će se posmatrati u uporednoj analizi tranzicionih indikatora.

UDC 339.97:330.342

KEY WORDS: globalization, transition, transitional indicators, institutionalization

ABSTRACT - Globalization as a process, in economical terms, is not new, but over time it has changed its manifestations and the intensity of its influence. Recently, it has started affecting planetary economics with the intention of institutionalization by the strongest world economies. Globalization assumes new, complex forms that have stronger influence not only on particular economies, but also on the processes. The process of shifting from centrally planned to market economy, being intensified during the 90s of the last century and known as the transition, is still ongoing in some countries, but in the majority from this group, it ceased a long time ago. The consequences of this painful process differ from country to country; they are relatively measurable and well known. The influence of the process of globalization on the process of transition is evident, but still "shrouded in a veil of secrecy". This paper will attempt to enlighten the most significant influences that globalization had on transition as a process, but also on particular countries from the transition group that will be evaluated in a comparative analysis of transitional indicators.

1 Uvod

Proces globalizacije je zahvatio sve pore čovečanstva. To je proces koji sa odmakom vremena poprima uvek nove i raznovrsne oblike koji nam se, s jedne strane, čine poznatim, a opet sa druge, velikom nepoznanicom. To je nezaustavljiv proces, koga najrazvijenije zemlje pokušavaju da institucionalizuju i istrajavaju u tome. Male, nerazvijene i zemlje u tranziciji imaju, nažalost, samo dva puta-globalizacija ili marginalizacija. Manje zlo je izgleda prva navedena mogućnost, koja zahteva dobro planiranje razvoja i valjanu ekonomsku politiku s tim u vezi, kao instrumenta implementacije osnovnih strateških ciljeva.

Zemlje u tranziciji su u posebno nezavidnoj poziciji, jer nenaviknute na tržišne uslove, konkurenciju, čvrsta budžetska i druga ograničenja, upravo ulaze u jedan takav ambijent. Na stranu činjenica da se one nalaze u još jednom neizvesnom procesu po njih - prelaska sa centralno planske na tržišne privrede, koji takođe obiluje specifičnostima kao i proces globalizacije.

Autori u ovom radu pokušavaju da sagledaju uticaj prvog procesa na drugi – globalizacije na tranziciju, pri čemu otvaraju brojna pitanja, među kojima su najznačajnija: da li globalizacija ubrzava ili usporava tranziciju, kako se ponašati kao nacionalna ekonomija u sukobu (mešovini) ova dva procesa, kako redefinisati proces globalizacije, kako ubrzati tranziciju bez tranzicione recesije, itd?

Rad se sastoji iz četiri dela. U prvom se govori o globalizaciji kao nezaustavljivom procesu, koji je imao pozitivan, ali i negativan uticaj na tranzicione ekonomije. U drugom delu biće govora o tranziciji kao procesu prelaska centralno-planskog na tržišno privređivanje, za koji ne postoji univerzalni recept kako ostvariti tranzicione ciljeve, ali definisanih iteracija prelaska ima i poznate su.

U trećem delu autori, analizirajući ekonomske uticaje jednog procesa na drugi, konstatuju da ipak preovlađuje uticaj globalizacije na tranziciju (po svim pokazateljima i argumentima, nažalost negativan).

U četvrtom delu se daje niz preporuka u cilju rekonfigurisanja procesa globalizacije i kreiranja procesa tzv. održive globalizacije, koja će sejati samo pozitivne uticaje na razvoj globalne ekonomije i čovečanstva.

2 Globalizacija kao nezaustavljiv proces

Proces globalizacije svetskog tržišta, praćen je procesom konvergencije makroekonomskih razvojnih politika, kao i institucionalnom i privredno-sistemskom homogenizacijom, tako da predstavlja dominantnu karakteristiku razvoja savremenih privreda (Petrovic, 1999). Svetska ekonomska scena je ulaskom u poslednju deceniju 20-og veka poprimila drugačiji oblik. Period posle 1990. godine može se posmatrati kao veoma važan, jer su se desile značajne i duboke, pre svega ekonomske promene na svetskom nivou, ali i politički, tehnološki i poslovni zaokreti. Sve to je dovelo do nove konstelacije snaga u svetu. Došlo je do snažnog procesa globalizacije i liberalizacije, kao i do brojnih integracionih procesa na gotovo svim kontinentima. Takvi trendovi, prema ekspertskim procenama, nastaviće se i u 21. veku i ne samo nastaviti, već se i intenzivirati. Oni će voditi integrisanju svetske privrede i uključivanju svih zemalja u međunarodne tokove trgovine, investicija i tehnologije. Već je odavno jasno da će samo otvorene ekonomije, koje su spremne da prihvate novu logiku tržišta i prilagode svoju strukturu i institucije ovim procesima, moći da računaju na međunarodne, a samim tim i ukupne ekonomske efekte.

Globalizacija je proces koga je jako teško definisati. Jedna od definicija je da je to proces povezivanja ekonomskih i finansijskih tokova na svetskom nivou; težnja ka ujednačavanju tržišta i širenju ekonomskih aktivnosti na globalne razmere, izvan nacionalnih granica, uz jačanje međusobne zavisnosti u svetskoj ekonomiji (Klajn in Šipka, 2007). Globalizaciju možemo definisati i kao novi tip integracije sveta u kome dominantnu ulogu u tom povezivanju ima začarani krug proizvodnje, tehnolo-

logije i finansija. Mogu se sresti i definicije koje kažu da se u procesu globalizacije pravi globalno selo ili svetska imperija. Ima čak i stavova koji kažu da je globalizacija drugo ime za dominantnu ulogu SAD (Henry Kissinger).

Ovaj proces kontinuirane integracije zemalja u svetu podržavaju intenzivne tehnološke promene, cenovna i trgovinska liberalizacija, kao i rastući značaj supranacionalnih pravila (Mark, 2000). Ovaj proces sve zemlje na svetu danas izlaže najvećoj konkurentnosti do sada, što je posebno značajno za zemlje u tranziciji koje su nenaviknute na taj proces. Ruku na srce, globalizacija je otvorila mogućnost za svekoliki razvoj tranzicionih ekonomija u fundamentalnom smislu. Međutim, bez osnovnih razvojnih mogućnosti i odgovarajućeg okvira ekonomske politike, ekonomski akteri u procesu tranzicije uglavnom nisu bili efikasni u tranziciji, niti postali konkurentni u globalnom okruženju.

Globalizacija kao kompleksan i kontraverzan koncept, nije nov fenomen u ekonomskom smislu. Globalizacija je ustvari nastala sa prvom međunarodnom podelom rada. To je nov koncept u političkom, tehnološkom, demografskom, vojnom i drugom smislu. Opet, činjenica je da su noviji trendovi globalizacije ekonomske aktivnosti, kvalitativno drugačiji od onih ranije.

Jasno je da su proizvodnja, trgovina i finansije ključne komponente globalizacije. Sve veći deo društvenog proizvoda u svetu stvara se po osnovu međunarodne razmene, međunarodne proizvodnje i međunarodnih tokova kapitala i novca. Čak je rast svetske trgovine u savremenim uslovima veći od rasta svetske proizvodnje. Faktor koji poslednje dve decenije dominantno participira u strukturi društvenog proizvoda razvijenih zemalja, jeste tehnički progres. On značajno utiče na makroekonomske performanse ovih zemalja, a one koriste svoj monopolski položaj po ovom osnovu. Zaštitom prava intelektualne svojine one čuvaju monopol i ostvaruju monopolsku rentu na rezultate tehnološkog razvoja, što im obezbeđuje dominantnu poziciju u novom svetskom poretku.

Odmah posle II svetskog rata, globalizacija je snažno vođena velikim rastom spoljne trgovine i stranih direktnih investicija. Danas globalizaciju vode intenzivne tehnološke promene, ali i politički i institucionalni pokretači.

Da ne bismo govorili o globalizaciji samo kao procesu koji širi negativan uticaj na nerazvijeni deo sveta, ističemo neke pozitivne stvari koje je iznedrio ovaj proces:

- Tehnološke promene, koje su evidentne u svim zemljama na svetu, pozitivno utiču na ukupan razvoj i životni standard u nacionalnim ekonomijama, jer smanjuju troškove i povećavaju obim informacija, koje su jedan od glavnih resursa u savremenom procesu razvoja. Pod uticajem savremene tehnologije nastaju fleksibilne forme proizvodnje i saobraćaja, a kompanije postaju sve nezavisnije od konkretne lokacije. Javlja se i outsourcing, koji nudi širenje mogućnosti kompanijama koje ne rade ekonomiju obima.
- Ekspanzija trgovine dobrima i uslugama. Ova pojava globalizacije ne utiče samo pozitivno na razvijene ekonomije, već i na one nerazvijene, jer one u pojačanoj

podeli rada u svetskim razmerama, pronalaze mogućnosti za realizaciju svojih proizvoda i usluga. Na taj način se u ovim zemljama može odvijati i pozitivna strukturna transformacija, koja koincidira s povećanim stopama njihovog privrednog rasta.

- Širenje tokova kapitala bi po pravilu trebalo da bude pozitivan segment procesa globalizacije, jer omogućava dodatnu akumulaciju za nerazvijeni deo sveta. Činjenica je da nerazvijene zemlje moraju povećavati stopu investiranja, kako bi što pre ušle u proces ubrzane industrijalizacije, a onda redom, u tercijarizaciju koja logično sledi.

Globalizacija, međutim, kao najkompleksniji proces današnjice, ima i svoje slabosti, koje ponekad narušavaju sve one njene pozitivne elemente. Ogromna sila globalizacije se sve češće u savremenim uslovima ne može baš najbolje kanalisati, pa često liči na negiranje njenih osnovnih pozitivnih elemenata. U nekim slučajevima i periodima, ekstremno i distorzivno delovanje ovog procesa pretilo da naruši kompletan globalni razvoj, zbog čega će trpeti čak i najrazvijeniji delovi sveta. Pretilo velika opasnost da se »napredna globalizacija« može pretvoriti u »neokolonijalnu globalizaciju«, pod uticajem »ideološke globalizacije«. U tom slučaju bi se osnovni razvojni ciljevi globalizacije bitno izmenili i odgovarali isključivo velikim svetkim silama, koje pokušavaju da institucionalizuju ovakav poredak. Nažalost, u novije vreme izgleda da preovladava uticaj neokolonijalne globalizacije.

3 Tranzicija centralno-planskih privreda

Sama reč tranzicija potiče od latinske reči transitio, a koja označava process ili stadijum promena iz jednog stanja, oblika ili mesta u drugo (Klajn in Šipka, 2007). Reč je, dakle, o svojevrsnom međustanju. U makroekonomskom smislu, tranzicija je prelaz sa centralno planske na tržišnu privredu. Glavni razlog ovog prelaska je »bektstvo« iz neefikasnog u efikasnije privređivanje, tj. iz neefikasnog u efikasniji privredni sistem. Ovakva radikalna sistemaska promena, podrazumeva promenu svih privredno-sistemskih odrednica, a tako i one najvažnije – svojine. To implicira da je vlasnička transformacija sastavni deo ovog kompleksnog procesa.

Privrede koje su krenule put tranzicije imaju dvostruku nepoznanicu. Prva je vezana za process globalizacije na koji ne mogu da utiču, u kome se ne zna da li će preovladati onaj njegov napredni ili onaj neokolonijani deo. Drugi je proces tranzicije na koji se može uticati, ali koji obiluje nepoznanicama. Niko tačno nezna u koji se to sistem prelazi, a ono što se jedino zna jesu koraci koje treba preduzeti.

Za razliku od razvijenih zemalja, nerazvijene i zemlje u tranziciji se nalaze u zavisnoj ekonomskoj poziciji, pogotovo kada je naučno-tehnički progres u pitanju. One su svojevrsni poligoni na kojima se još uvek mogu ubirati ekstraprofiti prljavih tehnologija. Nedostatak akumulacije, strukturni poremećaji i makroekonomska nestabilnost, regionalne disproporcije, veliki spoljni dug i privredno sistemski ne-

dostaci, dodatno pogoršavaju situaciju ovih zemalja. Zbog ovakve situacije postoji opasnost od marginalizacije ovih zemalja, jer razvijene zemlje koriste pozitivne efekte globalizacije, a nerazvijene zemlje i zemlje u tranziciji nisu u mogućnosti da aktivno učestvuju u ekspanziji svetske trgovine ili da privuku veći obim stranih direktnih investicija. Zemlje u razvoju, a posebno tranzicione privrede, moraju ozbiljno uzimati u obzir ove probleme prilikom koncipiranja strategije razvoja. One će pre svega morati pažljivo da otvaraju svoja tržišta transnacionalnim korporacijama, jer razvijene zemlje štite svoje interese primenjujući i mere protekcionizma. Međutim, pozicija im je takva da istovremeno mogu uslovljavati druge zemlje da uklone sve prepreke za slobodno kretanje njihovih roba, usluga i kapitala. Ovakva situacija može proizvesti neželjene posledice neopretnoj nacionalnoj ekonomiji koja nema čvrstu i dobro koncipiranu razvojnu strategiju. Njihove strategije ne bi trebalo da budu kopije strategija razvoja razvijenih tržišnih ekonomija, niti one to mogu biti, jer najznačajnije karakteristike aktuelnih strategija privrednog razvoja ekonomski vodećih zemalja u svetu se ne mogu jednostavno preslikati na, recimo, strategiju jedne tranzicione privrede.

4 Ekonomski uticaj globalizacije na tranziciju

Pored globalizacije kao aktuelnog oblika novog tipa integracije sveta, kao savremenog ekonomsko-političkog procesa, kao procesa kretanja globalnog kapitala i kao procesa rušenja svih barijera u međunarodnim ekonomskim tokovima, javlja se još jedan proces (ekonomski i politički) naizgled nezavisan od ovog prvog, a tipičan za zemlje centralne i istočne Evrope - proces tranzicije. Ako bi se paralelno posmatrala dva globalna procesa - globalizacija i tranzicija, došlo bi se do vrlo značajnih rezultata koji govore o direktnoj vezi ova dva procesa.

Turbulentna kretanja ekonomskih tokova u centralnoj i istočnoj Evropi u poslednjoj deceniji 20-og veka, ostavljaju utisak haotične pojave koja se ne može valjano teorijski objasniti (Todorović, 2000). To je sasvim logično kada se ima u vidu da tranzicija nije prost prelaz iz socijalističke u tržišnu, kapitalističku privredu, već prelaz u nov, do sada neistražen i nauči nepoznat ekonomski (i društveni) oblik.

Socijalističke zemlje Centralne i Istočne Evrope su krajem 80-ih godina prošlog veka bile zatvorene u svojim specifičnim privrednim sistemima, koji su više eksperimentisali sa tržištem nego ga uvažavali kao osnovni koordinacioni mehanizam. Ove zemlje su takođe i zatvorenicu sopstvenih trgovinskih aranžmana, koji su se bitno razlikovali od onih u tržišnom svetu. Ulazak u tranziciju za ove zemlje nije značio samo prelaz u tržišnu, efikasniju privredu sa jasno određenim titularom svojine, već i svojevrsno integrisanje u svetsku privredu. Na ovaj način proces tranzicije i proces globalizacije su samo »različite strane medalje«. Dakle, sa otpočinjanjem tranzicije, centralno-planske privrede Centralne i Istočne Evrope otvorile su se ka procesu globalizacije, koji je na njih počeo vršiti sve snažniji uticaj. Ovaj uticaj je raznovrstan

i kompleksan, a u narednim redioivima će autori pokušati da analiziraju osnovne i najснаžnije ekonomske uticaje globalizacije na tranziciju.

Prvi uticaj koji se tiče trgovinske globalizacije (ili trgovinske integracije), jeste ekspanzija trgovine robom i uslugama. Ovaj uticaj je utoliko snažniji imajući u vidu da su tranzicione ekonomije dugi niz godina svoju spoljnu trgovinu u najvećoj meri vezivale za bivši SSSR i druge tranzicione ekonomije, pa možemo reći da su bile totalno nenaviknute na savremene tendencije u spoljnoj trgovini. Ako uz ovo dodamo i činjenicu da je u malim zemljama kakva je većina zemalja Centralne i Istočne Evrope intenzitet spoljne trgovine veliki, onda je jasno koliko je značajan ovaj uticaj globalizacije, koji je na početku bio veoma negativan. Deficiti tekućih bilansa pomenutih zemalja su rasli zbog pojačanog uvoza jeftinijih roba, ali i strateških sirovina od kojih je zavisio njihov dalji razvoj. Beležimo i geografsku reorijentaciju trgovine još početkom 90-ih godina prošlog veka i to ka razvijenim zapadno-evropskim zemljama i zemljama EU.

Drugi uticaj globalizacije na tranziciju se ogleda u međunarodnoj finansijskoj integraciji i to kako kroz institucije, tako i kroz tokove. Sve zemlje regiona su se brzo učlanjivale u ključne finansijske institucije MMF i WB zbog prevelike gladi za akumulacijom, koja je bila neophodna za finansiranje neophodnih investicija, pre svega sekundarnog sektora.

Posebno interesantna činjenica je da je kretanje privatnog kapitala ka tranzicionim zemljama toliko brzo rasla da se u prvoj deceniji tranzicije skoro udvostručila. Tokovi stranih direktnih investicija (SDI) u ove zemlje su naglo porasli, što je dugoročno dalo veliki podstrek njihovom ukupnom privrednom rastu.

Takođe beležimo i neravnomeran priliv SDI u zemlje tranzicije. Sektorski gledano, u ranom periodu tranzicije veliki deo SDI išao je u sektore koji su zadovoljavali domaće tržište, kao što su trgovina i distribucija. Tek kasnije su investicije otišle u proizvodnju, bankarstvo, komunalne usluge, itd.

Imajući u vidu da je proces tranzicije, ekonomski gledano, cikličan, on se sastoji iz nekoliko faza - kontrakcije, oporavka i rasta (Kolodko, 2000). Uprkos činjenici da su tranzicione ekonomije po mnogim detaljima vrlo slične (strukturno, institucionalno, geopolitički, kulturološki), ove faze se vrlo razlikuju od zemlje do zemlje. Ovo ukazuje na činjenicu da na cikluse o kojima govorimo, ipak najveći uticaj ima ekonomska politika konkretnih zemalja.

Dubina tranzicione recesije kao prve faze u ciklusu se takođe razlikuje od zemlje do zemlje. Razlikuje se i dužina recesije, uz napomenu da je ona najduža u zemljama koje nisu imale značajnije reforme i upliv tržišta u centralno-planskom periodu. Ono što je zanimljivo, jeste da kada početna kontrakcija prelazi u fazu oporavka, to je vrlo često privid oporavka, jer su skoro sve tranzicione ekonomije nakon ove faze ponovo ulazile u tranzicionu depresiju (druga generacija tranzicione kontrakcije). Uzrok ovom povratku u tranzicionu krizu jesu još uvek neizgrađene institucije, ali i još uvek nedovoljno energična i kvalitetna ekonomska politika.

Nisu samo ekonomska politika i nedostatak institucija uzroci tranzicione recesije, koja se pre svega manifestovala velikim padom GDP-a, zaposlenosti, životnog standarda, socijalnim i političkim tenzijama. Veliki uticaj ima i eksterno okruženje (globalizacija), koja je oštro pogodila nenaviknute centralno-planske privrede na novi ekonomski ambijent u koji su prilično brzo »uvučene«. Neke tranzicione ekonomije su zbog ovako snažnog eksternog šoka doživele totalni ekonomski, socijalni i politički kolaps, koji se ogledao ne samo u oštroj padu životnog standarda i sveopštoj krizi, već i u ratnim konfliktima i raspadom zemalja sa još dubljim ekonomskim i socijalnim posledicama.

Pored materijalnih uticaja koje je globalizacija imala na tranzicione ekonomije, ništa manje značajan nije ni njen sistemski uticaj, koji je pre svega negativan. Naime, pod snažnim silama globalizacije, urušavali su se ili bitno menjali privredni sistemi svih zemalja u tranziciji. Bolje rečeno, svi ovi pojedinačni privredni sistemi su pretrpeli radikalne privredno-sistemske promene, koje su podstaknute promenom najznačajnijeg privredno-sistemskeg elementa – svojine. Sve zemlje u tranziciji su na ovaj ili onaj način pristupile procesu vlasničke transformacije, koji je bio različitog intenziteta i trajanja. Promena ovog elementa privrednog sistema dovela je i do promene ostalih elemenata: sistema upravljanja i donošenja odluka, motivacionog sistema, tj. sistema raspodele, kao i koordinacionog sistema. Neki privredni sistemi nisu izdržali ovako radikalne promene, pa su se raspali kao kula od karata, isto kao i države kojima su pripadali (SSSR, Čehoslovačka, SFRJ). U takvom ambijentu bilo je neophodno izgraditi nove privredne sisteme, što nimalo nije lak, a ni brz proces. Tome u prilog govori činjenica, da i posle nekoliko decenija od otpočinjanja procesa tranzicije, neke zemlje još uvek nemaju zaokružen privredni sistem (niti državu).

Urušavanje privrednih sistema kao internih ambijenata u kojima su privrede funkcionisale, uticalo je i na kreiranje loše privredne strukture ovih zemalja. Narušavanje privredne strukture, tj. loša strukturna transformacija koincidirala je sa niskim (pa čak i negativnim) stopama privrednog rasta i imala dugoročne negativne posledice na privredni razvoj. Zbog toga je kvalitetna strukturna transformacija tranzicionih zemalja makroekonomski imperativ, jer je kvalitetno prilagođavanje privredne strukture dugoročan proces koji iziskuje dosta akumulacije.

5 Redefinisanje procesa globalizacije (put održive globalizacije)

Globalna ekonomska kriza čije početke otkrivamo još krajem 2007. godine, istakla je sistemske nedostatke »globalnog upravljanja«. Pogotovo su vidljivi nedostaci funkcionisanja globalnog finansijskog tržišta i globalne ekonomske politike. Iako je finansijska kriza otpočela u SAD, ona se vrlo brzo raširila na čitav svet i iznedrila i nekoliko drugih kriza. Dugoročno ne vođenje računa o proizvodnji i cenama hrane i energije, dovelo je do distorzija u ovim strateškim sektorima. Klimatske promene postaju sve vidljivije i intenzivnije, što se može reći i za demografske promene. Ove

i još mnogo drugih ekonomskih, demografskih, političkih i drugih činjenica, govore o trenutnoj nesposobnosti globalnog upravljanja. Globalizacija je na raskrsnici, pa je logično dati i neke predloge za uravnoteženu (balansiranu) i održivu globalizaciju. Želja za brzim oporavkom i napredovanjem, uvek nas je vraćala na neodržive putanje globalnog razvoja. Kontinuirani i održivi globalni prosperitet će zahtevati značajne reforme globalnog ekonomskog upravljanja. Centralni element u novom poimanju globalizacije je potreba za održivim razvojem, koji će ujednačiti materijalno bogatstvo, zaštitu prirodne sredine i obezbeđivanje društvene nejednakosti (World Economic and Social Survey, 2010). Zbog složenosti globalnih izazova, ovaj posao neće biti ni brz, ni lak. U procesu globalizacije se, sa današnje distance, izdvajaju i neke njene ključne manifestacije. Prvo, javljaju se velike promene u globalnoj ekonomiji. S jedne strane beležimo brzi razvoj Azije koji je poremetio globalnu ravnotežu, a sa druge, veliko nazadovanje u zemljama Afrike (u podsaharskoj Africi se broj siromašnih radikalno povećava). Iako je broj siromašnih u svetu (sa dohotkom ispod 1,25\$ na dan) smanjen, nejednakosti u prihodima među zemljama rastu.

Drugo, demografske promene, koje u novije vreme u nekim regionima poprimaju zastrašujuće razmere, utiće ne povećanje globalne međuzavisnosti.

Treće, imajući u vidu da se svake godine svetska populacija uvećava za više od 70 miliona ljudi, očekuje se još veća degradacija životne sredine u budućnosti. Veći prosperitet će iziskivati i veće troškove zaštite životne sredine.

Četvrto, ekonomski procesi su sve više globalno povezani, a to uostalom pokazuje i najnoviji slučaj svetske ekonomske krize, koja je dodatno ukočila ostvarivanje globalnih milenijumskih ciljeva.

Činjenica je da je ovakav proces globalizacije neodrživ, jer iscrpljuje nerazvijeni deo planete, a bogati razvijeni. Problem je što postoje »granice iscrpljivanja«, pa će u jednom trenutku ovaj proces postati svoja suprotnost i početi negativno da utiče na razvoj najrazvijenijih, pa čak i više od toga. Nužno je proces globalizacije učiniti održivim, a to će zahtevati njegovo hitno redefinisanje i brojne preporuke za budući globalni rast.

Ono što je najbitnija makroekonomska preporuka, jeste hitna ekonomska diverzifikacija i restrukturiranje svetske ekonomije. Ova strukturna transformacija mora biti dinamična i mora je podržati kohezija ključnih makroekonomskih politika.

Drugo, mora se smanjiti finansijska liberalizacija i ozbiljno reformisati međunarodna finansijska arhitektura. Ne sme se dopuštati situacija da realni sektor bude servis finansijskom sektoru, već obrnuto. Ovo je nužno da se ne bi pojavljivale krize planetarnih razmera. Činjenica da u svetu postoji rapidan finansijski rast, a stagniranje fiksnih investicija, takođe je nedopustivo.

Treće, uvek u fokusu moraju biti strateški sektori – poljoprivreda i energetika, jer od njih u velikoj meri zavisi globalni razvoj i siromaštvo.

Četvrto, ekonomske politike moraju biti kontradiktorne i uticati pozitivno na zaposlenost i humani razvoj.

Peto, moraju se redefinisati welfare programi za siromašne i napraviti nova arhitektura međunarodne pomoći i to, kako sa aspekta finansiranja, tako i sa aspekta korišćenja.

Šesto, mora se rekonfigurisati svetska trgovina u smislu smanjenja koncentracije trgovine visoko-tehnoloških proizvoda, slabljenja uloge transnacionalnih korporacija, veće geografsko fragmentisanje proizvodnih procesa, itd.

Sedmo, da bi ovakvo rekonfigurisanje globalnih procesa uspelo, neophodne su nove konture globalnog upravljanja i stabilne države sa dobro koncipiranim strategijama održivog razvoja, u kojima dominiraju nenametnuti ciljevi.

6 Zaključak

Proces globalizacije dovodi do povećanja obima svetske trgovine i do intenziviranja ekonomskih transakcija između zemalja i regionalnih grupacija. To je vrlo pozitivno sa aspekta razvoja svetske ekonomije i globalnog privrednog razvoja. Međutim, da li svi učesnici ove »ekonomske igre« dobijaju? Nažalost, jaki ostaju jaki, čak jači nego ranije, a slabi ostaju na onom niskom nivou, pa čak padaju i na nižu hijerarhijsku lestvicu. Razvijene zemlje i njihove grupacije nastoje da formiraju i institucionalizuju poredak koji im obezbeđuje koncentraciju moći i korišćenje sopstvenih prednosti.

Ono što se iz analize odnosa globalizacije i tranzicije može uočiti, jeste da je tranzicija maksimalno pomogla proces globalizacije, a to je posledica pristupa zapadnih zemalja procesu tranzicije. Zapravo bile su moguće dve solucije: jedna, težiti stvaranju novih potencijalnih partnera koji će postepeno ekonomski snažiti, čime bi se stvorilo platežno sposobno tržište za plasman proizvoda zapadnih zemalja i druga, težiti maksimalnoj eksploataciji svih resursa (prirodnih, finansijskih, naučnih) i gurati ove zemlje na najveću periferiju svetske privrede. Očito je izabrana druga solucija, kojoj je u dobroj meri doprinela i nedovoljno jasno definisana strategija razvoja samih zemalja u tranziciji. Naravno, »stezanje kaiša« nerazvijenim zemljama ne vrši se u eksplicitnom obliku, već vrlo vešto, prikriveno i postepeno. Ukoliko se ovakva situacija i ovakav trend nastave, doći će sigurno do ekstremnih situacija - na jednoj strani super razvijene zemlje zapada, a na sasvim suprotnoj strani, u dubokoj periferiji, zemlje centralne i istočne Evrope i nerazvijene zemlje. Međutim, kako ni ekonomija, a ni politika ne prihvataju ekstreme, sadašnja povoljna situacija koja odgovara razvijenom zapadu, lako se može okrenuti poput bumeranga protiv samih »kreatora« ovakvog ekonomskog poretka i dovesti u pitanje i sam proces globalizacije. Kratkoročni ciljevi ekonomskih moćnika se moraju preobratiti u dugoročne, a oni bi trebalo da budu vezani za globalni ekonomski prosperitet koji je moguć samo

uz pozitivne relacije između procesa globalizacije i procesa tranzicije, odnosno između razvijenih i nerazvijenih zemalja.

LITERATURA

1. Klajn, I. in Šipka, M. (2007). Veliki rečnik stranih reči i izraza. Novi Sad: Prometej.
2. Kolodko, G. (2000). Globalization and Catching Up: From Recession to Growth in Transition Economies. IMF.
3. Mrak, M. (2000). Globalisation: Trends, Challenges and Opportunities for Countries in Transition. Vienna: UNIDO.
4. Petrović, M. (1999). Izazovi razvoja na prelazu u XXI vek. Zbornik radova. Beograd: Institut ekonomski nauka.
5. Todorović, M. (2000). Da li tranzicija u istočnoj Evropi pomaže proces globalizacije svetske privrede?. Ekonomske teme, br. 2.
6. World Economic and Social Survey (2010). Retooling Global Development. New York.

Evropska Unija danas i u budućnosti - prostor stereotipa i socijalne percepcije

UDK 061.4EU:316.473

KLJUČNE RIJEČI: EU, percepcija sadašnjosti, vizija budućnosti

POVZETEK - Živimo u vremenu brzih promjena, razvijenih informacionih tehnologija, gdje su komunikacija i interakcije složene. Medijalizovani prostor EU je pod snažnim uticajem medija, koji utiču na percepciju EU. Naše interesovanje je usmjereno ka opažanju EU kao složenog entiteta, različitih socijalnih grupacija. Socijalna percepcija EU je različita od ekonomske percepcije. Da li je EU opažena kao obrazac stereotipa ili prostor socijalne percepcije talentovanih i darovitih pojedinaca, mjesto perspektivne sadašnjosti i (ili) vizije budućnosti? Rezultati istraživanja (Krneta, 2010, 2013) percepcije i emocionalne inteligencije darovitih i drugih u BiH su različiti. Daroviti imaju pesimističniju percepciju sadašnjosti od drugih, a u viziji budućnosti nisu utvrđene značajne razlike u njihovim promišljanjima i pogledima na budućnost.

UDC 061.4EU:316.473

KEY WORDS: EU, perception of the present, vision of the future

ABSTRACT - We live in time of rapid change and advanced information technology, where communication and interaction are closely intertwined. Mediated EU space is under strong influence of perception altering media. Our interest is focused towards EU as a complex entity which encompasses different social groups. Social perception of the EU is different from the economic perception. Is the EU observed as stereotyped or is there a space of social perception for talented and gifted individuals? Is EU a place of successful correctness and (or) vision of successful future? According to the results of research by Krneta (2010, 2013), the perception and emotional intelligence of talented groups, gifted individuals and others in Bosnia and Herzegovina differ. Talented and gifted have more pessimistic views of the present moment than the general population, but in the vision of future no significant difference has been observed.

EU traži nova znanja?

Iako EU ima pedesetogodišnji vijek trajanja, vremenom se mijenjala, uspostavljala jasne principe udruživanja na ekonomskom, socijalnom, kulturnom, obrazovnom, medijskom ... prostoru, nudeći i razne forme socijalnog i političkog inženjeringa. No, stvarna moć pripada psihološkom inženjeringu, odnosno samosvjesnom kreativnom i produktivnom pojedincu, koji ima strategije efikasnog prilagođavanja, fleksibilnog načina razmišljanja.

EU danas predstavlja prostor različitih socijalnih entiteta i grupacija sa uspostavljenim instrumentima vladavine prava i zakona, administrativnim uređenjem, kulturnim i medijalizovanim uticajima unutar EU. No, analitačari su 1990 godine nagovijestili radikalne promijene ambijentalnih uslova življenja, uzrokovane krizom, u kojoj su počeli iznova jačati globalni društveno-ekonomski odnosi. Danas, EU predstavlja »novi« geopolitički prostor, u kontekstu kojeg novi analitičari geopolitike (Bataj i drugi, 2014) ističu postojanje različitih manipulacija, ali utemeljuju neosporno nova-stara, ili bolje reći drevna znanja o ljudskoj psihologiji. Prema, Alečković-Nikolić,

(2014), drevna znanja, psihološka znanja ne počinju sa Sigmundom Frojdom, već mnogo ranije, u 4. vijeku. Takođe, Alečković-Nikolić, 2014, navodi dizajnirani primjer manipulacija o kojima piše Čomski, osvrćući se kritički na američko društvo: ... »cilj je vratiti ljude na farmu«, objašnjavajući medijski uticaj na ljude, putem zabave, staretigije stvaranja problema, strategije postupnosti nepopularnih mjera, strategije nepovoljnog odloženog u budućnosti, strategije infantilnosti, strategije umjesto razmišljanja-prizivanja emocija, strategije držanja javnosti u neznanju i gluposti, strategije ohrabrivanja osrednjosti, strategije zamijene ljudskog revolta krivicom, i strategije - znamo vas bolje, nego što vi znate sami sebe.

Opažanje ljudskog kapitala, koji predstavlja kreativni kapital (osim intelektualnog kapitala uključuje i emocionalno-socijalni kapital) je nemoguće sagledati bez interakcije unutar svih događanja globalnih procesa u EU. Socijalnu interakciju zadovoljavaju bar dva uslova: 1) da socijalni entitet ima razvijenu unutrašnju strukturu, 2) i da je relativno poseban, autonoman dinamički sistem. Karakteristike modernog društva, društva znanja (knowledge) uključuju bitne komponente kao: efikasnost, kreativnost, fleksibilnost, razvijenu emocionalnu inteligenciju, kritičko mišljenje, inovativnost, konkurentnost i postuliraju tezu, da je ljudski kapital, relativno stabilna sposobnost u globalnom društvu. Javlja se kao faktum (posjeduju ga rijetki pojedinci), kao potencija, koja se može razvijati i generisati i kao perspektiva pojedinca. Danas, kad globalni procesi zahvataju sve strukture društva, diskurs autonomnog dinamičkog ljudskog kapitala u EU, zavređuje potpunu pažnju, ne umanjujući značaj promjena na društvenom, ekonomskom, kulturnom, medijskom, obrazovnom i drugim podsistemima u EU.

EU - prostor stereotipa, socijalne percepcije i kreativnosti

Opažanje EU i savremenog svijeta, neodvojivo je od koncepta različitosti u socijalno-ekonomskom, političkom, kulturnom, obrazovnom, medijskom, ekološkom pristupu, koji utiču na subjektivno opažanje i diskurs ubrzanih promijena svakog entiteta (pojedinka ili grupa). Vrijednosti postmodernog društva ističu visoku produktivnost, konkurentnost, profit, nova znanja, inovativnost i kreativanost. »Novi način mišljenja« usmjeren je ne samo ka kreativnom ljudskom potencijalu, koji se temelji na originalnosti, fleksibilnosti, fluentnosti ideja, kreativnoj percepciji, transformaciji novih formi i strategija, analitičko-sintetičkom pristupu, kvantitativnom izražavanju produkata, nastalih u osebrenom kulturnom miljeu ili susretu novih subkultura, nego i podsticanju i jačanju timskog rada u manjim organizacijama. Sve ovo ima za cilj jačanja konkurentnosti na tržištu i podsticanju inovativnog pristupa.

Savremeno društvo EU, osim teškoća sa kojima se susreće, kriza, migracija, traži nove puteve i saznanja o motivaciji, stvaranju ambijenta primjerenog motivaciji za kvalitet, novi i fleksibilniji način motivisanja, u cilju stvaranja većeg profita, kreativnosti i novog znanja o profitabilnim ljudskim resursima. Stoga je ulaganje u ljudski

kapital, pored dosadašnjeg ulaganja u fizički kapital, nova strategija efikasno organizovanih timova i manjih organizacija ka konkurentnosti na evropskom i svjetskom tržištu. To potvrđuju i istraživanja u EU, i svijetu i zahtijevaju nova znanja o percepciji i socijalnoj percepciji. Takođe analitičari ukazuju na složenost promijena u društvu, modernizaciju i demokratizaciju i položaj pojedinca u društvu (Krneta, 2005; Krneta, 2000; Dundžerović, 2004; Scholte, 2009; Gojkov, 2006, 2013; Krneta, 2010, 2013, 2014, 2015).

Doprinosi diskursu socijalne percepcije temelje se na empiriskim istraživanjima, koja čine presjek stanja u društvu istraživanih relevantnih problema, koja imaju za cilj ne samo naučno teorijsko sagledavanje i opercionalizovanje problema, nego daju i praktične implikacije ka putuevima i strategiji rješavanja percipiranih bitnih pitanja u EU i regionu. Tome se pridružuju i ispitivanja javnog mnijenja, koja su bitan dio socijalnih opažanja entiteta i njihovih reperkusija na publicitet u svakodnevnom životu. Ono što građani u istraživanjima javnog mijenja u Srbiji, BiH i regionu, (2015.) percipiraju kao najvažnije su: da je EU prostor za bolju budućnost, bolji standard, veće šanse za zaposlenje, povećana materijalna i druga primanja koja povećavaju standard pojedinca, ekonomski i socijalni aspekt, putovanja, studiranje u EU itd.

Stereotipi i predrasude o EU temelje se na uticaju više faktora. Istraživanja javnog mnijenja u Srbiji (2015) ističu i negativne stavove ljudi o EU. Najizraženije je nedovoljno znanje o EU, neinformisanost, neizvjesnost – strah, gubitak posla usljed velikih migracija, gubitak socijalnih beneficija, nesigurnost u EU ...

U prilog diskursa stereotipa i predrasuda o EU, svakako idu nastojanja pojedinaca i grupa, da nam slikovito predstavljaju opažanje EU kroz medijalizovani prostor različitih Reality programa, koje nam nude pod izgovorom EU je postavila uslove Srbiji, da realizuju reality programe, gey parade ..., po mišljenju Milomira Marića, 2015, u emisiji Alternativne tv Banja Luka, APOSTROF, 15. 4. 2015, nudeći vlastiti programi »reality PAROVI«, Happy tv Beograd, kao edukativni program za djecu, mlade i odrasle. Reality Parovi se emituje 24 sata na alternativnim televizijama u BiH, Srbiji, unatoč nastojanju regulatorne agencije u BiH, da se ovaj reality program realizuje od 24 sata do 6 ujutro. Reality programi nastali su prije dvadesetak godina u Engleskoj, i danas imaju veliku popularnost čitavom svijetu. Ljudi gledaju ove programe da bi zadovoljili neke svoje potrebe. Neka istraživanja u svijetu, govore da ljudi koji gledaju reality showove imaju povišen skor na skali voajerizma, što znači da imaju veću sklonost da gledaju druge ljude, nego ljudi koji ne gledaju reality showove. Ispitanici kod kojih je izražena crta televizijskog voajerizma, izjavili su da gledaju reality: jer vole da zavire malo u tuđe živote, jer reality pokazuju ljudsku stranu koju ne vidamo često, jer daju uvid u stvari koje ljudi obično kriju. Takođe, neki ljudi gledaju reality programe da bi se poredili s učesnicima (socijalna komparacija). Ona omogućava da uporedimo neke naše karakteristike (crte ličnosti, emocije) koje su nam važne sa ljudima iz reality showu. Ono što fascinira neke ljude, je instant slava, odnosno brzi put do slave, jer do juče anonimni pojedinci postaju popularni preko

noći kroz takve vrste programa. Novac i slava, popularnost, zvijezda reality showa, su vrijednosti potrošačkog društva koje se plasiraju putem medija i utiču na našu percepciju. Posljedice pretjeranog gledanja reality showova, je otupljivanje na takve vrste sadržaja i shvatanje takvih oblika ponašanja kao normalnih, odnosno prihvatljivih. Danas je postalo sasvim prihvatljivo gledati tuče i krvoproliće u filmovima i na malim ekranima jer su se ljudi desenzitizovali na takve vrste sadržaja.

Istraživanje autorice Krneta, (2010) o relcijama između osobina ličnosti i percepcije radne efikasnosti nastavnika, danas i u budućnosti, su doprinos modernizaciji i demokratizaciji promjena u obrazovnom sistemu Bosne i Hercegovine (Republika Srpska i Federacija BiH). Nova znanja o percepciji promjena u sistemu vaspitanja i obrazovanja u BiH u svijetlu aktuelnih društveno-političkih i ekonomskih promjena, ističu važnost ljudskog kreativnog kapitala, percepciju kvalitetnog obrazovanja u BiH, Evropi i svijetu i rasvjetljavaju originalan pristup u strategiji promijena ka novim zanjima i modernizaciji obrazovnog sistema u BiH. Takođe, empirijska studija realizovana na 1155 ispitanika u BiH, ističe značaj psihosocijalnih obilježja učenika i njihovih percepcija nastavnčkih uloga. Originalana skala percepcije radnih aktivnosti nastavnika, utemeljena je na naučnim rezultatima percepcija učenika od 14 do 18 godina. Učenici su percipirali kao izuzetno važne ulogu nastavnika inovatora, koji ispoljava empatičan stav prema učenicima, priprema ih za život van škole, podstiče rad darovitih, vlada izuzetnim znanjima, kreativno primjenjuje svoja saznanja, motivišući razičitim metodama učenike, podstičući razvoj emocionalnih i socijalnih kompetencija, motivacije i samoefikasnosti. To su nova znanja koja su sastavni dio obrazovanja učenika i studenata i u EU. Stoga se rezultati dobijeni ovom empirijskom studijom Krneta, (2010) mogu ugraditi u strategije efikasnosti modernizacije i demokratizacije obrazovanja u BiH i šire, jer nedovoljan broj istraživanja efikasnosti rada nastavnika i drugih profila, dopunjuje saznanja o percepciji promjena u EU. Istraživanje Krneta, Simunić, (2013) Podsticanje emocionalne kompetentnosti darovitih učenika u školi u BiH i Hrvatskoj, također predstavlja doprinos razvijanju socijalnih i emocionalnih vještina u obrazovnim sistemima obje zemlje.

Krneta, (2013-2014) je realizovala empirijsko istraživanje u Bosni i Hercegovini i o »Percepciji sadašnjosti i viziji budućnosti darovitih«, na uzorku 688 ispitanika, srednjih škola (gimnazije, tehničke i stručne škole). Istraživanje je obuhvatilo analizu faktora koji utiču na školsku uspješnost darovitih, i postaju determinante uspjeha darovitih i ostalih. Posebno su nas interesovale relacije svijesti o sebi i i škole-ske uspješnosti darovitih, jer nam to ukazuje na subjektivne karakteristike učenika i uspjeha u školi. Hipoteski okvir istraživanja se sastojao u pretpostavci da postoje značajne razlike u školskoj uspješnosti darovitih i ostalih, s obzirom na svijest o sebi, tj. na razlike u budućnosti. Primjenjena Skala za ispitivanje svijesti o sebi, koja sadrži skalu percepcije sadašnjosti i skalu budućnosti (Havelka, 1998; Litvinović, 2001.).

Dobijeni rezultati ukazuju da daroviti imaju nešto negativnije stavove prema sadašnjosti, što upućuje na pesimističniju percepciju sadašnjosti u odnosu na ostale učenike. U percepciji vizije budućnosti između darovitih i ostalih učenika nema statistički

značajne razlike u njihovim pogledima na budućnost, te se ne mogu očekivati razlike u pogledu na budućnost, između darovitih i ostalih učenika. Dobijeni rezultati mogu poslužiti u sagledavnaju realnije slike o sebi, i percepcije uspješnosti darovitih i ostalih učenika u obrazovnom sistemu u BiH. Takođe mogu biti dio istraživanja o kvalitetu obrazovanja darovitih i ostalih u tranzicijskom društvu BiH, koji je na putu ka uspostavljanju odnosa ka EU, i doprinos socijalnoj percepciji u različitim entitetima, u regionu i u EU.

Percepcija EU danas i u budućnosti, kao prostora socijalne percepcije zavisice u mnogome od faktora koji determinišu socijalno-ekonomski, društveni, kulturni, obrazovni, medijski i ekološki aspekt življenja svakog pojedinca unutar EU. Mediji imaju veliku uticaj na oblikovanje percepcije i naših stavova ka EU, a subjektivni doživljaj EU, u velikoj mjeri će oblikovati pojedinci pod uticajem vlastitih paradigmi, kulturnih identiteta i autonomnog dinamičkog ljudskog kapitala.

LITERATURA

1. Alečković-Nikolić, M. (2015). Na sreću kod ljudi su još ostali genotip i fenotip, svesnost, Beograd: Fakultet za diplomatiju i bezbednost.
2. Bradbery, T. in Greave, J. (2005). The emotional intelligence. New York: Quick book, Fireside.
3. Dunderović, R. (2005). Socijalna distanca i pristupi njenom istraživanju. V: Krneta, D. (ur.). U susret integracijama. Sarajevo: Filozofski fakultet Istočno.
4. Franceško, M. (2001). Psihološke domnezije stila rukovođenja u preduzeću, Strategijski menadžment. Banja Luka: Grafid, Banja Luka.
5. Gardner, H. (1958). Frames of mind The theory of Multiple Intelligence. New York: Basic Book.
6. Gojkov, G. (2008). Didaktika darovitih. Vršac: Visoka škola strukovnih studija M. Pavlov.
7. Havelka, N. (2008). Socijalna percepcija. Beograd: Zavod za udžbenika i nastavna sredstva.
8. Krneta, D. (2004). Odabrana poglavlja iz edukacijske psihologije. Banja Luka: Teacher Training.
9. Krneta, D. i Krneta, Lj. (2006). Daroviti u očima drugih. V: Zbornik XI, naučni skup Daroviti i odrasli. Vršac-Temišvar: VŠV, M. Pavlov.
10. Krneta, Lj. (2010). Ličnost učenika i percepcija radne efikasnosti nastavnika. Banja Luka: Grafid.
11. Krneta, Lj. (2010). Paradigm of contemporary concepts of giftedness social-emotional development of the gifted. II Mednarodna znanstvena konferenca. Bled, str. 117–125.
12. Krneta, Lj. (2014). Nova znanja o motivaciji ljudskog kapitala. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, str. 171–175.
13. Krneta, Lj. (2014). Perception in the Present and the Future Vision of Gifted and other students. In: 14 International ECHA Conference. Ljubljana.
14. Krneta, Lj. (2015). Kreativnost - trošak ili investicije moderne EU. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, str. 291–295.
15. Krneta, Lj. in Simunić, E. (2013). Podsticanje emocionalne kompetentnosti darovitih učenika u školi. V: Zbornik XVIII, naučni skup Metodologija istraživanja darovitosti. Vršac-Temišvar: Visoka škola strukovnih studija, M. Pavlov.
16. Litvinović, G. (2001). Čovek između istorijskog i ličnog vremena. Beograd: Institut za psihologiju.
17. Spletna stran: <https://www.youtube.com/watch?v=mTqceEzvh0> [Citirano 15. 4. 2015].

Interkulturalna kompetencija i globalno socio-ekonomsko okruženje

UDK 316.7:005.336.2

KLJUČNE RIJEČI: globalizacijski procesi, globalno kulturno-pluralno tržište, menadžment, interkulturalna kompetencija, interkulturalna komunikacija

POVZETEK - Svijet novoga doba, obilježen globalizacijskim procesima, suočava se s ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi. Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, povećane financijske tokove i stvaranje globalnog tržišta. Suvremeni menadžment se u uvjetima dinamičnih promjena nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se znanja i vještine kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja, preko interpersonalnih i komunikacijskih vještina ophođenja s ljudima različitih kultura i svjetonazora, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Interkulturalna kompetentnost menadžera, promatrana u kontekstu osnaživanja interkulturalne komunikacije, otvara mogućnosti za oblikovanje novih individualnih i društvenih vrijednosti čiji su kreatori ljudi u stalnoj komunikaciji, nudeći pritom mogući odgovor na izazove učinkovitog upravljanja međunarodnim poslovnim aktivnostima na globalnom kulturno-pluralnom tržištu.

UDC 316.7:005.336.2

KEY WORDS: globalization processes, global culturally pluralistic market, management, intercultural competence, intercultural communication

ABSTRACT - Characterized by globalization processes, the so-called New Age world confronts an accelerated information, capital, service, product and people flow. Globalization of economy, as the foundation of a process that entails all other globalization forms, vehemently influences an unstoppable increase in commerce and investments, increased financial flows, and global market creation. In the conditions of dynamic changes, modern management is faced with new challenges that centralize a new, contemporary manager whose knowledge and skills fluctuate from the general conceptual and technical knowledge, via interpersonal and communication skills with people of various cultures and weltanschauungs, to the specific skills of change management. An intercultural competence of managers opens possibilities for the formation of new individual and societal values, observed in the context of an intercultural communication, whose creators are the people in an incessant communication, while providing for a possible response to the challenges of an efficacious management of international business activities on a global culturally pluralistic market.

1 Polazišta

Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, povećanje financijskih tokova i stvaranje globalnog svjetskog tržišta (Bedeković i Golub, 2011). Svijet novoga doba suočava se s ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi. Promijenjena demografska slika svijeta za posljedicu ima jačanje ksenofobije, dok na drugoj strani jača svijest o potrebi interkulturalnog pristupa u iznalaženju rješenja sukoba između paradigmi individualizma i globalizma.

Ksenofobična ponašanja povezana su, između ostaloga, s fenomenom obnavljanja identiteta otpora čije se osnovne značajke ogledaju u obrambenim reakcijama kulturnih zajednica temeljenima na religiji, etničnosti, nacionalnosti i teritoriju te okupljenosti oko istih vrijednosti, sustava simbola i značenja koji osiguravaju identifikaciju. Identitet otpora, uobličen u različite pojavne oblike nacionalizma i povratka tradicionalizmu primordijalne zajednice, pritom se javlja kao reakcija na društvene promjene izazvane procesima globalizacije (Castels, 2002), koja potiče masovno kretanje ljudi i generira procese koji utječu na promjenu osobnog i kulturnog identiteta ljudi koji dolaskom u nova društva dobivaju status privremenih ili trajnih stranaca (Milardović, 2013). Promišljanje fenomena ksenofobije u suvremenim zapadnim društvima nameće nužnost suočavanja s njenom kulturnom dimenzijom koja se najčešće manifestira u odbacivanju sadržaja drugih kultura koji bi eventualno mogli utjecati na promjenu identiteta domicilne kulture, a određuju je etnocentrizam, predrasude, kulturni stereotipi i rasizam, temeljen na tezi o »krivnji drugih za naše stanje« (Milardović, 2011). Primejrice, uslijed rasta nezaposlenosti migracije velikog broja nezaposlenih ljudi iz nerazvijenih u razvijene zapadne zemlje ne generiraju samo klasičnu gospodarsku dimenziju ksenofobije, nego i onu koja nastaje kao reakcija na strane kulture i identitete u zemljama useljenja. U tom se kontekstu porast ksenofobije dovodi u vezu s ekonomskom konkurencijom i egzistencijskom nesigurnosti u doba krize (Milardović, 2010).

Teoretičari globalizacije u tom kontekstu govore o povezanosti svijeta koji počiva na planetarnoj komunikaciji, a McLuhanova metafora svijeta kao globalnog sela oslikala je procese koji su u današnje vrijeme zaista postali globalnima. Izravni ili neizravni utjecaj drugih i drugačijih kultura na osobni život pojedinca u globalizacijskim uvjetima utječe na transformaciju individualnog identiteta (Portera, 2008), što za posljedicu ima prevladavanje tradicionalne jednodimenzionalne usredotočenosti na nacionalnost i naciju te proširivanje pojma nacionalnog identiteta novim interkulturalnim – identitetima. Interkulturalizam kao koncept koji kulturu promatra kao otvorenu, dinamičnu i promjenjivu kategoriju polazi od interkulturalne ideje kao poveznice ljudi različitih etniciteta, kultura, jezika, religija i svjetonazora, a njegovi su ciljevi usmjereni na razumijevanje načina funkcioniranja kulturno – pluralnih zajednica.

Kulturu svakoga društva čine njeni nevidljivi i vidljivi aspekti, a vrijednosti i norme kao bitna sastavnica kulture zajednički određuju ponašanje u svakoj pojedinoj kulturi. S obzirom da se kulture suvremenih društava pod utjecajem migracija mijenjaju, migracijska kretanja pridonose etničkoj, religijskoj i kulturnoj raznolikosti, potičući oblikovanje demografske, ekonomske i socijalne dinamike (Giddens, 2007).

Oblikovanje budućnosti koja će, ili potvrditi ili opovrgnuti različite scenarije koji predviđaju izgled globalne slike svijeta u 21. stoljeću (Milardović, 2004), uz nadu da se globalizacija neće nastaviti provoditi onako kako se provodila u prošlosti, već učeći na učinjenim pogreškama (Stiglitz, 2004), u centar pozornosti dovodi brojna pitanja vezana za problematiku međusobnog razumijevanja, tolerancije i globalne

solidarnosti, ne više u McLuhanovu virtualnom, nego u današnjem, stvarnom živućem globalnom selu. Promišljanje interkulturalizma u tom kontekstu podrazumijeva otvorenost prema drugim kulturama i promicanje kulturne različitosti kao izvora obogaćivanja društva temeljenoga na razumijevanju i prihvaćanju drugačijih svjetonazora i stilova života te promicanju učinkovite interkulturalne komunikacije, čime se otvaraju mogućnosti za stvaranje novih individualnih i društvenih vrijednosti čiji su kreatori ljudi u stalnoj interakciji i komunikaciji.

Pitanje promicanja kulturne različitosti kao zajedničkog bogatstva i prilike za međunarodnu suradnju povezano je s problematikom kulturne dominacije (Chomsky, 2004; 2008) koja nerijetko za posljedicu ima pojavu nacionalnih, etničkih, kulturnih i religijskih konflikata. Stoga je pripadnicima različitih kultura potrebno osigurati pristup koji uz integraciju u zajedničke društvene institucije omogućava zadržavanje i javno priznavanje različitih aspekata individualnog kulturnog identiteta (Kymlicka, 2003.). Kulturu je pritom potrebno temeljiti na pluralnom konceptu i promatrati je kao dinamičnu kategoriju u čijem se središtu nalazi pojedinac s vlastitom interpretacijom načina života svoje i drugih grupa (Spaić Vrkaš i sur., 2001).

2 Globalno društveno-ekonomsko okruženje i promjenjive okolnosti menadžmenta

Učinkovito upravljanje poslovnim sustavima u uvjetima globalnog poslovanja podrazumijeva stvaranje potencijala za postizanje rezultata na dugi rok (Bedeković, 2010), pri čemu se među osnovnim silama koje potiču pojačanu potrebu za promjenama ističu se one koje su potencirane promijenjenom naravi radne snage kao posljedicom suočavanja s kulturnim različitostima, nezaustavljivim napretkom novih tehnologija, gospodarskim diskontinuitetom i promjenjivom naravi gospodarske utakmice. Promjenjive okolnosti suvremenog menadžmenta zahtijevaju redizajniranje poslovanja i transformaciju suvremenih poslovnih sustava iz piramida moći koje nadziru zaposlenike na fiksnim radnim mjestima u samoorganizirane skupine ujedinjene u globalnu tržišnu mrežu (Collins i Devanna, 2002).

Promišljanje posla koji današnji menadžeri obavljaju u organizacijama u centar pozornosti dovodi čitav niz pitanja povezanih s vještinama, stavovima i sposobnostima koje su potrebne za postizanje učinkovitog globalnog vodstva. Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti, primjerenoj reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja i otvorenost prema različitostima. Na tragu Druckerove konstatacije da je »ono što menadžeri rade posvuda isto, ali je način na koji rade posve različit« (1992, str. 204.), ukorijenjenost menadžmenta u kulturi, ali i kulture u menadžmentu, ogleda se u upravo u povezivanju ljudi različitih kultura u zajedničke poslovne pothvate, pri čemu razlike u poslovnom ponašanju pripadnika različitih kultura zahtijevaju specifičan pristup oblikovanju organizacijske (korporacijske) kulture koja će objedinjavati promišlja-

nje organizacije kao kulture zajedničkih vrijednosti, ciljeva i prioriteta (Jandt, 2016). Učinkoviti menadžment u tom smislu ne uključuje samo razumijevanje tehničke strane posla, nego i načina na koji funkcioniraju kulturno različiti dionici poslovnog svijeta, a od menadžera se očekuje da, osim posjedovanja općih konceptualnih i tehničkih znanja i vještina upravljanja promjenama, posjeduju i specifične komunikacijske vještine ophođenja s ljudima različitih kultura, svjetonazora i vrijednosnih sustava.

Gudykunst (1991) u tom kontekstu među specifičnim komunikacijskim vještinama menadžera ističe kognitivnu svjesnost vlastite komunikacije u procesu interakcije s kulturno drugačijima, kognitivnu prilagodljivost, toleranciju na dvosmislenost, fleksibilnost u ponašanju i prilagodbu na ponašanje drugih te kros-kulturalnu empatiju. Engholm i Rowland (1996) među temeljnim vještinama u poslovnom (business/management) okruženju ističu pregovaračke vještine, kulturnu empatiju, etičnost i integritet te posjedovanje globalne vizije i sposobnost globalizacije tvrtke, dok Pusch (2009), oslanjajući se na istraživanja Spitsberg i Changnon (2009), Deardorff (2006), Kemper (2003), Rosen (2000), Earlier i Brake (1997), Brake (1997) među općim sposobnostima ponašanja i vještinama koje su potrebne za učinkovito i prikladno ponašanje menadžera u ophođenja s ljudima različitih kultura ističe sposobnost upravljanja psihološkim stresom, sposobnost učinkovitog komuniciranja i sposobnost iskorištavanja prednosti različitih kultura i znanja koje dolazi iz različitih kultura.

3 Prema interkulturalnoj kompetenciji menadžera

Interkulturalna kompetencija, istraživana pod različitim sinonimima (interkulturalna osjetljivost, kros-kulturalna učinkovitost, kros-kulturalno prilagođavanje, kros-kulturalna kompetentnost, interkulturalna vještina, multikulturalna kompetencija, globalna kompetencija), može se definirati kao sposobnost pomaka iz jedne kulturne perspektive prema odgovarajućoj prilagodbi ponašanja kulturnoj različitosti (Bennett, 2015), sposobnost interkulturalno prikladnih načina razmišljanja i djelovanja, odnosno sposobnost učinkovite i prikladne interakcije u interkulturalnim situacijama, (Hiller i Wozniak, 2009). Temelji se na specifičnim stavovima, znanju i vještinama, a njeni ključni elementi obuhvaćaju interkulturalne stavove, interkulturalno znanje, vještine interpretiranja, vještine otkrivanja i interakcije te kritičku kulturnu svjesnost. U tom se kontekstu interkulturalno kompetentnom osobom može smatrati osoba koja posjeduje sposobnost viđenja odnosa između različitih kultura, sposobnost medijacije, interpretacije, kritičkog i analitičkog razumijevanja svoje kulture i kulture drugoga, a njene se odlike ogledaju u pozitivnim ponašajnim karakteristikama poput strpljivosti, poštivanja, fleksibilnosti, empatije, mentalne otvorenosti, radoznalosti i tolerancije prema različitim stilovima razmišljanja i kulturnoj različitosti.

Osnovna znanja interkulturalno kompetentnog menadžera ogledaju se u poznavanju obilježja vlastite kulture i kulture drugoga te poznavanju obilježja vlastite organizacijske kulture i organizacijske kulture poslovnih partnera, njegovi stavovi odražavaju spremnost relativiziranja kulturnih vrijednosti, odsutnost predrasuda u kontaktu s drugima, uvažavanje specifičnih obilježja organizacijske kulture drugih i svijest o nepostojanju univerzalno primijenjivih obrazaca ponašanja u svim kulturama, a njegove osnovne vještine obuhvaćaju sposobnost interpretiranja značenja mišljenja, ideja i događaja drugih, interkulturalnu osjetljivost i sposobnost prihvaćanja različitih očekivanja drugih, sposobnost prilagodbe verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima, sposobnost medijacije i mirnog rješavanja sukoba te posjedovanje pozitivnih ponašajnih karakteristika, poput strpljivosti, fleksibilnosti, empatije, otvorenosti i smisla za humor (Bedeković, 2010).

Novi pristupi istraživanju interkulturalne kompetencije, osobito u području menadžmenta i marketinga u posljednjih se desetak godina razvijaju proučavanjem fenomena kulturne inteligencije (CQ). Kao jedna od ključnih dimenzija interkulturalne kompetencije za rad u multinacionalnim kompanijama kulturna inteligencija obuhvaća sposobnost pojedinca da se primjenom različitih kognitivnih stilova učinkovito ponaša i djeluje u susretu s osobama drugačijeg kulturnog podrijetla (Earley i Ang, 2003). Kao kombinacija kognitivnih (IQ), fizičkih (PQ) i emocionalnih sposobnosti (EQ) usko je povezana s istraživanjima u području višestrukih inteligencija (Bennett, 2015), osobito je važna u za članove multikulturalnih timova, menadžere i profesionalce s međunarodnim kontaktima, te je stoga česti predmet rasprava u području kros – kulturalnog menadžmenta. Prema Piršl (2013) osobe s razvijenom kulturnom inteligencijom posjeduju sposobnost predviđanja događaja u kros-kulturnim situacijama, shvaćaju multikulturalni kontekst, svjesne su svojih sposobnosti i motivirane za nove kulturno drugačije situacije te mijenjaju i prilagođavaju vlastitu verbalnu i neverbalnu komunikaciju u skladu s kulturnim karakteristikama sredine.

4 Zaključak

Suvremeni menadžment se u uvjetima dinamičnih globalnih promjena nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čije se vještine kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja i specifičnih vještina upravljanja promjenama do interpersonalnih i interkulturalnih komunikacijskih vještina ophođenja s ljudima različitih etniciteta, kultura, jezika, religija svjetonazora i vrijednosnih sustava. Promatramo li u tom kontekstu menadžera kao »slugu čiji je gospodar institucija kojom rukovodi« (Drucker, 2005, str. 57), tada se njegov prvi i osnovni zadatak odnosi na upravljanje organizacijom koja, između ostaloga, podrazumijeva integraciju ljudi u zajednički pothvat radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Polazeći od realnosti da današnji poslovni sustavi predstavljaju stjecišta različitih etniciteta, kultura, jezika, religija i svjetonazora, izazovi budućnosti suvremenog menadžmenta ogledaju se u suvremeno strukturiranoj interkulturalnoj komunikaciji koja bi u globalnom poslovanju trebala artikulirati specifične oblike interakcije koji će poslovni svijet promatrati iz različitih filozofskih kutova i širina. Poslovni susreti i neposredni kontakti između različitih kultura pritom bi trebali rezultirati svjesnim prihvaćanjem identiteta “drugoga” i razgrađivati stereotipe, predrasude i netoleranciju, a stjecanje interkulturalne kompetentnosti menadžera kao osnovne pretpostavke učinkovite interkulturalne komunikacije može se smatrati (mogućim i primjerenim) odgovorom na izazove sve kompleksnijih međunarodnih poslovnih odnosa na globalnom tržištu.

LITERATURA

1. Bedeković, V. (2010). Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
2. Bedeković, V. in Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment*, 2, št. 3, str. 57–63.
3. Bennett, J. M. (ed.) (2015). *The SAGE Encyclopedia of Intercultural competence*. London/Los Angeles/New Delhi/Singapore/Washington, DC: SAGE Publications, Inc.
4. Castels, M. (2002). *Moć identiteta*. Zagreb: Golden marketing.
5. Chomsky, N. (2004). Hegemonija ili opstanak: američke težnje za globalnom dominacijom. Zagreb: Jesenski i Turk.
6. Chomsky, N. (2008). *Intervencije*. Zagreb: Profil international.
7. Collins, E. G. C. in Devanna, M. A. (1994). *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Drucker, P. F. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
9. Drucker, P. F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
10. Earley, P. C. in Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford CA: Stanford University Press.
11. Engholm, C. in Rowland, D. (1996). *International Excellence: Seven Breakthrough Strategies for Personal and Professional Success*. New York: Kodansha International.
12. Giddens, A. (2007). *Sociologija*. Zagreb: Globus.
13. Gudykunst, W. B. (1991). *Bridging differences: Effective intergroup interaction*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
14. Hiller, G. G. in Wozniak, M. (2009). Developing an intercultural competence programme at an international cross-border university. *Intercultural Education*, 20, št. 1–2, str. 113–124.
15. Jandt, F. E. (2016). *An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community*. London/Los Angeles/New Delhi/Singapore/Washington, DC: SAGE Publications, Inc.
16. Kymlicka, W. (2003). *Multikulturalno građanstvo: liberalna teorija manjinskih prava*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
17. Milardović, A. (2004). *Pod globalnim šeširo: društva i države u tranziciji*. Zagreb: CIP.
18. Milardović, A. (2010). *Glob@lno selo: sociologija informacijskog društva i cyber kulture*. Zagreb: Centar za politološka istraživanja.
19. Milardović, A. (2011). *Druga moderna (Fragmenti o kulturi zapada)*. Zagreb: Pan liber.
20. Milardović, A. (2013). *Stranac i društvo*. Zagreb: Pan liber.

21. Piršl, E. (2013). Interkulturalna kompetencija i/ili kulturna inteligencija. V: Hrvatić, N. in Klapan, A. (ur.) *Pedagogija i kultura: teorijsko-metodološka određenja pedagogijske znanosti* (str. 333–342.) Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo.
22. Portera, A. (2008). Intercultural education in Europe: epistemological and semantic aspects. *Intercultural education*, 19, št. 6, str. 481–491.
23. Pusch, M. D. (2009). The Interculturally Competent Global Leader. In: Deardorff, D. K. (ed.) *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. London/Los Angeles/New Delhi/Singapore/Washington, DC: SAGE Publications, Inc., pp 66–84.
24. Spajić-Vrkaš, V., Kukoč, M. in Bašić, S. (2001). *Interdisciplinarni rječnik*. Zagreb: Hrvatsko Povjerenstvo za UNESCO.
25. Stiglitz, J. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W. W. Norton & Company.

Digital Participation and New Media Literacy in Serbia

UDC 659.3:37(497.11)

KEY WORDS: media literacy, digital participation, high school students, college students, teachers

ABSTRACT - The aim of this study is to examine the differences in new media literacy (NML) among three groups of respondents: high school students, college students and teachers. The objective was operationalized through three separate sections: the differences among the three groups of respondents were examined based on their exposure to the media, digital participation and new media competencies. The theoretical framework of the research is Henry Jenkins' theory regarding participatory culture and skills needed to use the new media. The research was conducted in Serbia in 2013, using the questionnaire technique on a sample of 454 respondents. MANOVA and Scheffe's post hoc test were applied in the statistical analysis. The results show that primarily the high school students, followed by college students, and lastly teachers, spend are exposed to the media, engage in digital participation and possess new media competencies, with an exception regarding the judgment of multimedia content, in which case the situation is completely reversed, and the predominant group are the teachers. Reflecting the scientific and professional contribution of this study, the results represent the guidelines for developing NML competences in education, and are therefore expected to be particularly useful to leaders in education, as well as to creators of educational policies.

UDK 659.3:37(497.11)

KLJUČNE REČI: medijska pismenost, digitalna participacija, učenici, studenti, nastavnici

POVZETEK - Cilj ovog istraživanja je ispitivanje razlike u novoj medijskoj pismenosti (NML) između tri grupe ispitanika: srednjoškolaca, studenata i nastavnika, što je u radu operacionalizovano kroz tri odvojena dela: razlike između tri grupe ispitanika, rađene su na osnovu njihove izloženosti medijima, digitalnog učešća i medijskih kompetencija. Teorijski okvir istraživanja čini teorija participativne kulture i veštine potrebne za korišćenje novih medija, kako ih je definisao Henri Jenkins. Istraživanje je sprovedeno u Srbiji u 2013, upitnikom sprovedenim na uzorku od 454 ispitanika. U statističkim analizama primenjiva je MANOVA i Scheffeov post hoc test. Istraživanje je sprovedeno u Srbiji u 2013 godini. Rezultati pokazuju da su najviše učenici srednjih škola, zatim studenti, a najmanje, nastavnici, izloženi medijima, imaju udeo u digitalnom učešću i poseduju medijske kompetencije, osim, kada se radi o prosuđivanju multimedijalnog sadržaja, gde dominiraju nastavnici. Rezultati studije daju smernice za razvoj NML, i očekuje se da budu posebno korisni liderima u obrazovanju, kao i kreatorima obrazovnih politika.

1 Introduction

Many researchers, including Buckingham (2005) point to the lack of an appropriate measurement tool for the assessment of new media literacy competences. Some authors (Potter, 2004; Scharrer, a.o. 2003) even emphasize that standards of new media literacy assessment should be created, with the aim of providing empirical bases for evaluating the connection between media literacy and digital participation.

Most studies on practical assessment of media literacy skills are based on measuring the ability of understanding written and audiovisual messages (Hobbs, Frost, 2003; Phang, Schaefer, 2009) or on assessing the effectiveness of various media literacy

programs, especially the ones in educational settings (Gonzales, a.o. 2004; Hobbs and Frost, 2003; Phang and Schaefer, 2009).

A significant breakthrough in the development of NML research methodology was achieved by Ioana Literat, who developed a comprehensive measurement tool for the assessment of new media literacy in both the adult and youth population. The foundation of this research methodology was Henry Jenkins' theory of the twelve new media literacy skills, while the questionnaire developed for that purpose assumes a comprehensive understanding of this phenomenon, tackling both the consumption of media messages and the creation of multimedia materials. Modeled on this research, Balaban-Sali (Balaban-Sali, 2012) conducted a research in Turkey, using the same measurement instrument on a sample of 170 students and examined the presence of NML competences in the respondents, as well as their connection to certain socio-demographic variables.

2 Methodology of Research

This paper presents the results of a research conducted in Serbia in 2013, based on Ioana Literat's research instrument for new media literacy in the U.S. adult population (Literat, 2011), which in turn was based on Henry Jenkins' theoretical starting points regarding the skills needed in the new, participatory culture.

Serbia, as a developing country, is merely a novice in the application of new technologies in all spheres of human activity; yet a study of new media literacy in secondary and higher education changes the context and gives new perspectives and new insights into the issue. Education needs to go one step ahead of all other activities and prepare the new generations to live in a future that undoubtedly belongs to new media and new technologies. Therefore, it is expected that the results achieved by the participants in secondary and higher levels of education be different from those of the general population. Certain new questions have arisen within this issue, questions regarding the generational gap between the participants in education, as well as to what extent teachers are prepared for their new role of introducing new media into education, while particularly interesting are the differences in new media literacy perceived between students and teachers.

2.1 Sample of Research, Instrument and Procedures

The research sample consisted of 454 respondents, of which 41.5% were high school students, 40.2 % college students and 18.2% teachers. The sample included more female respondents (309 females as opposed to 145 males), especially within the subgroups of college students and teachers.

The measurement tool was an NML questionnaire modified and adapted to the Serbian language (Arsenijević, Andevski, 2015), modeled on the NML questionnaire by

Literat. The questionnaire consisted of three sections: exposure to the media (both new and old, as well as different types of media, measured in hours of exposure per day), digital participation (measuring the time spent participating in various online communities, also expressed in hours per day) followed by the third section, the components of new media literacy (sixty closed-ended questions with a 5-point Likert-type scale).

A principal component analysis extracted ten components that fully corresponded to the NML components featured in Jenkins' theoretical framework (judgment, negotiation, multitasking, transmedia navigation, appropriation, visualization, play, collective intelligence, distributed cognition, performance, simulation). The questionnaire as a whole had a high degree of reliability, $\alpha = .91$, slightly higher than the original version, $\alpha = .90$ (Literat, 2011), which suggests the validity of its modification. The alpha coefficients of the individual components were also satisfactory to high - ranging from .65 to .84.

2.2 Data Analysis

The research can be defined as correlational and interactional, modeled on non-experimental causal studies. By nature it is mostly exploratory, but also structurally descriptive and explicative. It includes the methods of analysis, synthesis, logical reasoning and comparison, methods based on rationally deductive and empirically inductive approaches to knowledge. The applied research model follows the epistemological assumptions and methodological design of a new generation of studies of media literacy and media competence. Since the NML components are a common domain of multimedia literacy, MANOVA was applied in the statistical analysis, with the NML components as the dependent variable and the three groups of respondents as the independent variables. Scheffe's post hoc tests were used to examine the differences among the groups of respondents in terms of the NML components.

The research was conducted via an online survey, from May to August 2013. The target group of respondents included members of the Serbian educational community - from high school students to university professors.

3 Results of Research

3.1 Differences relating to media exposure

In addition to the exposure to new media in general, there is a significant impact of group membership on all aspects of media exposure.

The conclusion based on Scheffe's post hoc test was that the high school students were more exposed to the media than the college students, while the teachers were not significantly different from either of the two. In terms of exposure to old media, there was a difference between the high school and college students, in favor of the

former. Therefore, the conclusion derived from examining the individual aspects of media exposure is that the high school students spend more time watching TV compared to the college students, but less time reading books, magazines or printed newspapers compared to the teachers.

Table 1: Exposure to the media

<i>Exposure to the media</i>	<i>F (2,451)</i>	<i>p</i>
on the Internet for purposes relating to school or work	86.924	.000
on the Internet during leisure time	33.721	.000
watching TV (not via a PC)	6.403	.002
reading books, magazines or printed newspapers	4.920	.008
playing games (online, on the mobile phone, PlayStation, Wii, Xbox, etc.)	17.731	.000
Exposure to the media in general	3.399	.034
Exposure to new media	1.968	.141
Exposure to old media	3.716	.025

Although there was no difference in the exposure to new media in general, there were significant differences in the amount of time spent on the Internet for the purposes relating to school and work versus during leisure time. The greatest amount of time on the Internet relating to work obligations was spent by the teachers, followed by the college students and lastly the high school students; the most hours on the Internet during leisure time was spent by the high school students, followed by the college students and lastly the teachers. The high school students played more games than the other groups.

3.2 Differences relating to digital participation

A significant impact of group membership was evident in the amount of time spent on Facebook ($F(2,452)=27.62$, $p=.000$), Twitter ($F(2,452)=5.95$, $p=.003$), YouTube ($F(2,452)=35.06$, $p=.000$), as well as playing games by themselves ($F(2,452)=12.51$, $p=.000$) or with others ($F(2,452)=14.32$, $p=.000$). Scheffe's post hoc test indicated that, in terms of digital participation, generally there were differences among all three groups; the largest amount of time was spent by the high school students, followed by the college students and the least amount by the teachers. By examining the individual aspects of digital participation, the same results were obtained in relation to the number of hours spent on Facebook, YouTube and playing games by themselves or with others; in the case of Twitter, there was a significant difference between the high school students and the teachers, again in favor of the former.

3.3 Differences relating to the NML components

Since the NML components are a common domain of multimedia literacy, a multivariate analysis of variance was applied, where the scores relating to the ten NML components were used as the dependent variable, while belonging to one of the

three groups was the independent variable. There was a significant multivariate effect of group membership on the NML components ($F(20,888)=8.26, p=.001$). As for univariate effects, significance was observed in the case of all NML components, except visualization and distributed cognition. Consequently, differences were obtained in the case of perspective and simulation ($F(2,452)=31.30, p=.000$), judgment ($F(2,452)=5.47, p=.005$), negotiation ($F(2,452)=7.87, p=.000$), multitasking ($F(2,452)=15.17, p=.000$), transmedia navigation ($F(2,452)=15.79, p=.000$), appropriation ($F(2,452)=7.00, p=.001$) and collective intelligence ($F(2,452)=18.56, p=.000$). In the case of perspective and simulation, significant differences were evident among all three groups, with the highest scores achieved by the high school students, followed by the college students, and the lowest by the teachers. The teachers scored lower in regards to negotiation, multitasking, transmedia navigation, appropriation and collective intelligence, compared to the high school students. The only component where the teachers obtained higher scores, specifically compared to the high school students, was judgment.

4 Discussion

Similar findings regarding exposure to the media and digital participation were published by the Statistical Office of the Republic of Serbia in 2012, where young people in Serbia (16 to 24 years old) most regularly use mobile phones, computers and the Internet, followed by the middle-aged (25-54), and lastly senior citizens (55-74) (The Statistical Office of the Republic of Serbia, 2012, pp. 21-26), and where 92.1 percent of the population between 16 and 24 years of age have an account on social networks, such as Facebook and Twitter.

The Internet is most widely used to search for information, followed by e-mailing, reading magazines and participating within social networks, playing games, etc. All these findings are highly interpretable and logical. The results regarding exposure to the media and digital participation suggest that high school students, since they have the most free time, are most regularly exposed to the media, primarily for fun, not obligations. In contrast, teachers spend the least amount of time exposed to the media, but that time is focused on using the Internet, books and magazines for the purposes of their work obligations.

Similar findings for teachers (in secondary education) were obtained in a study by Iscioglu (2011, p. 189), where »computer self-efficacy of the teachers is moderate«. It is understandable that teachers, since their profession requires it, spend their time exposed to media actively and intellectually, searching for knowledge and information in order to keep their knowledge up to date and advance their skills. It seems like, in the course of self-improvement via the media, they place focus on the content rather than on the process, i.e. the media material that they consume, rather than communication, interaction or play (social networks, online games, etc.).

Since the high school students achieved the highest scores in relation to the other NML competencies, as well as media exposure and digital participation, we can speculate that media exposure is an important factor in determining NML competence. However, until concrete results regarding the connection between these concepts are reached, it cannot be claimed with certainty that this is true (therefore, this could be a path for further research).

Still, other influences must be taken into account since sociological phenomena is being discussed. The sample mostly consisted of female respondents, and it is possible that this had a certain effect on the results; however, the greater number of women in the general Serbian population, as well as their greater empathy and willingness to help in the research, does not contest the structure of the sample. Furthermore, high school students and college students are younger than teachers, and it is possible that they are more open to new challenges and more inclined to change their behavior, hence their desire to play and negotiate, resulting in a better performance in multitasking, perspective, simulation etc. This is consistent with the expectations regarding the results presented in the Introduction.

5 Conclusion

The data in this research indicate a technology gap between examined teachers and students (both college and high school) regarding new media literacy and consumption - it is primarily high school students, followed by college students, and least of all teachers, that are exposed to the media, engage in digital participation and have the competence to use new media in a new, participatory culture (except for the competence of judgment, in which case the results are reversed).

The results of this research have discouraging insinuations: that education in Serbia is practically losing its function and failing to prepare new generations for the future, for new perspectives and a new learning culture and tasks that education is presented with by today's context and living conditions of the Net Generation. The results reflect the pertinent discussion about the relevance of digital participation and the role that social web application and the Internet have in modern society, especially in the field of education, culture, learning and teaching, as well as the academic community, which should be the first to be familiar with all these activities and explicitly justify pedagogical expectations.

The results for the component of judgment are very interesting and indicative, and their relevance must be considered. Although very important, the other competencies define the level of participation, openness to communication and interaction in the digital environment, while the component of judgment best describes critical examination and evaluation of media content as the basis of any media, including digital literacy. The fact that high school students have the least pronounced judgment component and the most pronounced other NML components, coupled with their

maximum exposure to the media and digital participation, indicates a big problem. Although the level of their digital participation is high and although they are the most susceptible to and have best mastered new technologies for media exposure, communication and interaction in the digital world, they have the least ability to critically evaluate the content to which they are exposed in the process. This is exactly why they are the ones who need judgment the most, but possess it the least, compared to college students and teachers.

In this regard, the current situation in Serbia does not indicate that there are strategic measures on the national and educational system levels to eliminate these problems. The Strategy for the Development of the Public Information System in the Republic of Serbia by the year 2016 (Vlada RS, 2011) indicates a low level of media literacy and the need to amend this, although there is no mention of any concrete measures and actions to solve this problem.

The Information Society Development Strategy in the Republic of Serbia by the year 2020 (Vlada RS, 2008) also proposes the introduction of ICT into education, science and culture, but in a rather general way with no specific, achievable and measurable actions of implementation.

Here we emphasize the biggest problems that have been differentiated in this study and require further analysis - the presence of a generational gap in the field of new media: high school students are, taking into account the length and degree of implementation of new technologies in Serbia, digital natives, while university teachers are still digital immigrants (college students mostly fall in a category between the two).

As new generations are coming and new media and technology are becoming more and more commonly used, the time will come when both students and teachers will be digital natives. We must ask ourselves, what will the situation be like then, whether this gap will still be there?

Only through the mutual interaction of experience and potential of older and younger representatives of the academic community in Serbia can this digital development be taken as an opportunity to educate a new learning culture and didactic and constructivist conception of learning. Informal, individual and self-oriented learning, but also cooperative, interactive and mobile learning in the educational community, are genuine expressions that should dominate public discourse of pedagogical discussion, and this is supported by the results of this research.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is a result of a research conducted within the Project Digital media technologies and socially educational changes (Project no. 47020), which is implemented with the financial support of the Ministry of Science and Technological Development of the Republic of Serbia for the period 2011-2016.

LITERATURE

1. Arsenijević, J. in Andevski, M. (2015). Mreže medijske stvarnosti. Vršac.
2. Balaban-Sali, J. (2012). New Media Literacies of Communication Students. *Contemporary Educational Technology*, 3, št. 4, str. 265–277.
3. Berkimbaev, K. M., Nyshanova, S. T., Kerimbaeva, B. T. and Meirbekova, G. (2012). Formation of Information Competence of Future Specialist. *The New Educational Review*, 30, št. 4, str. 271–280.
4. Buckingham, D. (2005). The media literacy of children and young people: A review of the research literature. White Paper. London: OFCOM.
5. Gonzales, R., Glik, D. and Davoudi, M. (2004). Media Literacy and Public Health: Integrating Theory, Research and Practice for Tobacco Control. *American Behavioral Scientist*, 48, št. 2, str. 189–200.
6. Hobbs, R. and Frost, R. (2003). Measuring the acquisition of media-literacy skills. *Reading Research Quarterly*, 38, št. 3, str. 330–355.
7. Iscioglu, E. (2011). Perceived Computer Self-Efficacy of Secondary Education Teachers. *The New Educational Review*, 23, št. 1, str. 189–198.
8. Literat, I. (2011). Measuring New Media Literacies: Towards the Development of a Comprehensive Assessment Tool. Available from: http://henryjenkins.org/2011/02/measuring_new_media_literacies.html.
9. Phang, A. and Schaefer, D. (2009). Is ignorance bliss? Assessing Singaporean media literacy awareness in the era of globalization. *Journalism & Mass Communication Educator*, 64, št. 2, str. 156–172.
10. Phang, A. and Schaefer, D. (2009). Measuring media literacy: Youngsters, television and democracy. Doctoral Dissertation. RU Radboud Universiteit Nijmegen.
11. Potter, J. (2004). Argument for the need for a cognitive theory of media literacy. *American Behavioral Scientist*, 48, št. 2, str. 266–272.
12. Scharrer, E., Paredes, M. and Cooks, L. (2003). Media literacy as a community service learning project. *Communication Teacher*, 17, št. 4, str. 6–8.
13. The Statistical Office of the Republic of Serbia (2012). The use of ICT in the Republic of Serbia, 2012 - Households, individuals, companies. Belgrade: SORS.
14. Vlada RS (2008). Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine. Službeni glasnik RS br 65/08.
15. Vlada RS (2011). Strategija razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji do 2016. godine. Službeni glasnik RS br 16/11.

Inovacijski zdravstveni menadžment

UDK 614.2:005+004

KLJUČNE RIJEČI: zdravstvo, upravljanje, informatizacija, podaci, dokazi

POVZETEK - Menadžment u zdravstvu bi trebao biti sažetak nauke, struku, teoriji i prakse temeljen na filozofiji suvremenog pristupa zdravstvenim potrebama i maksimalizaciji zadovoljstva korisnika zdravstvenih usluga (pacijenata). Ljudski potencijal uz potporu informacijsko komunikacijske tehnologije u pružanju zdravstvene skrbi doprinosi učinkovitosti, pravovremenosti, boljoj prevenciji i boljem upravljanju kroničnim bolestima. Informacijsko komunikacijska tehnologija osim što pridonosi samostalnosti, mobilnosti i sigurnosti pacijenata služi za bolje planiranje zdravstvene skrbi, odnosno općenito poboljšanju kvalitete života. Planiranje zdravstvene skrbi na temelju dokaza iziskuje inovacije u zdravstvenom menadžmentu. Menadžment u zdravstvu je put naprijed kako bi se osiguralo bolji zdravstveni sustav i briga za građane EU-a, veća transparentnost i osnaživanje, više kvalificirane radne snage, učinkovitija, bolja i brža javna uprava, te otvaranje novih poslovnih mogućnosti koje će povećati konkurentnost.

UDK 614.2:005+004

KEY WORDS: healthcare, management, computerization, data, evidence

ABSTRACT - Health Management should comprise a summary of science, theory and practice based on the philosophy of modern approach to health needs and maximisation of satisfaction of the health services users (patients). Human resources supported by information and communication technologies in providing healthcare contribute to efficiency, timeliness, better prevention and better management of chronic diseases. In addition to contributing to the independence, mobility and patient safety, the information and communication technology is used for better planning of healthcare, and generally improves the quality of life. Planning healthcare based on evidence requires innovation in health management. Health Management is a step ahead towards ensuring better healthcare system and care for the EU citizens, better transparency and empowerment, more skilled workforce, more efficient and sustainable healthcare system, more effective and responsive public administration, as well as providing new business opportunities that will increase competitiveness.

1 Uvod

Što je uopće zdravstveni sustav? Zdravstveni sustav bi mogli odrediti kao skup zdravstvenih jedinica ustrojenih i povezanih na način što boljeg ostvarivanja temeljne zadaće, odnosno unapređenja ljudskog zdravlja. Vodeći računa o različitim interesima aktera koji su izravno uključeni u pružanje medicinskih usluga, razlikujemo tri dimenzije kvalitetne medicinske zaštite – 1) kvaliteta kako ga vide korisnici, 2) kvaliteta kako ga vide zdravstveni profesionalci i 3) kvaliteta kako ga opaža menadžment. Ipak, taj ponešto različit pogled na kvalitetu zaštite, ne sprječava menadžere da pružanje zdravstvenih usluga vide i iz ugla zdravstvenih djelatnika i korisnika zaštite.

Govoreći o kvalitetnoj zdravstvenoj zaštiti, ova tri pogleda treba integrirati, što je preduvjet da podizanje kvalitetnije medicinske zaštite i kompletnog zdravstvenog sustava. Informatizacija svih oblika poslovanja dovela je i do sve veće primjene

elektroničkog poslovanja u javnim službama, a samim time i u zdravstvu. Sukladno promjenama standarda i poboljšanjem komunikacijskih kanala, pogotovo razvojem interneta, suvremena zdravstvena usluga sve više iskorištava nove komunikacijske oblike i alate kako bi što brže, kvalitetnije i učinkovitije ostvarilo cilj poslovanja.

Inovacije koje su razvijene samim unapređenjem informatičke tehnologije: uvođenje elektronične uputnice i recepta, izrada tj. korištenje elektronskog računa, praćenje i provođenje preventivnih programa, elektronično propisivanje i izdavanje pomagala. Složen zdravstveni sistem, pored toga što predstavlja izazov za zdravstvene menadžere, pruža im više mogućnosti da pripreme adekvatne organizacijske odgovore, odnosno da kroz efikasno rukovođenje pronađu rješenja za opstanak i razvoj.

2 Metodologija

Poboljšavanje kvalitete u zdravstvu ima glavnu ulogu u reformi zdravstvenih sistema i pružanju usluga. Sve zemlje suočavaju se sa izazovima da se raspoloživim resursima osiguraju pristup, pravednost, sigurnost i učešće pacijenta te da razviju vještine, tehnologiju i medicinu na bazi dokaza (Shaw in Kalo, 2003). U obradi ovako prikupljenih podataka uglavnom su korištene znanstvene metode: induktivna, komparativna i analitičko-sintetička metoda. Induktivna metoda koristit će se s ciljem opće spoznaje na osnovi pojedinačnog i posebnog, a dedukcija će naći svoju primjenu u spoznaji pojedinačnog i posebnog na osnovi općeg.

Komparativna metoda primijeniti će se u postupku međusobnog uspoređivanja odnosa i veza klasične i moderne ekonomske teorije te novog pristupa poslovanju s ciljem komparativne analize i formiranja vlastitih stavova i zaključaka. Analitičko-sintetička metoda rabiti će se kao postupak kojim se dubinski zalazi u strukturu problema tako da se obrade međusobno uvjetovani odnosi i uzročnosti te se integriraju u jedinstvenu cjelinu.

Znanstveni doprinos rada leži u njegovu istraživanju na temelju kojeg će se utvrditi koliko je reforma javne uprava ključna za uvođenje inovacije u zdravstvenom menadžmentu s naglaskom na informatizaciju zdravstvenog sustava.

U zaključcima ovoga rada ne očekuje se velika dobit za analizirani zdravstveni sustav jer su načini pružanja usluga u sustavu već zakonski određeni te većinom podliježu političkim odlukama.

No, ovaj rad može biti vrijedan pokazatelj kako se planiranjem i provedbom svojih programa od javnog interesa, kao što su informatizacija zdravstva i preventivni program, nikako ne bi smio zanemariti preferenciju korisnika koji financiraju zdravstveni sustav i na čije ponašanje se želi utjecati u cilju postizanja većeg blagostanja stanovništva.

3 Rasprava- liberalizacija javne uprava kao podloga za inoavacije u zdravstvenom menadžmentu

3.1 Reforma javne uprava i izazovi zdravstvenog menadžmenta

Autorica pojam Perko- Šeparović u knjizi *Izazovi javnog menadžmenta* (Perko-Šeparović, 2006) – dileme javne ustanove (2006) u definiranju pojma javne ustanove nije ograničena samo na državnu upravu, nego obuhvaća i regionalnu i lokalnu samoupravu, javna poduzeća, djelatnost koncesionara i subvencioniranog privatnika u obavljanju javnih službi.

Umjesto da služi građanima, obavlja javne poslove i štiti javni interes, često se zna dogoditi upravo obrnuto. Građani se pred upravom nalaze nemoćni, bez dovoljne mjere utjecaja na rad tijela javne ustanove, a kvaliteta pojedinih javnih službi i usluga koje ustanova pruža građanima nije na očekivanoj razini usprkos tome to građani nizom poreza i drugih fiskalnih instrumenata sudjeluju u financiranju organa državne i javne ustanove. U skladu sa navedenim autorica nadalje vrlo eksplicitno navodi značaj i sinergiju ekonomskog pojma menadžmenta sa djelovanjem u javnom sektoru te okosnicu ekonomskog aspekta, koji je za razliku od javnopravno usmjeren prema profitu, u upravljanju u javnom sektoru.

Izgubljeni u reformi informatizacije i diobi kadra na stručne, moguće i ne stručne dolazi se do rješenja kroz javno-privatno vlasništvo. Sukladno postojećim problemima Vlada Republike Hrvatske je donijela strategiju razvoja javne ustanove za period od 2015-2020. godine kojom se postavljaju temeljni ciljevi u djelovanju javne ustanove: povećanje efikasnosti i ekonomičnosti u sustavu državne ustanove (Strategija reforme državne ustanove za razdoblje 2015.): podizanje razine kvalitete upravnih usluga, ostvarenje otvorenosti i pristupačnosti tijela državne ustanove, jačanje standarda vladavine prava, jačanje socijalne osjetljivosti u državnoj ustanovi i u odnosu prema građanima, podizanje etičke razine u državnoj službi i smanjenje korupcije, primjena moderne informatičko-komunikacijske tehnologije i uključivanje hrvatske državne ustanove u europski upravni prostor.

Iz perspektive menadžmenta tri su temeljna faktora u ostvarenju reformi (Buble, 2000, str. 174):

- ljudski resursi i operativnost,
- tehničko- tehnološka logistika,
- socio-politička struktura i okruženje,
- gospodarska struktura u kojoj djeluje javna ustanova.

Usklađivanjem ovih faktora moguće je razmišljati o objektivnom rezultatu provođenja reforme u javnoj ustanovi. Sve funkcije i aktivnosti koje su potrebne, a nemaju obilježje poslova državne ustanove potrebno je postupno prenijeti na nedržavne subjekte putem različitih ugovornih i sličnih mehanizama (koncesije, outsourcing, javno privatno partnerstvo, privatizacija, i dr.). Stoga se u hrvatskom zdravstvu već

od 2006. godine sustavno uvode inovativni modeli poslovanja (informatijski sustavi) koji imaju upravo zadaću optimizirati poslovanje i smanjiti nepotrebne troškove.

3.2 *Suvremeni zdravstveni menadžment i inovacija poslovanja*

U suvremenome svijetu, naime, sve se više pozornosti poklanja održivosti poslovanja te ekonomičnosti i učinkovitosti rada. Samim time dovodi se u pitanje upravljanje troškovima poslovanja, pri čemu se ponajprije analiziraju troškovi koji bi mogli biti manji ili jednaki uz učinkovitiju uslugu izvanjskih izvršitelja. U Hrvatskoj se informatizacija zdravstva stoga postavila kao najbolji model poslovanja kada je riječ o ekonomičnosti i efikasnosti pružanja usluge. U zemljama EU-a najmanje 1-2 % zdravstvenoga proračuna troši se na informatizaciju, dok se u SAD-u taj udio kreće od 2-3 %. Upravo je udio investiranja u informatijske sustave izravno proporcionalan financijskoj uspješnosti sustava (<http://www.hcjz.hr/clanak.php?id=12540>).

Postoji svijest da informatijski sustav primarne zdravstvene zaštite podrazumijeva dodatno ulaganje u poslovnu infrastrukturu. Međutim, bez njega nije moguće postavljati elemente nove organizacije (nova poslovna pravila), niti postaviti temelj preustroja (redizajna) – prema modernim konceptima. S obzirom na to da je ordinacija primarne zdravstvene zaštite, zdravstvena ili javnozdravstvena ustanova tehnološki sustav, dobrim se upravljačkim procesima može postići optimalno korištenje resursa, doći do točne definicije rada, definicije procesa, definicije upravljanja – odlučivanja i ukupno dobrog upravljanja poslovnim resursima. U tom slučaju informacije (»obrađeni podaci«) postaju poslovnim resursom. Informatijsko-komunikacijski sustav primarne zdravstvene zaštite istodobno jamči veću sigurnost za podatke o pacijentima i standardizaciju dobre prakse za najčešće akutne i kronične bolesti (Stevanović i Erceg, 2003).

Uvođenjem preventivnih programa za prevenciju kroničnih bolesti (<http://www.oecd.org/dac/developmentco-operationreport2011.htm>) i njihovo praćenje informatičkim sustavom, imaju velik ekonomski značaj. Sekundarnom prevencijom, kod rano utvrđivanja bolesti, moguće je ostvariti značajne uštede, kako zdravstvene tako i ekonomske, o čemu svjedoči sve veća orijentiranost zdravstvenih politika prema preventivnim politikama (McKee i Nolte, 2004).

Liječenje jedne bolesnice od raka vrata maternice iznosi oko 100.000 kn, a sredstva potrebna za godišnje liječenje oko 350 novooboljelih žena u dobi 25-69 godina iznose oko 35 mil kn, čemu treba pridodati i troškove bolovanja koji po bolesnici iznose oko 100.000 kn. Smanjenjem broja novooboljelih za 60 %, godišnji troškovi liječenja smanjili bi se za oko 20-30 mil kn, uz bitno zdraviju populaciju. Samo sredstva koja bi se uštedjela na troškovima bolovanja liječenih od invazivnog karcinoma bila bi dovoljna za pokrivanje troškova nabave i održavanja tehničke opreme te edukaciju zdravstvenih radnika (Nacionalni program, 2010). Sve projekcije ušteda i koristi od ranog otkrivanja raka vrata maternice pretpostavljaju visoku stopu odaziva ciljane populacije (barem 70 %). Kako je Program započeo s radom u prosincu 2012., još uvijek nije moguće sagledati sve indikatore provedbe, za što je potrebno najmanje

tri godine (<http://javno-zdravlje.hr/nacionalni-program-ranog-otkrivanja-raka-vrata-maternice/>). U razvijenim nacionalnim ekonomijama odlučivanju o proračunu u zdravstvu obuhvaća objedinjivanje istraživačkih dokaza i preferencije korisnika zdravstvene zaštite. Prema jednom od predloženih scenarija za razvoj zdravstvenih sustava do 2030 (Economist Intelligence Unit, 2011), preventivna medicina i promocija zdravlja i zdravih aktivnosti u populaciji trebao bi biti primat u odnosu na kurativnu zdravstvenu zaštitu. Važnost ovakvog načina ograničavanja zdravstvene potrošnje već je prepoznata i na razini Europske unije (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52013PC0708>).

Kako se može primijetiti najveća prednost informatizacije zdravstva je njegova mogućnost brze intervencije i povezivanja svih karika u liječenju pacijenata. Daljnje mogućnosti su integracija sa međunarodnim registrima i lječilišnim sustavima u Europi gdje se već pronalaze određena rješenja implementacija. Prijetnja informatizacije zdravstva je i dalje tehnološka neravnoteža svih područja Hrvatske kao i zakonodavstvo koje diktira način pružanja zdravstvene skrbi.

4 Zaključak

Inovativni menadžment u zdravstvu sve više koristi zdravstvene sustave u kojima je suvremena informatička i komunikacijska (ICT) rješenje za sve procese poslovanja koji su nužni za lakšu komunikaciju između korisnika zdravstva, zdravstvenih organizacija i pružatelja zdravstvene usluge. Rezultati korištenja takvog sustava pokazali su da se uvelike uštedjelo u cjelokupnom procesu zdravstvene usluge i poslovanja te da se na puno transparentni i brži način može doći do podataka rada pojedinih zdravstvenih usluga unutar sustava. Hrvatska, poučena europskim iskustvom, ali i primorana europskom regulativom o zdravstvenoj zaštiti i usluzi isti sustav je počela uvoditi 2005. godine da bi se danas integrirao gotovo cjelokupni zdravstveni sistem u jedan zajednički informacijski proces nazvan e- zdravstvo. Kako bi sam projekt zaživio, kreiran je program koji povezuje Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje te liječničke i bolničke centre. Kako se može vidjeti iz ovog rada da bi došlo do inovacija u menadžmentu zdravstva treba prvotno provesti reforme zdravstvenog sustava te postaviti temelje za uvođenje novih modela upravljanja troškovima i financiranja zdravstvenog sustava. Na temelju usporedne analize napravljene iz podataka dobivenih iz izvještaja HZZO, može se utvrditi da je suvremeno hrvatsko zdravstvo još uvijek u fazi reforme, no i prve faze reforme su stvorile mogućnost za uvođenje kako tehnoloških inovacija tako i inovacija u poslovnom procesu. Naime u prvoj fazi reforme zdravstva postavljeni su uvjeti za uvođenje elektroničkog zdravstvenog sustava što je pokrenulo kreiranje nove organizacije i upravljanje resursima. Posljednje godine obilježene su gospodarskom krizom, ali i svojevrsnom krizom zdravstva uzrokovanom demografskim i zdravstvenim razlozima kao što su starenje populacije i porast kronično oboljelih. Navedeno stvara veliki pritisak na proračunsku potrošnju. Upravo iz tih razloga nameće se važnost prevencije i javnih

preventivnih intervencija kako bi se u konačnici ostvarila financijska i zdravstvena ušteda. Cilj ovog rada bilo je ukazati da je dobro planiranja javnih zdravstvenih usluga jedan od glavni ključeva za planiranje i upravljanje zdravstvenim sustavom sa rezultatom financijske uštede i postizanjem većeg blagostanja stanovništva. Stoga se može zaključiti da inovacija u zdravstvenom menadžmentu ne može biti nešto što će se događati i uvoditi »preko noći«, nego je nužno strateški razmišljati o najboljim rješenjima kako bi se uveli što bolji sustavi uz što manje troškove.

LITERATURA

1. Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet.
2. Feldstein, P. J. (1999). Health Care Economics. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
3. Lozina, D. (2007). Inge Perko-Šeparović - Izazovi javnog menadžmenta. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 44, št. 2, str. 311–313.
4. Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012. - 2020. (cjelovita inačica). Spletna stran: http://www.zdravlje.hr/programi_i_projekti/nacionalne_strategije/nacionalna_strategija_zdravstva [Citirano 12. 1. 2015].
5. Perko-Šeparović, I. (2006). Izazovi javnog menadžmenta – dileme javne uprave. Zagreb: Golden Marketing – Tehnička knjiga.
6. Schmidt, L.: Crowdsourcing for Human Subjects Research. Spletna stran: <http://www.crowdconf2010.com/images/finalpapers/schmidt.pdf> [Citirano 12. 1. 2015].
7. Spletna stran: http://www.poslovniforum.hr/info/upravno_pravo.asp [Citirano 12. 1. 2015].
8. Spletna stran: <http://www.hzzo.hr/zdravstveni-sustav-rh/statistike-o-zdravstvenim-uslugama> [Citirano 12. 1. 2015].
9. Spletna stran: <http://www.ustanova.hr/strat-hr.pd> [Citirano 12. 2. 2015].
10. Stevanović, R. (2002). Informacijski programi za ordinacije obiteljske medicine. Med Fam Croat., 9, št. 1, str. 30–33.
11. Stevanović, R. in Erceg, M. (2003). Prijedlog nacionalnog informacijskog i komunikacijskog sustava za potrebe preventivne medicine, 1. Hrvatski kongres preventivne medicine i unapređenja zdravlja s međunarodnim sudjelovanjem (str. 308–308). Zagreb: HZJZ.
12. Stevanović, R. in Stanić, A.: Kako razviti informacijski sustav primarne zdravstvene zaštite. Spletna stran: <http://www.hcjz.hr/clanak.php?id=12540>. pristupljeno [Citirano 12. 1. 2015].
13. Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2008. Spletna stran: https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/Strategija_reforme_drzavne_uprave.pdf [Citirano 12. 1. 2015].
14. Strategija reforme državne ustanove za razdoblje 2008. Spletna stran: https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/Strategija_reforme_drzavne_ustanove.pdf [Citirano 12. 1. 2015].
15. Zdravstveno osiguranje. Spletna stran: <http://www.virtualni-ured.net/racunovodstvo/item/52-osnovice-stope-i-uplatni-racuni.html> [Citirano 12. 1. 2015].

Koncept kariernega menedžmenta v sodobni organizaciji

UDK 658.3:005.966

KLJUČNE BESEDE: karierni menedžment, človeški kapital, razvoj kariere, sodobna organizacija

POVZETEK - Razvoj kariere posameznika v organizaciji se obravnava kot sestavni del menedžmenta človeških virov in je predmet strateškega načrtovanja človeških virov v poslovnih sistemih. Strateško planiranje pomeni dolgoročni in vsestranski proces, ki zajema vse vidike del in odločitev, ki se nanašajo na različne, tudi kadrovske vire v organizaciji. Predstavlja niz odločitev in aktivnosti za doseganje konkurenčne prednosti organizacije in strateških ciljev poslovanja kot odgovor na izzive okolja. Človeški viri imajo eno ključnih vlog pri realizaciji strategije v vsakdanje življenje organizacije. V prispevku se osredotočamo na menedžment človeškega kapitala, znotraj katerega se karierni menedžment ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere zaposlenih. Poudariti želimo pomen razvoja kariere kot povezovalnega mehanizma med posameznikom in organizacijo z namenom pridobivanja specifično usposobljenega človeškega kapitala za doseganje konkurenčne prednosti organizacije.

UDC 658.3:005.966

KEY WORDS: career management, human capital, career development, modern organization

ABSTRACT - Individual career development within the organization is treated as an integral part of human resource management. It is also the subject of strategic planning of human resources in business systems. Strategic planning means a long-term and comprehensive process that covers all aspects of work and decisions relating to various resources, including human resources within the organization. It represents a series of decisions and actions to achieve the competitive advantage and strategic goals of the organization as a response to environmental challenges. Human resources have a key role in transferring business strategy in the daily life of the organization. In the article our focus is on the management of human capital within which the career management deals with comprehensive education, development and career management of employees. We would like to emphasize the importance of career development as a connection mechanism between the individual and the organization in order to obtain specific skilled human capital with the ability to achieve the competitive advantage of the organization.

1 Uvod

Živimo v času, ko se še posebej v zadnjih desetletjih družbena paradigma zelo hitro vsesplošno spreminja. Spremembe, predvsem zaradi vpliva globalizacije, razvoja informacijske tehnologije in večanja konkurenčnosti, so zahtevale in še vedno zahtevajo od organizacij fleksibilnost in hitro prilagajanje novim zahtevam. Organizacije so tako postavljene pred nove izzive, ki prihajajo tako iz zunanega kot notranjega okolja organizacije, kot so iskanje novih tržnih niš, zahtev po višji kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanju delovnega in socialnega okolja, pri čemer ključno vlogo odigra človeški kapital, kakor tudi fleksibilna funkcija menedžmenta človeškega kapitala ter usmeritev menedžmenta človeških virov k njegovi strateški funkciji v organizaciji. Pri tem gre seveda za vprašanje, kako z načinom vodenja podjetij učinkovito angažirati razpoložljiv človeški kapital svojih zaposlenih v produktivne namene. V ta namen se v prispevku osredotočamo na področje znotraj menedžmenta

človeškega kapitala, to je koncept kariernega menedžmenta, na pomen razvoja kariere ter doprinosa planiranja in upravljanja kariere za posameznika in organizacijo.

2 Strateški pomen menedžmenta človeškega kapitala

Becker (v Blažič, 2008, str. 22) trdi, da gospodarski uspeh posameznikov, podjetij in narodov temelji na obsegu in učinkovitosti ljudi, ki vlagajo vase. Poudarja, da bi tehnologija lahko bila gonilna sila modernega gospodarstva, še posebej tehnološko naprednega sektorja, vendar pa gorivo zagotovo predstavlja človeški faktor. Človeški kapital tako predstavlja najpomembnejši del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Človeški kapital je vir znanja, zmožnosti, sposobnosti, odvisen od svobodne volje posameznika (Merkač Skok, 2010, str. 17), ki ustvarja dodano vrednost podjetja in predstavlja največjo konkurenčno prednost podjetja. Toda, če ga samo kopičimo, je mrtev kapital (Majcen, 2009, str. 211; Mihalič, 2006, str. 40). Intelektualni kapital je torej bistveni del tržne vrednosti podjetja, ki je očem na prvi pogled skrit.

V splošnem lahko človeški kapital definiramo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost (Mihalič, 2006, str. 44). Teorije človeškega kapitala temeljijo na generiranju in povečevanju vrednosti.

Menedžment človeškega kapitala se v osnovi, za razliko od menedžmenta človeških virov, ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej se ukvarja le s človeškim kapitalom, saj le-ta ustvarja vrednost podjetju (Ulrich, 2005, v Mihalič, 2006, str. 70). Na račun striktnega ločevanja na človeški kapital in človeške vire je podana tudi osnovna kritika teorij človeškega kapitala.

Človeški kapital ima v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju politike ter ciljev. Visoka stopnja človeškega kapitala namreč pomembno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije, predvsem vpliva na višjo stopnjo profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavljanja konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda organizacije v javnosti ter nenazadnje na intenzivnejše generiranje novega človeškega kapitala. Organizacije z večjo kritično maso človeškega kapitala napreč veliko lažje krepijo človeški kapital, saj med drugimi lažje pridobijo visoko kompetentne posameznike, lažje jih zadržijo, pridobijo najbolj kvalitetne projekte in najboljše zunanje izvajalce, lažje pridobijo investitorje in podobno (Mihalič, 2006, str. 48). To potrjujejo tudi spoznanja medijsko prepoznavnega raziskovalnega projekta častnika Dnevnik Zlata nit. V letu 2014 je

v raziskavi sodelovalo 83 podjetij in ustvarilo 62,680 € dodane vrednosti na zaposlenega, kar je za 30 % več kot v letu 2013 (Zlata nit, 2014). Skratka, zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost (Miglič in Vukovič, 2006, str. 38), ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji.

2.1 Kariera in karierni menedžment

Proučevanja kariere iz organizacijskega vidika je malo, tako iz teoretičnega kot tudi sistematičnega vidika. Da je temu tako, je zagotovo razlog tudi to, da pojmovanje kariere ni last ene znanstvene discipline. Prav tako se je središče proučevanja razvoja kariere premaknilo izven organizacije, k posamezniku. Tako smo dobili sodobne teorije pojmovanja kariere kot so brezmejna kariera, proteanska kariera ... Te teorije kljub temu ohranjajo vez z organizacijo, je pa leta precej bolj ohlapna, manj strukturirana.

Karierno pot oziroma kariero opredelimo kot celostni razvoj zaposlenega, pri čemer moramo opozoriti, da kariera ni več napredovanje (tradicionalno pojmovanje) ampak dejansko pomeni razvoj vseh potencialov posameznika skozi vse delovne postopke, na vseh delovnih mestih in v vseh delovnih okoljih, v katerih je posameznik deloval v preteklosti, v katerem deluje v sedanjosti in bodo imeli vpliv na karierno pot posameznika v prihodnosti, v skladu z subjektivnim občutkom doživljanja napredka, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Clark, 1992; Mihalič, 2006).

Karierni menedžment je področje znotraj menedžmenta človeškega kapitala, ki se ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere posameznika preko naslednjih ključnih funkcij (Mihalič, 2006, str. 198): analiziranje kariere posameznika, načrtovanje kariere posameznika, organiziranje kariere posameznika, vodenje kariere posameznika, nadzorovanje kariere zaposlenega in koordiniranje kariere zaposlenega. Greenhaus (2010, str. 10) opredeli karierni menedžment kot upravljanje kariernih vzorcev, znotraj katerih se prepletajo delovne in osebne izkušnje posameznika. Pod upravljanjem kariere razumemo vse aktivnosti, ki jih prevzemajo sami zaposleni, kot tudi organizacija, da bi ozavestili (se zavedali) svojih sposobnosti, spretnosti in znanja, se izpopolnjevali v smeri napredovanja v karieri (Boljanović Đorđević in Pavlič, 2011, str. 161).

S prenosom odgovornosti za razvoj kariere na posameznika, mora znati vsak sam poskrbeti za svojo uveljavitev in izpostavitve samega sebe s pridobljenim znanjem, spretnostmi in zmožnostmi ter pri tem izkazovati interes za aktivno vlogo pri razvoju lastne kariere. Koncept kariernega menedžmenta moramo razumeti kot kontinuiran proces, v katerem posameznik izvaja naslednje naloge (Greenhaus et al., 2009): sistematično zbira relevantne informacije o sebi in svojem okolju; oblikuje pravilno sliko o svojem znanju, sposobnosti, zmožnostih, interesih, vrednotah, pa tudi alternativnih možnostih zaposlitve; razvija realne cilje o svoji karieri, zasnovane na zbranih informacijah in oblikovani podobi; razvije in implementira strategijo za doseganje

kariernih ciljev; pridobiva povratne informacije o učinkovitosti izbrane strategije in o relevantnosti ciljev.

Za uspešen in učinkovit karierni menedžment mora tudi organizacija poskrbeti za sistematičen in načrten razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta z izvajanjem permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja vseh sodelavcev, razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, upravljanje njihove karierne poti, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje, svetovanje, spodbujanje, razvijanje njihovih potencialov, prednosti ter podob v skladu s temeljnim ciljem menedžmenta kompetenc, ki sledi filozofiji »prave ljudi na prava delovna mesta« za doseganje odličnosti posameznika, delovnega mesta in organizacije. To znanje pa se akumulira v intelektualni kapital organizacije, katerega bogatenje pomeni ustvarjanje trajne konkurenčnosti podjetja v družbi znanja.

Proces napredovanja zaposlenih pomeni vzpostavljanje interakcijskega odnosa med zaposlenimi in organizacijo, upoštevajoč dejstvo, da zadovoljen zaposleni tudi produktivnejši, bolj motiviran za delo in bo tudi sam prispeval k razvoju dobrih medsebojnih odnosov, s čemer bo prispeval k doprinosu in konkurenčni prednosti organizacije.

Tudi Hall (Hall, Moss, 1998, str. 26), eden izmed teoretikov sodobnega pojmovanja kariere, opiše kariero kot proces, sestavljen iz izkustev posameznika, pridobljenih v procesu izobraževanja, usposabljanja, dela v različnih organizacijah, različnih poklicnih področjih /.../ in izpostavi pomembnost zadovoljstva z lastno kariero. Razvoj kariere je tako rezultat dveh povezanih procesov, to je planiranje kariere na individualni ravni in upravljanje kariere na organizacijski ravni.

Cilj razvoja kariere je povezovanje potreb, znanja in veščin zaposlenih z obstoječimi in bodočimi potrebami organizacije – prave ljudi na prava delovna mesta v pravem trenutku. Pomen je v kontinuiranem, organiziranem in formaliziranem procesu, ki temelji na predpostavki, da so ljudje največje bogastvo organizacije (Bogičević Milikič, 2011, str. 238), pri čemer je karierni menedžment v logiki človeškega kapitala usmerjen predvsem v razvoj, napredovanje in permanentno rast generatorjev dodane vrednosti, kar pomeni, da sodobni karierni menedžment posledično omogoča in tudi razvija kariero le tistih zaposlenih v organizaciji, ki so nosilci človeškega kapitala.

Skupni cilj posameznika in organizacije so inovacije in socializacija (Čamilović in Vujić, 2011, str. 258). Posameznik v inovacijah vidi možnost za razvoj svoje kariere, a organizacija svoje poslovno napredovanje.

Socializacija za posameznika pomeni uspešno vključevanje s socialne skupine in sčasoma sodelovanje v upravljanju, a za organizacijo pomeni možnost popolne realizacije zastavljenih strateških ciljev, boljšo organizacijo, čvrsto notranjo kohezijo in poslovni napredek.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj

V prispevku se osredotočamo na menedžment človeškega kapitala, v okviru katerega se karierni menedžment ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere posameznika. Poudariti želimo pomen razvoja kariere kot povezovalnega mehanizma med posameznikom in organizacijo z namenom pridobivanja specifično usposobljenega človeškega kapitala za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. Cilji prispevka so:

- Opredeliti vsebino kariernega menedžmenta, njegovo vlogo in pomen v sodobni organizaciji;
- Opredelili metode kariernega menedžmenta, ki so razširjene med organizacijami v pristopu celostnega razvoja zaposlenih;
- Opredeliti pomen razvoja kariere, kot dveh povezanih procesov, to je planiranje kariere na individualni ravni in upravljanje kariere na organizacijski ravni;
- Izpostaviti pozitivne učinke kariernega menedžmenta za posameznika kot tudi samo organizacijo.

3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno metodo raziskovanja. Pod drobnogled smo zajeli mednarodno longitudinalno primerjalno študijo Upravljanje človeških virov 2015 (v nadaljevanju Cranet), ki jo v Sloveniji od leta 2001 izvaja Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, Center za proučevanje organizacij in človeških virov. Podatki so zbrani s tehniko anketiranja preko spleta.

Za namen našega prispevka smo proučili objavljene rezultate tretjega dela raziskave: Razvoja zaposlenih, katerega avtorja sta Ilič in Kramberger. Med drugimi vprašanje 9 v anketnem vprašalniku preverja, v kolikšni meri organizacije uporabljajo navedene metode kariernega menedžmenta. Vprašanje se v študiji pojavlja prvič.

3.3 Vzorec

V Cranet raziskavi med slovenskimi organizacijami je v letu 2015 sodelovalo 218 anketirancev, predstavnikov velikih in srednje velikih organizacij, ki so večinoma (92,9 %) zaposleni na oddelku za kadre/človeške vire, med njimi pa prevladujejo ženske (80 %). Največji delež organizacij je iz sektorja kmetijstvo in industrija (51,7 %), tretjina iz javnega sektorja (35,3 %) in dobra petina iz sektorja tržnih storitev (23,1 %).

3.4 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov četrtega kroga slovenskega dela raziskave Cranet je potekalo s spletnim vprašalnikom med 24. junijem 2014 in 20. aprilom 2015. Rezultati so bili objavljeni v septembru 2015.

4 Rezultati in interpretacija

Študija Cranet 2015 (Kohont, 2015) je v svojem tretjem delu namenjena proučevanju razvoja zaposlenih v slovenskih organizacijah na izbranem reprezentativnem vzorcu. Med drugimi preverja, v kolikšni meri slovenske organizacije uporabljajo razne metode kariernega menedžmenta za namen celostnega razvoja posameznika, zaposlenega kot vir znanja, zmožnosti in sposobnosti, ki ustvarja dodano vrednost podjetja. Tovrstno vprašanje se v študiji pojavlja prvič, kot odraz nujnosti razumevanja in vloge kariernega menedžmenta za doseganje višje stopnje učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Karierni menedžment upravlja karierne vzorce, znotraj katerih se prepletajo delovne in osebne izkušnje posameznika s ciljem ustvarjati dodano prednost, pri čemer se opira na različne metode kariernega menedžmenta (glej tabelo 1).

Posamezno metodo so anketiranci ocenjevali na pet stopenjski Likertovi lestvici, kjer 0 pomeni, da metode sploh ne uporabljajo, ter 4, da metodo uporabljajo v zelo veliki meri. V sami raziskavi so rezultati predstavljeni ločeno za posamezno metodo glede na sektor, velikost organizacije, izobrazbeno strukturo in tržno usmerjenost. V tabeli 1 je predstavljen sumaren pregled rezultatov uporabnosti posamezne metode glede na prisotnost v organizaciji ter intenzivnost porabe.

Tabela 1: Prisotnost ter intenzivnost uporabe posamezne metode kariernega menedžmenta

<i>Metoda kariernega menedžmenta</i>	<i>Prisotnost v organizaciji (%)</i>	<i>Rang</i>	<i>Intenzivnost uporabe metode (%; 3+4)</i>	<i>Rang</i>
A. Posebne naloge	58,4	6	19,9	4
B. Projekti za spodbujanje učenja	52,8	8	13,7	11
C. Usposabljanje pri delu	90,2	1	58,3	1
D. Sodelovanje v projektnem timskem delu	86,2	2	58,0	2
E. Vzpostavljanje formalnih mrež	48,7	11	15,6	9
F. Formalni karierni načrti	50,6	9	13,1	12
G. Razvojni centri	32,9	14	6,2	14
H. Načrti nasledstva	53,7	7	14,8	10
I. Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	67,3	4	16,8	7
J. Programi razvoja perspektivnih kadrov	62,3	5	19,7	5
K. Napotitve v tujino	45,1	13	12,4	13
L. Individualno inštruiranje (Coaching)	47,8	12	18,0	6
M. Mentoriranje	85,1	3	43,5	3
N. Računalniško podprti paketi/e-učenje	50,0	10	16,1	8

Vir: prirejeno po Kohont, A. (ur.) (2015). Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 111–126.

Razpon deleža prisotnosti posamezne metode za razvoj karier v organizacijah je precejšen. Tako več kot tri četrtine vseh organizacij uporablja metodo usposabljanje pri delu, metodo timskega dela in mentorstvo. Med polovico in tri četrtine vseh organizacij uporablja naslednje metode: kroženje med delovnimi mesti, razvoj perspektivnih kadrov, posebne naloge, načrte nasledstva, projekte za spodbujanje učenja, karierne načrte in e-učenje. Manj kot polovica organizacij pa uporablja metodo formalnih mrež, coaching, napotitve v tujino in razvojne centre. Ob upoštevanju dodatnega kriterija – intenzivnosti uporabe posamezne metode (v veliki meri in v zelo veliki meri) se izkristalizira dejanska uporabna vrednost posamezne metode za organizacije. Nabor najpogosteje uporabljenih metod kariernega menedžmenta sicer ostaja enak, a se delež organizacij, ki uporabljajo te metode intenzivneje, bistveno zniža. Morda tudi zaradi zahtevnosti posameznih metod pa se med najmanj uporabljene metode uvrščajo načrti nasledstva, projekti za spodbujanje učenja, formalni karierni načrti, napotitve v tujino in razvojni centri.

Ta pojav je zagotovo nujno raziskati in z ustreznimi statističnimi metodami pridobiti globlji vpogled v proučevani primer. Za lažje razumevanje in proučevanje razvoja kariere posameznika - zaposlenega v organizaciji oziroma človeškega kapitala je treba upoštevati tudi širši kontekst organizacije, znotraj katere deluje sinergično in interaktivno z drugimi procesi.

5 Sklep

Odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja s človeškim kapitalom sta postali najmočnejši orožji v boju za konkurenčnost prednost ter permanentno rast in razvoj podjetjih v ekonomiji znanja. Podjetja vedno bolj poudarjajo pomen kadrov za uspešno poslovanje. Večina sodobnih sistemov razvoja zaposlenih temelji na odgovornosti zaposlenih za načrtovanje svojega osebostnega in profesionalnega razvoja. Zaposleni si želijo uresničiti svoja pričakovanja, zastavljene cilje, iščejo povezavo med svojim poslanstvom in poslanstvom podjetja. Vsekakor pa je v interesu podjetja, da jim vsestransko pomaga. Razvoj kariere lahko deluje kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo. Koncept kariernega menedžmenta namreč omogoča posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja svoje kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in poskrbi za karierno izobraževanje, z namenom upravljanja z specifično usposobljenim človeškim kapitalom doseganje odličnosti posameznika, delovnega mesta in organizacije. Organizacija postaja vse bolj atraktivna za potencialne zaposlene in pridobiva na ugledu, poveča se predanost delu s strani zaposlenih in krepi motivacija, kar doprinese k boljšim rezultatom, delovnim uspehom, hkrati se črpa ves potencial delovne sile. Glede na prve rezultate študije Cranet lahko sklepamo, da imajo slovenske organizacije še nekaj rezerve pri prepoznavanju in umeščanju pravih ljudi na prava delovna mesta za doseganje svojega potenciala. Razlog za uspešnost ali neuspešnost organizacij moramo iskati v preskromnem poznavanju samega sebe, lastnih

kariernih ambicij, vrednot, motivov in sposobnosti. Zato bi morale organizacije in druge inštitucije dajati večji poudarek načrtnemu učenju za razvoj kariere. To znanje se bo namreč akumuliralo v intelektualni kapital organizacije, katerega bogatenje pomeni ustvarjanje trajne konkurenčnosti podjetja v družbi znanja.

LITERATURA

1. Blažič, M. (2008). Človeški kapital v pogojih globalizacije. V: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
2. Bogičević Milikić, B. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Centar za izdavačko delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
3. Boljanović Dodević, J. in Pavić, Ž. S. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Clark, F. A. (1992). Total Career Management. London: McGraw-Hill Book Company.
5. Čamilović, S. in Vujić, V. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon.
6. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. in Godshalk, V. A. (2010). Career management (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
7. Hall, D. T. in Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organisations and Employess Adapt. *Organisational Dynamics*, 26, št. 3, str. 22–37.
8. Kohont, A. (ur.) (2015). Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Spletna stran: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov>.
9. Majcen, M. (2009). Management kompetenc. Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. Ljubljana: GV založba.
10. Merkač Skok, M. in sod. (2010). Razvoj kariere. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
11. Miglič, G. in Vukovič, G. (2006). Zagotavljanje kadrovskih virov. Kranj: Moderna organizacija.
12. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
13. Zlata nit 2014, medijsko-raziskovalni projekt časnika Dnevnik. Spletna stran: https://issuu.com/mediade/docs/zlata_nit_2014.

Vpliv institucionalnega okolja na zgodnjo podjetniško aktivnost

UDK 658.114.1+35(100)

KLJUČNE BESEDE: zgodnja podjetniška aktivnost, institucionalno okolje, institucionalni dejavniki, ekonomska politika

ABSTRACT - Individualne značilnosti posameznika in njegov neposredni življenjski prostor so najpomembnejši dejavniki pri razlagi podjetniške izbire. Pri tem je po mnenju nekaterih avtorjev ravno vloga zunanjega institucionalnega okolja kritičnega pomena za razumevanje podjetniškega vedenja. Zunanje makro okolje omogoča in spodbuja podjetniško aktivnost, lahko pa jo tudi zavira in vpliva na konkurenčno naravnost podjetja. Glede na to, da ob tem predpostavljamo pozitiven odnos med podjetništvom in gospodarsko rastjo ter razvojem, je izboljšanje institucionalnih pogojev ključnega pomena za oblikovanje primerne ekonomske politike in spodbud za podjetništvo. Naš namen v prispevku je ugotoviti ali in kako institucionalno okolje vpliva na zgodnjo podjetniško aktivnost. Pri tem bomo uporabili longitudinalno analizo na primeru 24-ih držav. Podatki bodo pridobljeni iz raziskave Globalni podjetniški monitor - GEM ter dopolnjeni s sekundarnimi podatki iz drugih mednarodnih podatkovnih baz (kot je npr. Fundacija Heritage). Predpostavljamo, da izbrani institucionalni dejavniki značilno vplivajo na obseg zgodnje podjetniške aktivnosti. Pri tem bomo v regresijski analizi upoštevali tudi različno razvojno stopnjo posameznega nacionalnega gospodarstva. Predpostavljamo namreč, da je vpliv lahko različen, kar je pogojeno z doseženo stopnjo razvoja in je tudi treba upoštevati pri oblikovanju ukrepov ekonomske politike.

UDC 658.114.1+35(100)

KEY WORDS: early-stage entrepreneurial activity, institutional environment, institutional factors, economic policy

ABSTRACT - The role of external environment is critically important in order to gain some understanding of the entrepreneurial behaviour. The external macro environment can enable and encourage the entrepreneurial activity, but it can also slow it down and influence the enterprise's competitive attitude. According to the fact that a positive relationship between the entrepreneurship and economic growth and development is assumed, the improvement of institutional conditions for the field of entrepreneurship is crucial for the formation of appropriate economic policy. The research objective in this article is therefore to determine, whether and how the institutional environment influences the early-stage entrepreneurial activity. For the purposes of empirical testing, a longitudinal analysis on the example of 24 countries will be used. The data will be obtained from the Global Entrepreneurship Monitor database and complemented with the data from other international sources (e.g. Heritage Foundation). We assume that certain institutional environment factors significantly influence the scope of an early-stage entrepreneurial activity. Considering the specific developmental level of the national economy, the impact may be different, which is connected with the achieved development level and needs to be considered in drawing conclusions and measures of the economic policy.

1 Uvod

Po mnenju nekaterih raziskovalcev, npr. Szyliowicza in Galvina (2010), je vloga zunanjega okolja kritičnega pomena za razumevanje podjetniškega vedenja. Doslej je bilo veliko več pozornosti namenjene proučevanju, kako institucionalni okvir in podjetništvo vplivata na gospodarsko rast (kot npr. Nissan et al., 2011), pri tem pa so vplivi ekonomske politike in institucionalnega okvira na podjetništvo ostali bistveno manj analizirani. Že opravljene raziskave sicer potrjujejo, da je institucionalno okolje neposredno povezano s podjetniško aktivnostjo in da lahko oblikovalci poli-

tike pomembno vplivajo na količino in obliko te aktivnosti, kar dela institucionalno okolje še posebej zanimivo za proučevanje (npr. van Stel et al., 2014; Aparicio et al., 2016).

Zunanje makro okolje omogoča in spodbuja podjetniško aktivnost, lahko pa jo tudi zavira in negativno vpliva na konkurenčno naravnost podjetja. Zato razlaga v povezavi z zaznavanjem oz. izrabo podjetniških priložnosti poudarja pomen institucij in pravil, ki prevladujejo na političnem področju, zaščito lastninskih pravic, delovanje trgov dela in kapitala ter znanja, kulture in dojemanja podjetniške aktivnosti (Cuervo, 2005, str. 298). Glede na to, da ob tem predpostavljamo pozitiven odnos med podjetništvom in gospodarsko rastjo/razvojem je izboljšanje institucionalnih pogojev za podjetništvo ključnega pomena za oblikovanje primerne ekonomske politike (npr. Crnogaj, 2012; Rebernik et al., 2015).

V prispevku preverjamo ali in kako institucionalno okolje vpliva na zgodnjo podjetniško aktivnost. Podatke smo pridobili iz raziskave Globalni podjetniški monitor - GEM ter jih dopolnili s sekundarnimi podatki iz drugih mednarodnih podatkovnih baz (kot je npr. Fundacija Heritage). Za njihovo obdelavo smo uporabili longitudinalno analizo na primeru 24-ih držav. Ugotavljamo, da večja ekonomska svoboda v institucionalnem kontekstu države vpliva na razširjenost produktivnega podjetništva, odločitev posameznika za podjetništvo pa je pri tem pomembno pogojena s prevladujočimi kulturnimi in družbenimi normami.

2 Teoretični pregled

Seznam institucionalnih dejavnikov v povezavi s podjetniško aktivnostjo je zelo dolg in vključuje vse od velikosti vlade, birokratskih ovir, davčnega okolja, zaščite intelektualne lastnine, konkurenčnosti, poslovne ter politične svobode, delovne zakonodaje, socialne varnosti in korupcije do dostopnosti finančnega kapitala, izvozne politike itd. Vsak posamezni dejavnik osvetljuje nekatere vidike prepletanja med posameznikom/podjetnikom in državo. Že opravljene empirične raziskave dokazujejo, da narava gospodarstva, v katerem podjetnik deluje, pomembno vpliva na njegovo pripravljenost za podjetniško aktivnost (npr. Audretsch et al., 2007). Tovrstni okoljski dejavniki, ki zagotavljajo spodbudo in omogočajo podjetniško aktivnost, so makroekonomsko okolje, razmere na trgu ter finančno in geografsko okolje (Cuervo, 2005, str. 301–302). Shane (2003) pri tem z empiričnimi dokazi potrjuje, da npr. ekonomska rast in družbeno bogastvo ter stabilni ekonomski pogoji povečujejo stopnjo izrabe poslovnih priložnosti, medtem ko jo davki na prihodke, dobičke in lastništvo zmanjšujejo.

Zraven ekonomskega okolja so prav tako pomembni politični dejavniki, ki vplivajo na zaznavo tveganja in donose podjetniške aktivnosti. Splošna pravila obnašanja ter dejavniki političnega okolja ne omogočajo zgolj odkritja podjetniških priložnosti, ampak tudi njihovo preoblikovanje v podjetja ter nadaljnji razvoj (Cuervo, 2005, str.

305). Vladne politike lahko vplivajo na podjetniško dinamiko posamezne države oz. regije z uvedbo specifičnih političnih ukrepov kot tudi z ustvarjanjem splošne institucionalne strukture, ki spodbuja podjetniško aktivnost.

Kot tretja dimenzija institucionalnega okolja, ki vpliva na podjetniško aktivnost, stopa vse bolj v ospredje socio-kulturno okolje, v smislu vrednot in prepričanj ter legitimnosti podjetniške aktivnosti, ki zagotavlja spodbude za izkoriščanje zaznanih priložnosti (Aparicio et al., 2016). Vrednote družbe in predhodne podjetniške izkušnje krepijo legitimnost ter rušijo pravne omejitve in kulturne norme, ki so v nasprotju z duhom svobodnega podjetja. Prav tako v ospredje postavljajo občudovanje uspeha in sprejemanje neuspeha, sprememb in ustvarjalnosti. Progressivna kultura temelji na petih vrednotah: na avtonomnosti in neodvisnosti, inovativnosti ali svobodi eksperimentiranja, sprejemanju tveganja, iniciativnosti in konkurenčnosti (Lumpkin in Dess, 1996), medtem ko tradicionalne družbe poudarjajo spoštovanje družbenega statusa in zavračanje sprememb. Razlike v podjetniški aktivnosti med državami je zato odvisna od določenih institucij, ki usmerjajo ali omejujejo obnašanje privatnih podjetij v posamezni državi (Busenitz et al., 2000).

Da je ekonomska svoboda pomembna za gospodarsko rast, je temelj ekonomske teorije že dlje časa. Tako izhajamo iz predpostavke, da so institucije ekonomske svobode povezane z gospodarsko rastjo in razvojem na makro ravni in da je enako povezavo mogoče najti tudi na mikro ravni – s podjetništvom. Odločitev posameznika za podjetništvo in oblika podjetniške aktivnosti sta vpeta v matriko, ki jo sestavljajo različne institucije ekonomske svobode znotraj narodnega gospodarstva (Ali in Crain, 2002; Cole, 2003; v: McMullen et al., 2008, str. 876). Tako ekonomska svoboda kot tudi podjetništvo sta močno korelirana z gospodarsko rastjo. Institucionalna struktura, ki jo merimo z ekonomsko svobodo, namreč spodbuja produktivno podjetniško aktivnost, ki je vir gospodarske rasti/razvoja.

Sobel in ostali (2007, str. 225) navajajo, da so avtorji kot npr. Farr et al. (1998), Gwartney et al. (1999) ter Gwartney in Lawson (2004) v svojih študijah ugotovili, da različne stopnje ekonomske svobode pojasnjujejo precejšnji del razlik gospodarske rasti med državami; pri tem so Ovsaka in Sobel (2005) ter Kreft in Sobel (2005) poskušali združiti obe strani empirične literature, saj trdijo, da ekonomska svoboda ravno skozi podjetništvo spodbuja rast gospodarstva. Potemtakem višja svoboda v večji meri ustvarja pogoje za gospodarsko rast, saj spodbuja produktivno podjetniško aktivnost. Tako sta lahko ta dva na videz nasprotujoča si sklopa empiričnih raziskav enotna skozi priznanje, da institucionalna kakovost (ekonomska svoboda) vpliva na alokacijo podjetniške energije med produktivno in neproduktivno delovanje in da je produktivno podjetništvo kanal, skozi katerega dobre institucije vplivajo na ustvarjanje bogastva ter ekonomske rasti.

3 Metodologija

Ker na podjetniško aktivnost med drugim vplivajo tudi številni institucionalni dejavniki, smo v nadaljevanju preverili raziskovalno hipotezo, ki se glasi:

Hipoteza 1: Dejavniki institucionalnega okolja značilno vplivajo na obseg zgodnje podjetniške aktivnosti.

V empirični raziskavi smo uporabili podatke raziskave Globalni podjetniški monitor (iz nacionalne podatkovne baze), ki se nanašajo na leta 2006, 2007, 2008, 2009 in 2010. V proučevanje smo zajeli tiste države GEM, za katere so bili na voljo podatki za izbrane spremenljivke v vseh proučevanih letih (2006–2010), kar omogoča uravnoteženo panelno podatkovno podlago. To so: Argentina, Belgija, Brazilija, Čile, Danska, Finska, Francija, Grčija, Hrvaška, Islandija, Italija, Japonska, Kolumbija, Latvija, Madžarska, Nizozemska, Norveška, Peru, Rusija, Slovenija, Španija, Urugvaj, Velika Britanija in ZDA. Če posamezna država v določenem letu presega mediano ustvarjenega BDP na prebivalca, je v tej državi vrednost umetne spremenljivke 1 (inovacijska gospodarstva), sicer pa 0 (učinkovitostna gospodarstva). Držav, ki se uvrščajo v skupino faktorskih gospodarstev, v raziskavo nismo zajeli, saj niso zagotavljale zadostne časovne vrste.

Podatke za institucionalno okolje, ki ga proučujemo skozi 10 izbranih dimenzij ekonomske svobode (poslovna svoboda, svoboda trgovanja, davčna svoboda, javna potrošnja, monetarna svoboda, svoboda investiranja, finančna svoboda, lastninske pravice, svoboda pred korupcijo in svoboda dela), smo pridobili iz podatkovne baze Heritage Foundation, ki skupaj s priznanim poslovnim časopisom Wall Street Journal razvija, meri in letno objavlja podatke o indeksu ekonomske svobode (IEF). Gre za merilo kakovosti institucij, ki usmerjajo podjetniške napore v smeri produktivnih podjetniških aktivnosti. Indeks temelji na več sekundarnih podatkih (npr. WB, OECD, Eurostat, IMF in drugih nacionalnih virih), pri čemer je vsaka svoboščina ocenjena na lestvici od 0 do 100, kjer 100 predstavlja največjo svobodo. Vseh deset področij je enako uteženih in kot tehtano povprečje sestavljajo rezultat posamezne države, ki z vidika zagotavljanja pomembnih priložnosti za izboljšanje ekonomske uspešnosti nakazujejo potrebno pozornost oblikovalcev politike na posameznih področjih.

V raziskavo smo vključili tudi posamezne elemente družbenega okolja ter kulturnih in družbenih norm, kot jih zajema raziskava GEM. Na nacionalni ravni so to: stopnja ocenjenega egalitarizma v družbi, poklicna izbira, spoštovanje podjetniškega poklica ter odnos medijev do podjetništva.

4 Analiza in rezultati

Dejavnike institucionalnega okolja smo uporabili kot neodvisne spremenljivke v postopni (Stepwise) regresijski analizi. V regresijski model smo dodali tudi umetno spremenljivko za razvitost (tip) gospodarstva. Zaradi večjega števila neodvisnih spremenljivk smo s postopno regresijo ocenjevali Model 1 s trinajstimi neodvisnimi spremenljivkami (da smo preprečili multikolinearnost, smo med vsemi 15 institucionalnimi spremenljivkami (10 spremenljivk ekonomske svobode, 4 spremenljivke kulturnih in družbenih norm ter 1 umetna spremenljivka) iz modela izključili spremenljivko svoboda pred korupcijo, saj je močno povezana z drugimi spremenljivkami, zajetimi v model (r med lastninskimi pravicami ter svobodo pred korupcijo znaša visokih 0,933, sig. 0,000, med poslovno svobodo in svobodo pred korupcijo pa 0,843, sig. 0,000). Dodatno smo izključili spremenljivko svoboda trgovanja, saj tudi z logaritmiranjem nismo mogli zagotoviti normalne porazdelitve vrednosti.) in zgodnjo podjetniško aktivnostjo kot odvisno spremenljivko na vzorcu 24 GEM držav v obdobju od 2006 do 2010:

Model 1

$$TEA_{it} = a_1 + b_j \text{Dejavnik}_{jit} + c_1 \text{Tip gospodarstva} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$i = 1, 2, \dots, 120; t = 1, 2, \dots, 5; j = 1, 2, \dots, 15$$

Celotna zgodnja podjetniška aktivnost (TEA) je odvisna spremenljivka, podana kot delež vseh odraslih prebivalcev v državi, ki so vključeni v zgodnjo podjetniško aktivnost, a_1 je stalni člen (konstanta), b_j regresijski koeficient, dejavnik j je neodvisna spremenljivka (dejavnik institucionalnega okolja), i je število opazovanj (24 držav * 5 let), t so leta (2006–2010), c_1 je diferenčni koeficient stalnega člana a_1 , ki upošteva vpliv razvitosti države na gospodarsko rast. V kolikor je koeficient c_1 statistično značilno različen od 0, se spremenijo ocenjeni stalni členi za vrednost c_1 za tiste države, v katerih BDP na prebivalca presega mediano BDP na prebivalca vseh držav, vključenih v vzorec, ter ε_{it} je slučajni člen (člen napak).

Rezultati postopne regresije so predstavljeni v Tabeli 1, iz katere je razvidno, da je bilo potrebnih pet korakov.

V prvem koraku je kot najpomembnejša spremenljivka (z najvišjim bivariatnim korelacijskim koeficientom) izbrana javna potrošnja, ki pozitivno in statistično značilno vpliva na zgodnjo podjetniško aktivnost (0,146; $t = 8,103$, sig. 0,000). To pomeni, da se v povprečju zgodnja podjetniška aktivnost poveča za 0,146 %, ko se javna potrošnja poveča za eno enoto. Spremenljivka pojasni 37 % variabilnosti zgodnje podjetniške aktivnosti.

V drugem koraku je bila dodana spremenljivka z najvišjim parcialnim korelacijskim koeficientom – $nbgood$, ki ocenjuje podjetništvo kot zaželeno poklicno izbiro. Regresijski koeficient b_2 znaša 0,157 ($t = 6,806$, sig. 0,000). Spremenljivka pojasni dodatnih 18,5 % variabilnosti zgodnje podjetniške aktivnosti (R^2 znaša 0,550, popra-

vljeni R2 pa 0,542). V tretjem koraku je bila dodatno ponovno izbrana spremenljivka kulturnih in družbenih norm – nbmedia, ki pozitivno in statistično značilno vpliva na zgodnjo podjetniško aktivnost (0,102; $t = 5,090$, sig. 0,000). R2 znaša 63,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke. V četrtem koraku je bila dodana umetna spremenljivka, s katero merimo razvitost (tip) gospodarstva. Njen regresijski koeficient c_1 je negativen in statistično značilen ($t = -2,309$, sig. 0,001). Pomeni pa, da je v povprečju zgodnja podjetniška aktivnost v inovacijskih gospodarstvih manjša za 2,309 %, kar je posledica gospodarske razvitosti in je pogojeno z motivom za podjetništvo (podjetništvo iz nuje oz. priložnosti). V inovacijskih gospodarstvih prevladuje podjetništvo zaradi priložnosti, medtem ko je v manj razvitejših državah veliko podjetništva zaradi nuje. Z naraščanjem gospodarske razvitosti zato upada delež zgodnjih podjetnikov, kar so spoznali že Carree in ostali (2007). Z umetno spremenljivko za razvitost (tip) gospodarstva je mogoče pojasniti dodatne 3,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke.

Tabela 1: Dejavniki institucionalnega okolja (odvisna spremenljivka: Zgodnja podjetniška aktivnost, obdobje 2006–2010, metoda ocenjevanja: OLS, postopna regresija)

	<i>Korak 1</i>	<i>Korak 2</i>	<i>Korak 3</i>	<i>Korak 4</i>	<i>Korak 5</i>
a_1 Stalni člen	1,403 (1,485)	-6,775 (-4,696)***	-9,971 (-6,880)***	-6,397 (-3,624)***	-19,249 (-6,337)***
b_1 Javna potrošnja	0,146 (8,103)***	0,111 (6,918)***	0,088 (5,823)***	0,062 (3,694)***	0,076 (4,912)***
b_2 Nbgood		0,157 (6,806)***	0,134 (6,281)***	0,113 (5,296)***	0,141 (6,974)***
b_3 Nbmedia			0,102 (5,090)***	0,108 (5,631)***	0,090 (5,019)***
c_1 Tip gospodarstva				-2,309 (-3,282)***	-5,566 (-6,090)***
b_4 Poslovna svoboda					0,172 (4,979)***
R_2 Popravljeni R ²	0,365	0,550	0,634	0,667	0,728
F vrednost	65,654***	69,043***	64,808***	55,541***	58,917***
N	116	116	116	116	116
Durbin-Watson (DW)					1,052
Condition (CI)	4,807	10,557	12,406	15,880	36,981

V oklepajih so t-vrednosti, * $p \leq 0,10$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$. Število opazovanj je manjše od 120 zaradi odstranitve opazovanj s pretirano odstopajočimi vrednostmi (outliers) in manjkajočih vrednosti spremenljivk (Danska v letu 2010).

V zadnjem (petem) koraku je bila dodana spremenljivka, ki meri poslovno svobodo. Vendar je v tem primeru prisotna močna multikolinearnost (CI znaša 36,981). V kolikor iz modela izključimo spremenljivko poslovne svobode (spremenljivka je močno povezana tudi s spremenljivko lastninske pravice, $r = 0,8$, sig. 0,000), je v petem koraku uvedena spremenljivka, ki meri finančno svobodo. Tako se v povpre-

čju zgodnja podjetniška aktivnost poveča za 0,043 %, ko se za eno enoto poveča finančna svoboda. R^2 znaša v tem primeru 68,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke (popravljeni $R^2 = 66,7\%$). V zadnjem modelu je s tem CI manjši od kritične vrednosti 30 (Condition index = 19,526), kar pomeni, da je v modelu prisotna srednje močna multikolinearnost. Kljub temu je Durbin Watson statistika, ki pri analizi časovnih vrst preverja prisotnost avtokorelacije, ostala relativno nizka – pod kritično vrednostjo (DW = 0,910), kar pomeni, da je v modelu prisotne nekaj pozitivne avtokorelacije – odvisnost ostankov od ostankov z zamikom. Model v tem primeru zajema naslednje vrednosti: a1 konstanta -8,842 ($t = -4,326$, sig. 0,000), b1 javna potrošnja 0,070 ($t = 4,176$, sig. 0,000), b2 nbgood 0,105 ($t = 4,904$, sig. 0,000), b3 nbmedia 0,112 ($t = 5,919$, sig. 0,000), c1 tip gospodarstva -2,877 ($t = -3,914$, sig. 0,000), b4 finančna svoboda 0,043 ($t = 2,261$, sig. 0,026). Ostali dejavniki institucionalnega okolja so iz regresije izključeni, večina tudi zato, ker so korelirani z drugimi dejavniki (multikolinearnost).

Z regresijskim Modelom 1, ki zajema dve od sedmih spremenljivk (iz analize so izločene tri spremenljivke ekonomske svobode: svoboda pred korupcijo, poslovna svoboda in svoboda trgovanja) ekonomske svobode, vključenih v model, smo uspeli potrditi, da na zgodnjo podjetniško aktivnost značilno pozitivno vplivata svoboda vladne potrošnje in finančna svoboda. Ugotovitev delno sovпада z rezultati nekaterih drugih raziskav (npr. Sobel et al., 2007), ki kažejo predvsem na največjo povezavo med podjetništvom in ekonomsko svobodo ter obsegom vladnega interveniranja (merjeno s Fraserjevim indeksom ekonomske svobode) oz. manjšim vladnim sektorjem in stopnjami samozaposlitev (Bjørnskov in Foss, 2008; Nyström, 2008). Prav tam so uspeli potrditi tudi pozitivno povezavo med podjetniško aktivnostjo in stabilnim finančnim okoljem, ki delno zajema tudi nekatere elemente finančne svobode IEF. Poleg tega smo od štirih spremenljivk kulturnih in družbenih norm potrdili pozitivno povezavo med zgodnjo podjetniško aktivnostjo ter spremenljivkama nbgood in nbmedia. V tistih okoljih, kjer več ljudi meni, da je podjetništvo zaželeno poklicna izbira, to povečuje vključevanje posameznikov v podjetništvo, prav tako tam, kjer je v javnih medijih pogosto zaslediti zgodbe o uspešnih novih podjetjih.

Vpliv institucionalnega okolja na podjetniško aktivnost smo v nadaljevanju raziskave preverili tudi posebej za inovacijska in učinkovitostna gospodarstva. In ugotovili, da so povezave glede na gospodarsko razvitost (tip gospodarstva) različne, kar ponovno opozarja na pomen upoštevanja razvojnega vidika pri oblikovanju zaključkov in izhodišč oblikovalcem politike.

5 Zaključek

Večja ekonomska svoboda v institucionalnem kontekstu države vpliva na razširjenost produktivnega podjetništva, odločitev posameznika za podjetništvo pa je pri tem pomembno pogojena s prevladujočimi kulturnimi in družbenimi normami. S

korelacijsko in regresijsko analizo smo proučevali povezave med podjetniško aktivnostjo in poslovno svobodo, svobodo trgovanja, davčno svobodo, javno potrošnjo, monetarno svobodo, svobodo investiranja, finančno svobodo, lastninskimi pravicami, svobodo pred korupcijo, svobodo dela ter egalitarizmom, poklicno izbiro, spoštovanjem podjetniškega poklica in odnosom medijev do podjetništva.

Izpostavljamo, da na zgodnjo podjetniško aktivnost pomembno vplivata javna potrošnja, ki jo razumemo v smislu zagotavljanja infrastrukture, financiranja raziskav ali celo izboljšav v človeški kapital ipd., in tudi večja finančna svoboda. Ugotovitev delno sovпада z rezultati nekaterih drugih empiričnih raziskav, ki nakazujejo na povezavo med podjetniško aktivnostjo in obsegom vladnega interveniranja, ter med manjšim vladnim sektorjem in stopnjo samozaposlitev. Prav tam so uspeli potrditi, da na samozaposlitev pomembno vpliva tudi stabilno finančno okolje, ki zajema tudi nekatere izmed elementov finančne svobode IEF. Pravičnost pri dostopu do financiranja je pomembna predvsem za zgodnje in tudi visoko tehnološko usmerjene podjetnike, ki se za podjetniško aktivnost praviloma odločijo, če finančne ovire niso prevelike. Poleg tega od štirih spremenljivk kulturnih in družbenih norm na zgodnjo podjetniško aktivnost pomembno vplivata dve. Rezultati kažejo, da imajo več zgodnje podjetniške aktivnosti tiste države, kjer več posameznikov meni, da je podjetništvo zaželena poklicna izbira, in tam, kjer je v javnih medijih pogosteje mogoče zaslediti zgodbe o uspešnih novih podjetjih.

Z ugotovitvami lahko potrdimo Hipotezo 1, ki se glasi, da dejavniki institucionalnega okolja značilno vplivajo na obseg zgodnje podjetniške aktivnosti. V ospredju so elementi kulturnih in družbenih norm, predvsem podjetništvo kot zaželena poklicna izbira ter prisotnost podjetniških zgodb v medijih. Izmed dejavnikov ekonomske svobode pa je najpogosteje mogoče zaznati vpliv spremenljivk poslovne svobode, lastninskih pravic in svobode pred korupcijo, ki so med seboj močno korelirane, ter hkrati tudi vpliv javne potrošnje, davčne in finančne svobode na zgodnjo podjetniško aktivnost.

Pri tem sklepamo, da so institucionalni dejavniki močno pod vplivom vladne politike, nacionalne kulture in gospodarske razvitosti. Vse to kaže na dejstvo, da morajo biti vladni ukrepi za podjetništvo posebej prilagojeni posamezni razvojni stopnji gospodarstva ter hkrati tudi določenemu tipu podjetništva, ki ga želimo pospeševati.

LITERATURA

1. Aparicio, S., Urbano, D. in Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, str. 45–61.
2. Audretsch, D. B., Grilo, I. and Thurik, R. (2007). Explaining Entrepreneurship and the Role of Policy: A Framework. In: Audretsch, D. B., Grilo, I. in Thurik, A. R. (ed.). *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 1–17.
3. Bjørnskov, C. and Foss, N. J. (2008). Economic Freedom and Entrepreneurial Actovoty: Some Cross-Country Evidence. *Public Choice*, 134, pp. 307–328.

4. Busenitz, L. W., Gomez, C. in Spencer, J. W. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43, št. 5, str. 994–1003.
5. Crnogaj, K. (2012). Vpliv izbranih institucionalnih in individualnih dejavnikov na podjetniško aktivnost ter njihova povezava z gospodarskim in družbenim napredkom. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, UM.
6. Cuervo, A. (2005). Individual and Environmental Determinants of Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, št. 3, str. 293–311.
7. Lumpkin, G. T. in Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21, št. 1, str. 135–172.
8. McMullen, J. S., Bagby, D. R. in Palich, L. E. (2008). Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, št. 5, str. 875–895.
9. Nissan, E., Galindo Martín, M. in Méndez Picazo, M. (2011). Relationship between organizations, institutions, entrepreneurship and economic growth process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, št. 3, str. 311–324.
10. Nyström, K. (2008). The Institutions of Economic Freedom and Entrepreneurship: Evidence from Panel Data. *Public Choice*, 136, str. 269–282.
11. Ovaska, T. in Sobel, R. S. (2005). Entrepreneurship in post-socialist economies. *Journal of Private Enterprise*, 21, str. 8–28.
12. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B. in Rus, M. (2015). Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva: GEM Slovenija 2014. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, UM.
13. Reft, S. F. in Sobel, R. S. (2005). Public policy, entrepreneurship, and economic freedom. *Cato Journal*, 25, str. 595–616.
14. Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
15. Sobel, R. S., Clark, J. R. in Dwight, R. L. (2007). Freedom, Barriers to Entry, Entrepreneurship, and Economic Progress. *The Review of Austrian Economics*, 20, št. 4, str. 221–236.
16. Szyliowicz, D. in Galvin, T. (2010). Applying Broader Strokes: Extending Institutional Perspectives and Agendas for International Entrepreneurship Research. *International Business Review*, 19, št. 4, str. 317–332.
17. Van Stel, A., Wennekers, S. in Scholman, G. (2014). Solo self-employed versus employer entrepreneurs: determinants and macro-economic effects in OECD countries. *Eurasian Business Review*, 4, št. 1, str. 107–136.

Značaj informaciono-komunikacionih tehnologija u EU

UDK 659:004:0061.1EU

KLJUČNE REČI: informaciono-komunikacione tehnologije, informaciono društvo, Evropska Unija

POVZETEK - Živimo u vremenu koje karakteriše stalan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT). Ovo u velikoj meri utiče na svakodnevni život ljudi, od načina na koji dolaze do informacija, komuniciraju, kupuju proizvode/usluge do toga kako provode slobodno vreme. IKT imaju ogroman uticaj i na poslovanje preduzeća i pozitivne efekte na razvoj privrede u celini. Za države članice Evropske Unije (EU) razvoj IKT je bitan jer se pokazalo da doprinosi povećanju produktivnosti, konkurentnosti, kao i ekonomskom rastu. Značaj izgradnje informacionog društva je očigledan. Stoga će u ovom radu posebna pažnja biti posvećena analizi razvoja IKT i informacionog društva u EU.

UDC 659:004:0061.1EU

KEY WORDS: information and communication technologies, information society, the European Union

ABSTRACT - We live in a time marked by constant development of information and communication technologies (ICT). This greatly affects the daily lives of people, from the way they obtain information, communicate, buy products/services, to the way they spend their free time. they also have an enormous impact on businesses and positive effects on the economic development. For the Member States of the European Union (EU), the development of ICT is essential because it has been shown that it contributes to an increased productivity, competitiveness and economic growth. The importance of building an information society is clear. Therefore, this paper focuses on the development of ICT and information society in the EU.

1 Uvod

Savremeno doba odlikuje široka upotreba IKT. Ove tehnologije menjaju svakodnevni život pojedinca, ali i način poslovanja preduzeća. Jedan su od katalizatora ekonomskog razvoja i rasta, doprinose unapređenju kvaliteta života građana i porastu životnog standarda. Zbog svega ovoga zemlje članice EU se zalažu za dalji razvoj IKT i njihovu primenu u svim sferama života. Tu rešenost su pokazale i kreiranjem odgovarajućeg pravnog okvira, pa je tako jedna od sedam vodećih inicijativa strategije Evropa 2020 »Digitalna agenda za Evropu«, o čemu će takođe biti reči u ovom radu. Pošto je važno sagledati trenutno stanje i dalje tendencije razvoja IKT u EU, posebna pažnja će biti posvećena upotrebi ovih tehnologija, kako od strane pojedinaca, tako i preduzeća u zemljama članicama. Ali pre svega toga treba dati odgovor na pitanje šta se podrazumeva pod pojmom IKT i koji je njihov značaj? O tome govori poglavlje koje sledi.

2 Pojam i značaj IKT

U prošlosti je informaciona tehnologija (IT) bila nezavisna od telekomunikacija, pa se i posmatrala kao poseban pojam. IT predstavlja tehnologiju koja koristi računare

za prikupljanje, obradu, čuvanje, zaštitu i prenos informacija (Rendulić, 2013, str. 1). Danas je, međutim, nezamislivo da iko radi na računaru koji nije povezan na mrežu tj. da ne koristi i komunikacionu tehnologiju. Komunikaciona tehnologija obuhvata opremu pomoću koje se informacije mogu slati, primati, tražiti i pomoću koje im se može pristupati (Fazlić i Šehanović, 2012, str. 9).

Još od 1990-tih godina (kada, između ostalog, više počinje da se koristi internet) je sve više u upotrebi termin IKT. Informaciono-komunikacione tehnologije tako predstavljaju skup tehnologija koje treba da omoguće pristup podacima posredstvom telekomunikacija. Tačnije, radi se o skupu tehnologija za obradu informacija i komunikacionih tehnologija, pa tako termin IKT zapravo naglašava da su telekomunikacione tehnologije danas značajna karakteristika informacionih sistema (Wallace, 2015, str. 395).

IKT imaju uticaj kako na pojedince, tako i na kompanije i rast privrede u celini. One su svakako dovele do promene načina života ljudi, pogotovo od kad sve više njih ima pristup internetu. Internet svakom pojedincu omogućava da brzo i lako dođe do željenih informacija, razmenjuje ih sa ostalima, da kupuje proizvode i usluge online, pa čak i da uči i školuje se od kuće (učenje na daljinu). Olakšana je razmena svih vrsta sadržaja, podržani su različiti vidovi povezivanja i komunikacije, uključujući ovde i komunikaciju sa organima državne uprave (s obzirom da zemlje članice EU imaju razvijenu e-upravu). Razvoj IKT doprinosi i povećanju životnog standarda ljudi.

IKT su uvele velike novine i u način poslovanja današnjih preduzeća, omogućavajući im kreiranje novih proizvoda i usluga, kao i unapređenje postojećih, uvođenje inovacija u procesima, kao i organizacionih inovacija, a značajno utiču i na povećanje produktivnosti i konkurentnosti preduzeća. Te promene su vidljive u svim sektorima, od proizvodnje, preko pružanja usluga, pa sve do rada državnih organa, što znači da razvoj IKT utiče i na privatni i na javni sektor.

IKT su pokretačka snaga ekonomskog razvoja i rasta. Ekonomski rast se posmatra kao povećanje kapaciteta privrede da proizvodi dobra i usluge, u poređenju jednog perioda sa drugim (Investopedia, n.d.). Stankić (2011, str. 22) je mišljenja da IKT utiču na ekonomski rast na tri načina:

1. Dovode do povećanja ukupne proizvodnje kroz kreiranje novih proizvoda i usluga, poput računara, mobilnih telefona, softvera, satelitske televizije, novih usluga u bankarstvu i sl.
2. Dovode do povećanja produktivnosti kroz inovacije u proizvodnim procesima, npr. primenom robotike u proizvodnji, primenom novih programa, uvođenjem bežične komunikacije itd.
3. Povećavaju ukupnu efikasnost privrede putem inovacija, koje uključuju nove metode menadžmenta, prodaje, organizacije i marketinga i sl.

Primena IKT u javnom sektoru je takođe od velikog značaja, pogotovo razvoj elektronske uprave (e-uprava). Razvijena e-uprava utiče na povećanje ekonomskih aktivnosti i performansi, ali i efikasnosti rada samih državnih organa.

Mnoge zemlje u svetu su uvidele značaj IKT i intenzivno razvijale IT sektor. Tokom 1990-tih godina to su uradile Sjedinjene Američke Države (SAD), na čijem primeru se jasno može videti u kojoj je to meri uticalo na ekonomski rast, uvećanje produktivnosti i povećanje životnog standarda građana (Jednak, 2007, str. 50). Npr. u periodu između 1995. i 2004. godine oko dve trećine rasta ukupne faktorske produktivnosti u SAD je bio rezultat primene IKT-a. (Miller in Atkinson, 2014, str. 2). Uvidevši da kaskaju za SAD-om i zemlje EU su intenzivirale napore usmerene na razvoj IKT i izgradnju informacionog društva, odnosno društva koje se zasniva na korišćenju informacionih tehnologija u svim sferama života. Ovakav cilj se ne bi mogao postići bez razvijene pravne regulative koja uređuje i pokriva ovu oblast, pa će o tome više biti reči u nastavku rada.

3 Pravni okvir za razvoj IKT i informacionog društva

Pravni okvir koji treba da podrži razvoj IKT i informacionog društva u EU se razvija već više od deset godina unazad. Tako je 1994. i 1995. godine veliki broj evropskih država izradio planove i politiku rada za razvoj elektronske komunikacije (npr. Velika Britanija, Francuska, Holandija, Švedska, Danska, Finska). Zatim je marta 2000. godine Savet Evrope usvojio Lisabonsku strategiju (ili Lisabonsku agendu) kojom je predviđeno da se do 2010. godine EU transformiše u »najkonkurentniju i najdinamičniju privredu zasnovanu na znanju« (EurActiv, 2004). Da bi se ovo postiglo razvijena su tri segmenta: ekonomski, socijalni i ekološki (Kesner-Škreb, 2007, str. 441). Ekonomskim segmentom se vrši »priprema za tranziciju u privredu i društvo koji su zasnovani na znanju, uz bolju politiku rada za informaciono društvo i istraživanja i razvoj« (EurActiv, 2004). Lisabonskom strategijom je postavljen kamen temeljac za kasnije usvojene akcione planova e-Evropa.

Da bi osnažila rast informacionog društva, ali i otvorila radna mesta u oblasti informacionog društva i industrije medija, Evropska komisija je juna 2005. godine lansirala petogodišnju strategiju »Evropsko informaciono društvo 2010« (i2010) u kojoj su definisana tri prioriteta rada:

- Stvaranje otvorenog i konkurentnog tržišta za informaciono društvo i medijske usluge u EU,
- Povećanje ulaganja EU u istraživanje informacionih i komunikacionih tehnologija za 80 %, kao i
- Promovisanje sveobuhvatnog evropskog informacionog društva.

EU je prepoznala IKT kao glavni faktor uticaja na ekonomski rast i inovativnost. Kada je 2010. godine usvojena strategija Evropa 2020, kojom su postavljeni ciljevi rasta EU do 2020. godine, među sedam vodećih inicijativa našla se i »Digitalna agenda za Evropu«. Ona je, pre svega, usmerena na razvoj jedinstvenog digitalnog tržišta i promociju njegove koristi za preduzeća i domaćinstva, podržava razvoj in-

terneta velike brzine, kao i širokopojasni pristup internetu za sve (Kronja et al., 2011, str. 19).

Već u uvodnom delu agende je ukazano na činjenicu se da je IKT sektor direktno odgovoran za 5 % evropskog BDP-a, sa vrednošću tržišta od 660 milijardi evra godišnje, kao i da doprinosi ukupnom porastu produktivnosti (20 % direktno iz IKT sektora i 30 % od investicija u IKT). IKT imaju i veliki socijalni uticaj, pa je tako više od 250 miliona korisnika dnevno na internetu (European Commission, 2010, str. 4).

Međutim, identifikovano je sedam digitalnih prepreka (op.cit.: 5–6), a to su:

- Fragmentisano digitalno tržište,
- Nedostatak interoperabilnosti,
- Porast sajber kriminala i rizika od nepoverenja u mreže,
- Nedostatak investicija u mreže,
- Nedovoljni istraživački i inovativni naponi,
- Nedostatak digitalne pismenosti i veština, i
- Propuštene prilike u rešavanju socijalnih izazova.

Da bi se uočeni problemi rešili, Digitalnom agendom za Evropu je definisano nekoliko akcionih oblasti (op.cit., str. 7–34):

- Uspostavljanje jedinstvenog digitalnog tržišta,
- Standardizacija i interoperabilnost IKT proizvoda i usluga,
- Izgradnja poverenja i bezbednosti pri korišćenju IKT-a,
- Razvoj brzog i ultra-brzog pristupa internetu,
- Podsticanje ulaganja u istraživanje i razvoj,
- Unapređenje digitalne pismenosti, veština i inkluzije i
- Primena IKT u rešavanju značajnih izazova društva.

Digitalna agenda predlaže da se potencijali IKT bolje iskoriste u cilju podsticanja inovacija, ekonomskog rasta i napretka (Digital Agenda in the Europe 2020 strategy). Ovo je pokazatelj značaja koji IKT imaju u razvoju moderne ekonomije.

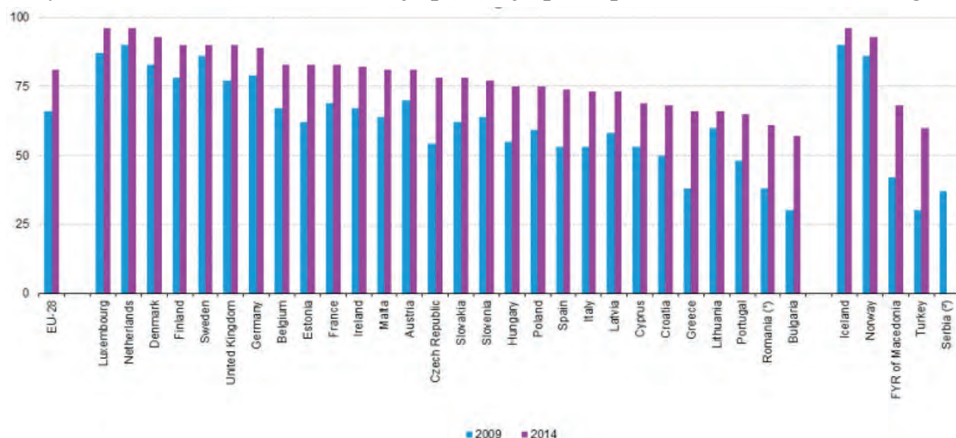
4 Upotreba IKT u zemljama EU

Stanovnicima EU je dostupan internet, i to kako u pogledu samih internet usluga, tako i u pogledu njihove cenovne pristupačnosti. Već je 2007. godine više od polovine domaćinstava u EU-28 imalo pristup internetu, a prema podacima Eurostata, ovaj procenat se iz godine u godinu stalno uvećavao. Tako je prema poslednjim podacima iz 2014. godine procenat domaćinstava koja poseduju internet priključak u EU dosegaо vrednost od 81 % (Eurostat - Statistic Explained, 2015a).

Najveći procenat domaćinstava sa pristupom internetu u 2014. godini (96 %) zabeležen je u Luksemburgu i Holandiji (videti Sliku 1). U Danskoj, Finskoj, Švedskoj i Velikoj Britaniji je ovaj procenat iznosio najmanje 90 %, dok je najniži procenat među državama članicama EU zabeležen u Bugarskoj – 57 %. Međutim, i u Bugar-

skoj se ove brojke stalno povećavaju, pa ako se uporede podaci iz 2009. i 2014. godine, vidi se da je postignut porast od 27 procentnih poena. Veliki porast je zabeležen i u Grčkoj – 28 procentnih poena, dok Češka, Rumunija, Estonija, Španija, Mađarska i Italija beleže povećanje od najmanje 20 procentnih poena. Relativno mali porast zabeležen je u onim državama kod kojih je i ranije broj domaćinstava sa pristupom internetu bio izrazito visok (npr. Švedska i Holandija). Jedino zaostaje Litvanija, koja je zabeležila rast od svega 6 procentnih poena, i tako u 2014. godini i dalje ima relativno nizak procenat domaćinstava sa pristupom internetu – 66% (op.cit.).

Graf 1: Procenat domaćinstava koja poseduju pristup internetu, 2009. i 2014. godina

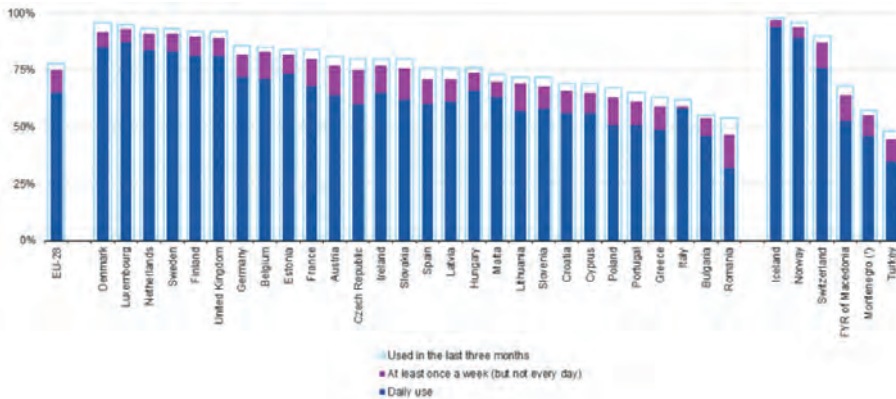


Izvor: Eurostat - Statistic Explained (2015a).

Po podacima Eurostata (op.cit.) 2014. godine je nešto više od tri četvrtine (78 %) svih pojedinaca u EU-28, starosti od 16 do 74 godina, koristilo internet (najmanje jednom u tri meseca pre datuma kada je vršeno anketiranje). U pojedinim državama je ovaj procenat znatno veći, pa je tako najmanje devet od deset osoba u Danskoj, Luksemburgu, Holandiji, Švedskoj, Finskoj i Velikoj Britaniji koristilo internet. Sasvim drugačija situacija je u Portugaliji, Grčkoj, Italiji, Bugarskoj i Rumuniji gde je manje od dve trećine pojedinaca (starosti između 16 i 74 godina) koristilo internet.

Kao što je i prikazano na Slici 2, u 2014. godini je skoro dve trećine pojedinaca (65 %) pristupalo internetu na dnevnoj osnovi (op.cit.). Dodatnih 10 % pojedinaca ga je koristilo bar jednom nedeljno (ali ne svaki dan). To znači da se redovnim korisnicima (korisnici koji koriste internet najmanje jednom nedeljno) može smatrati 75 % pojedinaca u EU. Posmatrano po zemljama članicama, procenat korisnika koji internet koriste na dnevnoj bazi se kretao od 60 % u Rumuniji i 76 % u Češkoj i Poljskoj do 90 % u Holandiji, ali i više u Luksemburgu (92 %) i Italiji (94 %).

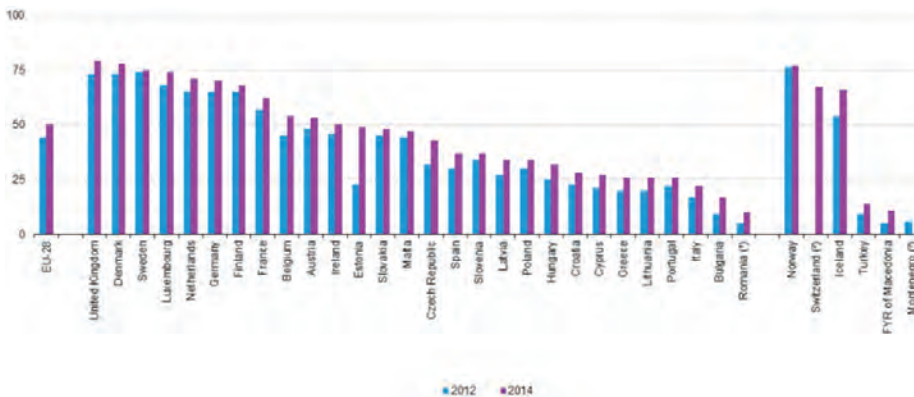
Graf 2: Učestalost korišćenja interneta u 2014. godini (% pojedinaca starosti od 16 do 74)



Izvor: Eurostat - Statistic Explained (2015a).

Eurostat je istraživao i koliki procenat stanovništva koristi internet za kupovinu robe ili usluga (op.cit.). Tako se pokazalo da je u 2014. godini procenat pojedinaca, starosti između 16 i 74 godina, koji je poručio proizvod ili uslugu preko interneta u EU-28 dostigao 50 %, što je povećanje od 6 procentnih poena u odnosu na 2012. godinu (videti Sliku 3). Digitalnom agendom je ovaj cilj postavljen za 2015. godinu, što znači da je dostignut godinu dana ranije. I u ovom slučaju postoje razlike između zemalja članica. Tako je više od dve trećine pojedinaca u Velikoj Britaniji, Danskoj, Švedskoj, Luksemburgu, Holandiji, Nemačkoj i Finskoj naučilo robu ili usluge preko interneta, dok je to učinila jedna od pet osoba u Italiji i Bugarskoj i svega jedna od deset u Rumuniji. Ako se uporede podaci iz 2012. i 2014. godine, najveći rast od 26 procentnih poena je zabeležen u Estoniji, a zatim u Češkoj (11 procentnih poena).

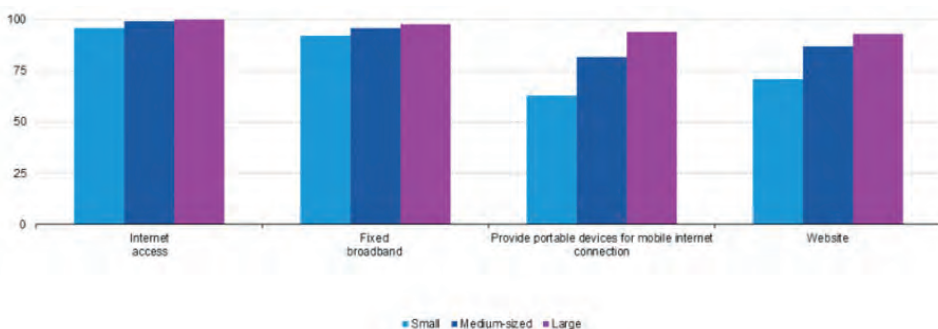
Slika 3: Pojedinaci koji su naručili robu ili usluge preko interneta u privatne svrhe u poslednjih 12 meseci, 2012. i 2014. godina (% pojedinaca starosti od 16 do 74)



Izvor: Eurostat - Statistic Explained (2015a).

Pored upotrebe IKT od strane pojedinaca, istraživanje Eurostata je obuhvatilo i preduzeća. Slika 4 pokazuje da u 2014. godini samo 3 % preduzeća u EU-28 nisu imala pristup internetu, ali i da je ogromna većina (92 %) za pristup internetu koristila fiksne širokopojasne konekcije (Eurostat - Statistic Explained, 2015b). Međutim, povećava se i upotreba mobilnih internet konekcija (koristilo ih je 66 % preduzeća), pogotovo od kada su kompanije svoje zaposlene opremile prenosivim računarima, pametnim telefonima i drugim mobilnim uređajima. Blizu tri četvrtine (74 %) svih preduzeća u EU-28 je imalo Web sajt u 2014. godini (op.cit.).

Slika 4: Upotreba informacionih tehnologija od strane preduzeća u EU-28 u 2014. godini, posmatrano po veličini preduzeća (% preduzeća)



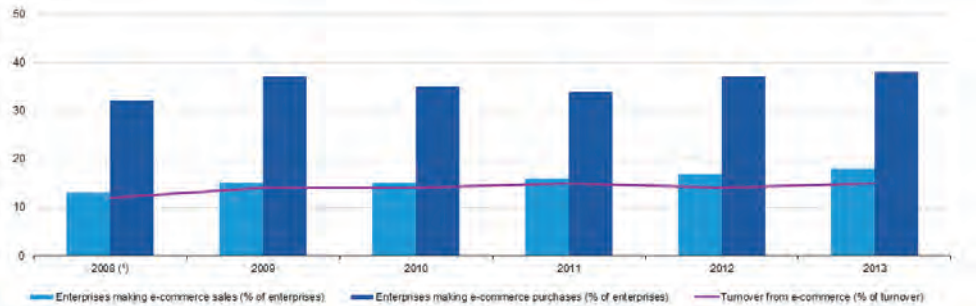
Izvor: Eurostat - Statistic Explained (2015b).

Slika 4 pokazuje i da su velika preduzeća više koristila informacione tehnologije od malih preduzeća. Tako su, po podacima iz 2014. godine, sva velika preduzeća u EU-28 imala pristup internetu, i to je 98 % koristilo fiksni širokopojasni pristup, a čak 94 % je koristilo prenosive uređaje za mobilni pristup internetu. Web sajt je imalo 93 % velikih preduzeća (op.cit.).

U 2013. godini procentualno učešće prometa od e-trgovine (e-commerce) u ukupnom prihodu od prodaje je iznosilo 15 %, a posmatrana su preduzeća sa najmanje deset zaposlenih u EU-28 (Eurostat - Statistic Explained 2015b). Sa Slike 5 se može primetiti da je ovo učešće od 2008. godine gotovo nepromenjeno. Slika takođe pokazuje da je oko 18 % preduzeća u EU-28 prodavalo robu ili usluge elektronskim putem u 2013. godini, a duplo veći procenat (38 %) je onih koji su načinili elektronske kupovine.

Takođe se može zapaziti da je procenat preduzeća koja su prodavala robu/usluge elektronskim putem kontinuirano rastao u periodu od 2008. do 2013. godine. A što se tiče procenta preduzeća koja su vršila elektronske kupovine, 2009. godine je zabeležen veliki porast u odnosu na 2008. godinu, ali se ovaj procenat smanjivao u 2010. i 2011. godini, da bi u 2012. i 2013. ponovo rastao (op.cit.).

Slika 5: E-commerce kupovine i prodaje u EU-28 u periodu od 2008. do 2013. godine



Izvor: Eurostat - Statistic Explained (2015b).

5 Zaključak

Na osnovu svega do sada izloženog može se zaključiti da je EU zainteresovana za dalji razvoj i primenu IKT u svim oblastima, a pogotovo za razvoj brzog i ultra-brzog interneta, kao i jedinstvenog digitalnog tržišta. U tom smislu podstiče se investicije u istraživanje i razvoj, ali i raditi na daljem unapređenju digitalne pismenosti.

Takođe je moguće primetiti da upotreba IKT, kako od strane pojedinaca, tako i preduzeća, varira od jedne do druge države članice. I dok su neke odavno u samom vrhu po upotrebi interneta, mnoge tek treba da rade na tome da ih dostignu. Već je uočena tendencija da se internetu sve više pristupa sa mobilnih uređaja i ovaj trend će se nastaviti u budućnosti.

Postoji i prostor za unapređenje elektronske trgovine, te je za očekivati da sve veći broj ljudi počne, ako do sad nije, da kupuje proizvode/usluge online tj. da će ovaj procenat populacije rasti u narednim godinama. Iako je ekonomska kriza generalno uticala na smanjenje potrošnje, zbog čega je rast e-trgovine sigurno donekle umanjnjen, realno je očekivanje da će se u budućnosti procentualno učešće prometa e-trgovine u ukupnom prometu povećavati.

LITERATURA

1. Digital Agenda in the Europe 2020 strategy. Spletna stran: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-europe-2020-strategy> [Citirano decembra 2015].
2. EurActiv (2004) Lisbon Agenda. Spletna stran: http://www.euractiv.com/future-eu/lisbon-agenda/article-117510#group_summary [Citirano decembra 2015].
3. European Commission (2010) A Digital Agenda for Europe. Spletna stran: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:EN:PDF> [Citirano decembra 2015].
4. Eurostat - Statistic Explained (2015a) Information society statistics - households and individuals. Spletna stran: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_households_and_individuals#Internet_access [Citirano decembra 2015].

5. Eurostat - Statistic Explained (2015b) Information society statistics – enterprises. Spletna stran: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_enterprises [Citirano decembra 2015].
6. Fazlić, I. in Šehanović, S. (2012). Primjena savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija u nastavi i nastavnoj komunikaciji u osnovnim školama Bosne i Hercegovine. Zbornik radova: TECHNO-EDUCA 2012. - Preduzetničkim idejama ka ljepšoj budućnosti, str. 9–17.
7. Investopedia (n. d.) Economic Growth. Spletna stran: <http://www.investopedia.com/terms/e/economicgrowth.asp#axzz1r0k1DOUL> [Citirano decembra 2015].
8. Jednak, S. (2007). The potential of ICT in transition economies, Electronic services – opportunities and obstacles. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo Mesto, str. 48–54.
9. Kesner-Škreb, M. (2007). Lisabonska strategija, Financijska teorija i praksa, 31, št. 4, str. 441–443.
10. Kronja, J., Avlijaš, S., Matejić, V., Todić, D., Kovačević, A. in Branković, J. (2011). Vodič kroz strategiju Evropa 2020, Evropski pokret u Srbiji, Beograd. Spletna stran: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/EU-2020.pdf> [Citirano decembra 2015].
11. Miller, B. in Atkinson, R. (2014). Raising European Productivity Growth Through ICT, The Information Technology and Innovation Foundation. Washington.
12. Rendulić, I. (2013). Osnovni pojmovi informacione i komunikacione tehnologije, ITdesk.info – projekat računarske e-edukacije sa slobodnim pristupom - Priručnik za digitalnu pismenost. Spletna stran: <http://www.itdesk.info/srp/e-edukacija/Osnovni%20pojmovi%20informacione%20i%20komunikacione%20tehnologije%20skripta.pdf> [Citirano decembra 2015].
13. Stankić, R. (2011). Uloga informaciono-komunikacione tehnologije u ekonomskom razvoju, međunarodni naučni skup »Ekonomika teorija i praksa u savremenim uslovima«, Brčko, str. 20–28.
14. Wallace P. (2015). Introduction to Information Systems - Second edition. New Jersey: Pearson Education.

Rast uticaja transnacionalnih kompanija u globalnoj ekonomiji

UDK 334.726+339.9

KLJUČNE REČI: transnacionalne kompanije (TNK), internacionalizacija, trgovina, Republika Srbija

POVZETEK - Procese globalizacije privreda i internacionalizacije trgovinskih tokova početkom XXI veka obeležilo je proširenje aktivnosti transnacionalnih kompanija (TNK). Ove kompanije potpomognute naučno-tehničkim progresom afirmišu koncept globalnog tržišta. Iako najveći broj TNK dolazi iz razvijenih zemalja, broj onih koje dolaze iz zemalja u razvoju se povećava. Međutim, ako poredimo imovinu, prodaju i broj zaposlenih TNK iz razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, evidentno je da je stepen internacionalizacije TNK iz razvijenih zemalja veći. Rad će imati za cilj da ukaže promene koje su se desile u okviru 100 najvećih TNK iz razvijenih zemalja i 50 iz zemalja u razvoju, na osnovu podataka World Investment Report iz 2004. i 2014. Godine. U radu će posebno biti analizirane TNK koje se bave trgovinom, njihovo mesto i uloga među najvećim TNK i promene koje su se desile tokom poslednje decenije. Takođe, biće sagledan i uticaj TNK iz oblasti trgovine na privredu Republike Srbije.

UDC 334.726+339.9

KEY WORDS: transnational companies (TNCs), internationalization, trade, Republic of Serbia

ABSTRACT - Globalization processes in economy and internationalization of trade flows at the beginning of the 21st century were marked by expansion of transnational companies (TNCs) activity. These companies, backed by scientific and technological progress, are affirming the global market concept. Although the most TNCs come from developed countries, number of those from developing countries is increasing. Nevertheless, if we compare assets, sales and number of employees between TNCs from developed and developing countries, it is evident that the level of internationalization is higher in TNCs from developed countries. This paper's aim is to point out the changes that occurred within 100 largest TNCs from developed countries and 50 TNCs from countries in development, based on the World Investment Report for 2004 and 2014. The paper will particularly analyse the TNCs engaged in trade, their position and role among the largest TNCs, as well as changes that have occurred during the last decade. The effect of TNCs in trade area on the economy of Republic of Serbia will be analysed as well.

1 Uvod

Globalizacija predstavlja proces u kojem nacionalne ekonomije gube svoj značaj i gde primat preuzimaju transnacionalne kompanije (TNK). Ove kompanije spadaju u grupu najvećih ekonomskih entiteta u svetu. Prema empirijskim podacima prihodi koji ostvaruju u toku godine su nekada i veći od bruto domaćeg proizvoda pojedinih zemalja. U prilog ovoj tezi Džon Rolston Sol (2011) navodi i podatak da je »ukupna godišnja zarada Wal- Marta od 250 milijardi američkih dolara veća od one koju ima većina zemalja u razvoju ili malih nacionalnih država.« Ako posmatramo 150 najvećih ekonomskih entiteta u svetu 89 su nacionalne privrede, a 61 TNK (Kotler in Armstrong, 2012). Prema procenama ove kompanije kontrolišu oko 2/3 svetske trgovine i 1/4 svetske proizvodnje. Dve najčešće karakteristike koje opisuju ove kompanije su (Hadari, 1973, str. 1) angažovane su poslovnim aktivnostima, uključujući prodaju, distribuciju, ekstrakciju, proizvodnju i istraživanje i razvoj, van zemlje po-

rekla, tako da finansijski zavise od poslovanja u dve ili više nacionalnih ekonomija, str. 2) njihove upravljačke odluke odnose se na odluke na regionalnom ili globalnom nivou. Danas TNK čine preduzeća iz razvijenih, ali sve više i zemalja u razvoju. Ipak, TNK iz razvijenih zemalja raspolazu značajnijom imovinom, ostvaruju veću prodaju i imaju veći broj zaposlenih u odnosu na TNK iz zemalja u razvoju. Na osnovu napred navedenog, analiza promene u strukturi 100 najvećih svetskih TNK i 50 najvećih TNK iz zemalja u razvoju u posmatranom periodu je značajna zbog uticaja ovih kompanija na međunarodnu trgovinu i proizvodnju. Kako se imovina, promet i broj zaposlenih TNK značajno povećao tako je i rastao i njihov uticaj kako na matične zemlje, tako i na zemlje domaćine filijala TNK.

2 Metodologija istraživanja

Empirijski podaci korišćeni u radu predstavljaju sekundarne podatke. Podaci su preuzeti iz publikacija koje objavljuje UNCTAD (World Investment Report 2004 i 2014) i Republički zavod za statistiku, Republike Srbije. Na osnovu raspoloživih podataka pokušali smo da sagledamo značaj najvećih TNK razvijenih zemalja, ali i zemalja u razvoju i promene koje su se desile u periodu 2004-2014.

U radu će biti prikazani određeni tabelarni prikazi i rezultati na osnovu kojih posmatrali uticaj TNK na globalnu ekonomiju u posmatranom periodu. U radu su korišćeni racio koncentracije (CR_k) i Herfindal-Hiršmanov Indeks (HHI). Racio koncentracije predstavlja pokazatelj udela najvećih »k« kompanija na tržištu i izračunava se formulom:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k X_i$$

gde je k broj kompanija čiji udeo se izračunava od ukupnog broja, a X udeo i-te kompanije.

Herfindal-Hiršmanov Indeks (HHI) predstavlja sumu kvadrata udela kompanija na tržištu i izračunava se formulom:

$$HHI = \sum_{i=1}^n X_i^2$$

Gde X udeo i-te kompanije na tržištu, a n ukupan broj kompanija. Što je vrednost indeksa veća, veća je koncentracija, a manja konkurencija na posmatranom tržištu. Manje vrednosti indeksa ukazuju na konkurentno tržište bez dominantnih igrača. Ove indekse smo primenili na 100 najvećih TNK iz razvijenih zemalja i 50 najvećih TNK iz zemalja u razvoju.

U radu smo pošli od hipoteze:

- da su TNK, kako razvijenih zemalja, tako i zemalja u razvoju u posmatranom periodu zabeležile značajan rast i povećale uticaj na globalnu ekonomiju.

3 Karakteristike i performanse najvećih TNK

Broj TNK u svetu se značajno povećao poslednjih dvadeset godina. Procenjuje se da je početnom devedesetih godina XX veka u svetu bilo oko 37.000 TNK sa 170.000 stranih filijala (UNCTAD, 2007), početkom XXI veka oko 63.000 sa 689.000 filijala u inostranstvu (Jaworek i Kuzel, 2014). Prema podacima za 2010. god. u svetu je postojalo 103.786 TNK, koje su kontrolisale 892.114 stranih filijala (UNCTAD, 2011). Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su TNK postale važan element globalne ekonomije, i da njihov uticaj raste.

Tabela 1: Pregled najvećih TNK: imovina, prodaja, zaposleni 2003 i 2013. god. (milijarde dolara, hiljade zaposlenih, i procenti)

	<i>100 najvećih TNK u svetu</i>		<i>50 najvećih TNK u zemljama u razvoju</i>	
	<i>2003</i>	<i>2013</i>	<i>2003</i>	<i>2013</i>
<i>Imovina</i>				
U inostranstvu	3.993	8.104	249	1.186
Ukupna	8.023	13.748	669	4.310
U inostranstvu/Ukupna	49,77	58,94	37,15	27,52
<i>Prodaja</i>				
U inostranstvu	3.003	6.061	191	1.200
Ukupna	5.551	9.324	486	2.612
U inostranstvu/Ukupna	54,09	65,01	39,21	45,92
<i>Zaposleni</i>				
U inostranstvu	7.242	9.667	776	2.668
Ukupna	14.626	16.949	2.671	7.071
U inostranstvu/Ukupna	49,51	57,01	28,70	37,73

Izvor: Tabela sastavljena na osnovu podataka UNCTAD, World Investment Report (2004, 2014), UN, New York and Geneva.

U nastavku rada analizirali smo racio prodaje i imovine. Kada je ovaj racio visok, to znači da kompanija efektivnije koristi imovinu, kako bi ostvarila prodaju. U posmatranom periodu za 100 najvećih TNK ovaj racio je opao, što znači da je potrebno više kapitala kako bi se ostvario isti nivo prodaje.

Racio prodaje i zaposlenosti predstavlja pokazatelj produktivnosti rada, jer pokazuje prodaju po zaposlenom radniku.

Tabela 2: Racio performansi izabраниh TNK, u 2003 i 2013. godini

	Racio prodaje i imovine		Racio prodaje i zaposlenosti (hiljade dolara po zaposlenom)	
	2003	2013	2003	2013
Najvećih 100 TNK, prosečna vrednost za 10 TNK*	0,725	0,721	496	671
Najvećih 50 TNK, prosečna vrednost za 10 TNK**	0,619	0,570	449	787
TNK iz automobilske industrije (9 kompanija)	0,761	0,799	496	703
TNK koje se bave veleprodajom (3 kompanije)	1,740	0,681	2.783	1.504
TNK koje se bave maloprodajom (2 kompanije)	2,030	1,985	181	243

Izvor: Kalkulacije autora prema UNCTAD, World Investment Report (2004, 2014), UN, New York and Geneva.

Opomba: *10 TNK su: General Electric, Volkswagen Group, Toyota Motor Corporation, Royal Dutch/Shell Group, Electricite De France, ExxonMobil Corporation, British Petroleum CompanyPlc, ChevronTexacoCorp., Total, Suez. TNK koje se bave maloprodajom uključuju: Wal-Mart Stores Inc., Carrefour SA. TNK koje se bave veleprodajom uključuju: Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co Ltd., Marubeni Corporation. TNK iz automobilske industrije: Volkswagen Group, Toyota Motor Corporation, Ford Motor Company, BMW AG, General Motors Co., Honda Motor Co Ltd., Nissan Motor Co Ltd., Fiat S.p.A., Renault SA, Volvo AB.

**10 TNK su: CITIC Group, China National Petroleum Corporation, Petroleo Brasileiro SA, Samsung Electronics Co., Ltd., Petronas - Petroliam Nasional Bhd, Vale SA, China National Offshore Oil Corp., Hyundai Motor Company, Hutchison Whampoa Limited, América Móvil SAB de CV.

Analizom podataka za 10 najvećih kompanija od 100 najvećih u svetu i 50 najvećih u zemljama u razvoju, za koje su podaci dostupni u izveštaju UNCTAD-a iz 2004 i 2014 god. možemo uočiti da se racio prodaje i imovine kod 50 najvećih u zemljama u razvoju smanjio, dok je to smanjenje za 100 najvećih veoma malo. Racio odnosa prodaje i zaposlenosti se značajno povećao u posmatranom periodu. Ovo odražava razliku između proizvodnih firmi, koje su tokom vremena koristile svoju imovinu efikasnije i novih preduzeća, koja su ušla u top 100 nedavno i više su kapitalno intenzivna (UNCTAD, 2007, str. 10).

Analizirana su i dva sektora, TNK iz automobilske industrije i TNK koje se bave trgovinom (veleprodajom i maloprodajom). Kod TNK iz automobilske industrije u posmatranom periodu došlo je do rasta racija prodaje i imovine i rasta racija prodaje i zaposlenosti, dok je kod TNK koje se bave veleprodajom došlo da pada oba racija u posmatranom periodu. Ako posmatramo TNK iz oblasti maloprodaje došlo je do malog pada racija prodaje i imovine i rasta racija prodaje i zaposlenosti u 2013. god. u poređenju na 2003. god. TNK iz oblasti maloprodaje beleže značajno veći prosečan racio prodaje i imovine u odnosu na prosek 10 najvećih TNK i iznose 1,985 i 0,721 respektivno. U 2013. god. vrednost prosečnog racija prodaje i zaposlenosti TNK iz

oblasti maloprodaje iznosila je 243, dok je prosek ovog racija za 10 najvećih TNK iznosio 671.

3.1 Merenje koncentracije najvećih TNK

Analizu veličine i koncentracije TNK uradili smo na osnovu liste UNCTAD-a koja objavljuje 100 najvećih TNK u svetu i liste najvećih TNK iz zemalja u razvoju. Poslednji dostupni podaci objavljeni su u okviru World Investment Report iz 2014, a odnose se na 2013. godinu. Uvidom u listu može se učiti velika razlika u imovini između kompanija koja se nalaze na listi. Najvećim kapitalom u inostranstvu raspolaže kompanija General Electric Co (SAD, elektronika i elektronska oprema) i iznosi 331,6 milijardi dolara, dok 50 kompanija na listi Unilever PLC (Velika Britanija, diversifikovano) raspolaže sa 55,8 milijardi dolara, a poslednja Koninklijke Philips Electronics NV (Holandija, elektronika i elektronska oprema) sa 33,9 milijardi dolara.

Tabela 3: Rang najvećih TNK po prodaji u inostranstvu i zaposlenih u inostranstvu, 2013.

Rang	Prodaja u inostranstvu	Zaposleni u inostranstvu
1.	Royal Dutch Shell plc	Hon Hai Precision Industries
2.	BP plc	Wal-Mart Stores Inc
3.	Exxon Mobil Corporation	Nestlé SA
4.	Volkswagen Group	Volkswagen Group
5.	Samsung Electronics Co. Ltd.	International Business Machines Corporation
6.	Total SA	Carrefour SA
7.	Toyota Motor Corporation	Deutsche Post AG
8.	Glencore Xstrata PLC	Siemens AG
9.	Wal-Mart Stores Inc	Tesco PLC
10.	Hon Hai Precision Industries	Hutchison Whampoa Limited

Izvor: UNCTAD, World Investment Report (2014), UN, New York and Geneva.

Ako posmatramo rangiranje TNK prema ostvarenoj prodaji u inostranstvu, na prva tri mesta se nalaze kompanije koje su povezane sa naftom i naftnim derivatima. Najveća kompanija rangirano prema ovom kriterijumu je Royal Dutch Shell plc (Velika Britanija/Holandija, nafta) koja je ostvarila 265,7 milijardi dolara prodaje u inostranstvu, dok je Volvo AB (Švedska, automobilska industrija) na 50. mestu sa 40,48 milijardi prodaje u inostranstvu, što je šest puta manje u odnosu na prvoplasiranu.

Prema broju zaposlenih u inostranstvu na vrhu liste nalazi se kompanija Hon Hai Precision Industries (Tajvan, elektronika i elektronska oprema) sa 810.993 zaposlenih u inostranstvu. Na 50. mestu je Royal Dutch Shell plc (Velika Britanija/Holandija, nafta) sa 67.000 zaposlenih u inostranstvu što je 12 puta manje od prve na listi. Rangirane po ovom kriterijumu među 10 najvećih se nalaze tri kompanije koje se bave trgovinom i maloprodajom, Wal-Mart Stores Inc na drugom mestu sa 800.000, Carrefour SA na trećem mestu sa 267.590 i Tesco PLC na devetom sa 223.899 za-

poslenih u inostranstvu i jedna kompanija iz prehrambene industrije Nestlé SA na trećem mestu i 322.996 zaposlenih u inostranstvu.

Na osnovu raspoloživih podataka izračunali smo koncentraciju na tržištu u posmatranom periodu. Za izračunavanje koncentracije smo koristili rasio koncentracije (CRk) i Herfindal-Hiršmanov Indeks (HHI). Ove indekse smo primenili na 100 najvećih TNK i 50 najvećih TNK u zemljama u razvoju.

Tabela 4: Racio koncentracije (CRk)

<i>Najvećih 100 TNK</i>		
<i>Godina</i>	<i>2003.</i>	<i>2013.</i>
CR5	24	17
CR10	37	28
CR20	52	43
<i>Najvećih 50 TNK u zemljama u razvoju</i>		
<i>Godina</i>	<i>2003.</i>	<i>2012.</i>
CR5	47	27
CR10	62	42
CR20	78	62

Izvor: Kalkulacije autora prema UNCTAD, World Investment Report (2004, 2014), UN, New York and Geneva.

Prema podacima iz tabele 4. možemo zaključiti da je rasio koncentracije pet, deset i dvadeset kompanija opadao i kada posmatramo 100 najvećih TNK i kada posmatramo 50 najvećih u zemljama u razvoju.

Tabela 5: Herfindal-Hiršmanov Indeks (HHI), za 2013.

	<i>CR5</i>	<i>HHI</i>	<i>Ekvivalentan broj</i>
Najvećih 50 TNK	23	0,0255	39
Najvećih 50 TNK u zemljama u razvoju	27	0,0292	34

Izvor: Kalkulacije autora prema UNCTAD, World Investment Report (2014), UN, New York and Geneva.

U tabeli 5. prikazani su podaci pokazuju da je Herfindal-Hiršmanov Indeks manji kod 50 najvećih TNK, nego što je slučaj kod 50 najvećih TNK iz zemalja u razvoju. Na osnovu HHI indeksa izračunali smo »ekvivalentan broj« kompanija, koji pokazuje potencijalni broj kompanija iste veličine koji bi postojao za određeni stepen koncentracije (UNCTAD, 2007, str. 12). Dobijeni rezultati pokazuju da je veći nivo koncentracije kod 50 kompanija iz zemalja u razvoju, nego što je slučaj kod najvećih TNK u svetu.

4 Uticaj filijala TNK na privredu Republike Srbije

U Tabeli 3. prikazani su osnovni podaci o filijalama TNK koje posluju na teritoriji Republike Srbije. Na ovaj način opisuje se delatnost poslovnih subjekata koji su rezidenti u Republici Srbiji, a pod kontrolom su stranih preduzeća. Kod ovih poslovnih subjekata učešće stranog kapitala u ukupnom je 50 % i više. Osnovni cilj ove statistike jeste da pokaže učešće ovih poslovnih subjekata u domaćoj ekonomiji i njihov uticaj na nju (RSZ, 2015).

Podaci koji su korišćeni u preuzeti su od Republičkog zavoda za statistiku, prikupljenih putem obrasca »Strukturno istraživanje o poslovanju privrednih društava« (SBS 01). Ukupan broj filijala u 2013. god. iznosio je 2.642 što predstavlja 3,0 % od ukupnog broja poslovnih subjekata. U poređenju sa 2012. god. došlo je do smanjenja ukupnog broj filijala.

Prema podacima za 2012. god. ukupan broj filijala iznosi je 2.702 što je činili 3,2 % ukupnog broja poslovnih subjekata. Najveći broj filijala je sa delatnošću u Trgovini na veliko i malo i popravci motornih vozila (1050), zatim u Prerađivačkoj industriji (588) i Stručnim, naučnim, inovacionim i tehničkim delatnostima (335). Najznačajnije smanjenje broja filijala je u delatnostima Trgovine na veliko i malo i popravke motornih vozila (-48), Građevinarstva (-22). Filijale su u 2012. god. zapošljavale 181.953 radnika, tj. 17,8 % ukupnog broja zaposlenih i ostarile promet u iznosu 22,30 milijardi EUR.

Iako je u 2013. god. došlo do pada ukupnog broja filijala, broj zaposlenih se povećao na 189.414 radnika, a promet na 24,08 milijardi EUR. U ukupnoj ostvarenoj dodatoj vrednosti učešće filijala iznosi 33,7 %. Najveći doprinos dodatoj vrednosti filijala (preko 80%) imali su Prerađivačka industrija (51,3 %), Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila (20,0 %) i Informisanje i komunikacije (11,3 %). Takođe, najveće povećanje broja radnika je zabeleženo u delatnosti Prerađivačke industrije (4922), a najveće smanjenje u Trgovini na veliko i malo i popravci motornih vozila (-2121).

U poređenju sa podacima za 2012. god. u filijalama sa delatnošću u Trgovini na veliko i malo i popravci motornih vozila pored pada u broju filijala i broja zaposlenih došlo je i do pada prometa od 5,68 %, vrednosti proizvodnje 6,24 % i dodate vrednosti 9,49 %. Kod filijala iz delatnosti Prerađivačke industrije došlo do rasta prometa od 22,27 %, vrednosti proizvodnje 24,53 %, dodate vrednosti 6,78 % ako raspoloživi podaci uporede sa onim za 2012. god.

Tabela 6: Osnovni podaci o stranim filijalama (inward FATS) - (po delatnostima, 2013.)

	Broj filijala	Broj zaposlenih	Promet	Vrednost proizvodnje	Dodata vrednost	Troškovi zaposlenih
Republika Srbija	2642	189414	24085,873	15813,453	4461,179	2067,451
Rudarstvo	16	2514	210,771	206,237	58,451	50,947
Prerađivačka industrija	588	90054	11051,302	10550,669	2289,235	896,427
Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	29	404	707,559	225,435	58,319	9,360
Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	34	2034	202,056	159,055	23,732	16,732
Građevinarstvo	124	4746	432,087	431,990	116,876	82,555
Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila	1050	49961	8833,396	2122,959	890,470	503,151
Saobraćaj i skladištenje	125	4898	666,741	289,030	91,862	52,618
Usluge smeštaja i ishrane	30	2634	89,405	91,738	33,331	20,577
Informisanje i komunikacije	189	10317	1152,515	1002,317	505,732	192,227
Poslovanje nekretninama	36	332	71,833	75,811	44,406	5,675
Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	335	8534	467,036	433,881	196,753	154,680
Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	86	12986	201,172	224,330	152,011	82,502

Izvor: Republički zavod za statistiku, preračunato u EUR prema srednjem kursu Narodne Banke Srbije za 2013. god.

5 Zaključak

Danas TNK čine preduzeća iz razvijenih, ali sve više i zemalja u razvoju. U posmatranom periodu kod 100 najvećih TNK u svetu imovina i prodaja u inostranstvu su se duplirale, dok se broj zaposlenih u inostranstvu povećao za trećinu. TNK iz razvijenih zemalja i dalje raspolažu značajnijom imovinom, ostvaruju veću prodaju i imaju veći broj zaposlenih u odnosu na TNK iz zemalja u razvoju. Ipak, 50 najvećih TNK

iz zemalja u razvoju su u proteklih deset godina povećale imovinu u inostranstvu više od pet puta, prodaju u inostranstvu šest puta, a broj zaposlenih u inostranstvu više od tri puta. Uloga TNK iz zemalja u razvoju polako postaje značajnija i one usled ubrzanog rasta smanjuju zaostatak za najvećim svetskim TNK.

U posmatranom periodu analiza ratio koncentracije (CRk) i Herfindal-Hiršmanov Indeks (HHI) pokazuju da je koncentracija veća kod TNK iz zemalja u razvoju nego kod najvećih svetskih TNK.

U radu je sagledano i poslovanje filijala TNK u Republici Srbiji. Iako je došlo do pada broja filijala koje posluju u Republici Srbiji, broj zaposlenih u filijalama se povećao. Takođe, došlo je i do povećanja prometa, vrednosti proizvodnje i dodate vrednosti u filijalama stranih preduzeća koje posluju na teritoriji Republike Srbije.

Na osnovu analiziranih podataka iznetih u radu smatramo da smo potvrdili polaznu hipotezu da su TNK, kako razvijenih zemalja, tako i zemalja u razvoju u posmatranom periodu zabeležile značajan rast i povećale uticaj na globalnu ekonomiju.

LITERATURA

1. Jaworek, M. in Kuzel, M. (2015). Transnational Corporations in the World Economy: Formation, Development and Present Position. Spletna stran: <http://dx.doi.org/10.12775/CJFA.2015.004>.
2. Kotler, P. in Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education.
3. Ralston Sol, Dž. (2011). Propast globalizma i preoblikovanje sveta. Beograd: Arhipelag.
4. Republički zavod za statistiku. (2015). Strane podružnice u Republici Srbiji u 2013. godini (inward FATS), Beograd. Spletna stran: <http://www.stat.gov.rs>.
5. UNCTAD. (2004). World Investment Report 2004. New York and Geneva: UN. Spletna stran: http://unctad.org/en/Docs/wir2004_en.pdf.
6. UNCTAD. (2007). The universe of the largest transnational corporations. New York and Geneva: United Nations. Spletna stran: http://unctad.org/en/Docs/iteiia20072_en.pdf.
7. UNCTAD. (2014). World Investment Report 2014. New York and Geneva: UN. Spletna stran: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf
8. Yitzahak, H. (1973). The Structure of the Private Multinational Enterprise. Michigan Law Review, 71, pp. 731–806.

Vloga in pomen letnih delovnih razgovorov v zdravstveni ustanovi

UDK 614.2+0105.57

KLJUČNE BESEDE: letni delovni razgovor, nadrejeni, zaposleni v zdravstvu

POVZETEK - Bistvo rednih letnih razgovorov je v tem, da se zaposleni in njegov neposredno nadrejeni enkrat letno poglobljeno pogovorijo o vsem, za kar med letom ni bilo pravega časa. Najpomembnejši vzrok za uvedbo letnih razgovorov se nahaja v njihovi učinkovitosti. Z njimi lahko dosežemo resnično izjemne rezultate, ki lahko vplivajo na razvoj in rast zaposlenih in organizacije. Namen letnih delovnih razgovorov je motivirati sodelavce, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih ter da bi sami pripravili predloge, kako bi stvari izboljšali, bili še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju svojih nalog. Raziskava je pokazala, da so letni razgovori v zdravstvenih zavodih po večini prisotni, vendar si nadrejeni zanje pogosto vzamejo premalo časa. Kljub temu pogosto upoštevajo predloge svojih podrejenih ter jim dajo možnost, da izražajo svoje mnenje. Letni razgovori se končajo s prijetnimi občutki ter načrtom za izboljšanje osebnih rezultatov in poročilom o opravljenem razgovoru.

UDC 614.2+0105.57

KEY WORDS: Employee Development Dialogue, supervisor, healthcare employees

ABSTRACT - The purpose of the Employee Development Dialogue (EDD) is to enable the employee and their supervisor to thoroughly discuss the issues for which there was no time during the course of the year. The most important reason for establishing the EDD as a regular practice in an institution is its efficiency. It can lead to achieving truly amazing results which affect the growth and development of the employees as well as the institution. The purpose of EDD is to motivate the employees to reconsider their professional work and plans, and to enable them to offer suggestions for improvement. Furthermore, EDD encourages them to be more independent, responsible and to show more initiative in the workplace. The research shows that EDDs actually do take place in health institutions, however, the supervisors often take too little time to conduct them. Nevertheless, it is also shown that the suggestions, which emerge as a result of the EDDs, are mostly taken into account and the employees given the opportunity of expressing their opinion. EDD usually leads to a pleasant conclusion; an interview report follows the appointment, as well as a personal improvement plan for each employee.

1 Uvod

Z uveljavitvijo Zakona o javnih uslužbencih v juniju leta 2003, je posebna pozornost namenjena področju razvoja kadrov ter učinkovitega upravljanja z njimi. V 105. členu zakona določa, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem. Ta določba predstavlja podlago za uvedbo rednega letnega razgovora v državni upravi (Logar, 2011, str. 1).

Redni letni razgovori so eno izmed najbolj uporabnih in pomembnih orodij sodobnega vodenja, obenem pa so tudi izjemno enostavni in priročni za uporabo. Tudi dosedanje praktične izkušnje organizacij so na tem področju nadpovprečno dobre. Zato si danes ne moremo predstavljati organizacije, ki ne bi imela sistema letnih

razgovorov, se pripravila na njihovo uvajanje ali pa razmišljanje o uvedbi (Mihalič, 2010, str. 4).

V letnem razgovoru sodelavec najprej predstavi kako vidi sebe in svojo vlogo v organizaciji, kaj želi v prihodnosti, kaj ga motivira, na katerih področjih se želi izobraževati, katere odgovornosti in zadolžitve bi želel prevzeti, kaj ga moti pri opravljanju del in nalog, kakšne ambicije ima, kje vidi probleme, ali si želi napredovati in podobno. V nadaljevanju vodja poda mnenje o delu sodelavca, o možnostih in željah po pridobivanju znanj in drugih kompetenc sodelavca, kaj pričakuje v prihodnosti, kje vidi možnosti izboljšanja uspešnosti sodelavca, zakaj je v preteklosti prihajalo do eventualnih napak, kakšne so možnosti napredovanja in podobno. Pri tem vodja izraža predvsem pohvalno in zadovoljstvo, komentira, izraža tudi nezadovoljstvo in kritiko ter podobno. V sklepnih fazah razgovora sodelavec in vodja skupaj usklajujeta podane vidike, predloge in želje, iščeta skupne rešitve, oblikujeta načrt za delo, izobraževanje in celostni razvoj sodelavca v prihodnosti, oblikujeta sklepe in povzema ugotovitve. V zaključku oblikujeta poročilo o razgovoru, v katerem definirata navedeno in podpišeta poročilo (Mihalič, 2006, str. 224).

2 Letni delovni razgovor

Redni letni razgovor je oblika medosebnega poslovnega komuniciranja, pri katerem se zaposleni in njegov neposredno nadrejeni enkrat letno poglobljeno pogovorita. Predmet pogovora so vsi tisti dejavniki in elementi, ki so posredno ali neposredno povezani z zaposlenim, delom in delovnim mestom ter organizacijo, v kateri je zaposlen (Mihalič, 2010 str. 5).

Letnega razgovora ne smemo zamenjati in tudi ne združevati z ocenjevalnim in kariernim razgovorom. Vsakega moramo izvajati ločeno, saj imajo posamezne oblike poslovnih razgovorov povsem drugačne lastnosti in pomen, ob združevanju pa se njihovi učinki izničijo. Redni letni razgovor je namreč združljiv zgolj z razvojnim razgovorom, vendar pa je razvojni pogovor v bistvu vgrajen v razgovor, ki ga poznamo kot letni razgovor. Njuno ločeno izvajanje lahko zasledimo predvsem v ameriški in francoski poslovni praksi, medtem ko ga drugod večinoma ne ločujemo. To opazimo tudi pri uporabi izrazov, saj bomo za letni razgovor oziroma redni letni razgovor zasledili tudi izraz letni razvojni razgovor, kar v slovenski praksi pomeni enako obliko razgovora (Mihalič, 2010, str. 7).

Letni razgovor je potrebno izvajati na nivoju celotne organizacije. To pomeni, da morajo biti vsi zaposleni vključeni v sistem izvajanja rednih letnih razgovorov, ne glede na delovno mesto in delo, ki ga opravljajo. Prav tako pa pri izvedbi razgovorov ne smemo preskakovati nivojev vodenja. Vsak zaposleni mora namreč opraviti razgovor izrecno z neposrednim nadrejenim (Mihalič, 2010, str. 7).

Praksa na področju izvajanja letnih razgovorov v celoti govori zgolj v prid uvedbi tovrstnih pogovorov v organizacijo. Z letnim razgovori lahko namreč veliko pridobimo in če se držimo zgolj osnovnih pravil izvajanja te oblike poslovnega pogovarjanja, potem tudi ni bojazen, da bi lahko z letnimi razgovori povzročili kakršno koli škodo. Tudi v primeru, če nismo prav večji komuniciranja in če se z letnimi razgovori srečujemo prvič, bomo že s samo pripravljenostjo za poglobljen pogovor, odkritostjo do zaposlenega in pripravljenostjo prisluhniti, dosegli samo pozitivne učinke. To je namreč tisto, kar je najpomembnejše pri letnem razgovoru. Res je, da tudi pri letnih razgovorih obstajajo določena pravila in smernice, ki vam bodo olajšali letni razgovor, prav tako je dobro, da tovrstni razgovor dokumentiramo in da se pri njegovem uvajanju držimo sistematičnosti, vendar pa je bistvo letnega razgovora v tem, da si vzamemo čas za pogovor, da poslušamo in se pogovorimo o vsem, za kar med letom ni bilo pravega časa. Pri letnem razgovoru je torej največji poudarek na samo komunikaciji in ne toliko na vodenju razgovora, njegovem načrtovanju in dokumentiranju (Mihalič, 2010, str. 8).

2.1 Vzroki za uvedbo letnega delovnega razgovora

Najpomembnejši vzrok za uvedbo letnih razgovorov se nahaja v njihovi učinkovitosti. Z njimi bomo dosegli resnično izjemne rezultate, ki bodo vplivali na razvoj in rast posameznikov in organizacije. Iz tega naslova si najprej oglejmo osnovne prednosti uvedbe sistema rednih letnih razgovorov v organizaciji:

- izboljšanje internega komuniciranja med zaposlenimi,
- razvijanje spodbudnejše organizacijske kulture in klime,
- povečanje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih,
- enostavnejše načrtovanje izobraževanj in usposabljanj,
- odkrivanje vzrokov za napake in nezadovoljstvo,
- izboljšanje upravljanja karier zaposlenih,
- sistematično načrtovanje razvoja in napredovanj,
- enostavnejše in korektnije delegiranje del in nalog,
- odkrivanje tihih kompetenc (znanj, veščin ipd.),
- pridobitev dobrih osnov za ocenjevanje zaposlenih in
- številni drugi spodbudni in pozitivni rezultati in vplivi (Mihalič, 2010, str. 9–10).

2.2 Namen letnega delovnega razgovora

Namen letnega razgovora je: motivirati sodelavce, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih ter bi sami pripravili predloge, kako bi stvari izboljšali; doseči, da bi dobro razmislili o svoji vlogi v delovnem procesu; da bi dobili pregled nad prioritetai svojih nalog in nad globalnimi pričakovanji, kaj se od njih v naslednjem letu pričakuje; doseči, da bi bili sodelavci še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju prioritarnih nalog. Vodja mora sodelavcem povedati, kako jih vidi, katere so po njegovem mnenju njihove dobre strani in kje še imajo rezerve, ki bi jih lahko izkoristili. Oba naj bi se po pogovoru še bolj razumela in si lahko povsem zaupala. Vodja s pogovorom dobi boljši pregled nad tem, kako se dogovorjene stvari

dolgoročno tudi uresničujejo, ter zbere podatke za planiranje in izvajanje politike izobraževanja in za napredovanje sodelavcev. Z rednimi letnimi pogovori naj bi se izboljšal pretok v organizaciji, dvignila bi se kultura komuniciranja, povečali bi se prizadevnost in uspešnost ljudi, s tem pa tudi njihovo počutje in zadovoljstvo. Vse naj bi vplivalo na delovne rezultate in na poslovni uspeh (Dlouhy, 2009, str. 22).

Najpomembnejši nameni uvedbe in samega izvajanja rednih letnih razgovorov v organizaciji so zlasti naslednji:

- poglobitev zaupanja med zaposlenim in vodjo,
- sistematičen pregled preteklega dela in dosežkov,
- prepoznavanje potencialov, sposobnosti in veščin,
- dodatno motiviranje in spodbujanje zaposlenega,
- načrtovanje razvoja in rasti zaposlenega in vodje,
- spoznavanje ambicij, ciljev in občutkov zaposlenega,
- medsebojna izmenjava zamisli, idej in predlogov,
- poglobljena debata o vlogi zaposlenega v organizaciji,
- načrtovanje nalog, izobraževanj in napredovanj,
- izboljšanje komuniciranja med zaposlenim in vodjo,
- skupno odkrivanje priložnosti in nevarnosti,
- poglobljanje obojestranske odgovornosti
- odkrivanje vzrokov za pretekle in sedanje (ne)uspehe,
- pridobitev novih informacij o delu sodelavca in tima,
- izboljšanje in krepitev medsebojnih odnosov,
- povečanje participacije zaposlenega pri odločanju,
- večja prilagoditev načina vodenja posamezniku,
- integracija posameznika v razvojno vizijo organizacije,
- odkrivanje perspektivnih posameznikov,
- uskladitev osebnih želja in ciljev s cilji organizacije,
- odkrivanje tihih oziroma neizkoriščenih kompetenc,
- spoznavanje pogojev za doseganje odličnih rezultatov,
- razvijanje spodbudnejše organizacijske kulture in klime,
- uveljavitev načel vodenja s cilji,
- boljše razumevanje lastnega dela in delovnega mesta,
- poglobitev sodelovanja za doseganje ciljev organizacije,
- boljše povezovanje nagrajevanja in uspešnosti,
- povečanje stopnje zadovoljstva posameznika,
- kvalitetnejše prerazporejanje, napredovanje in rotiranje (Mihalič, 2010, str. 12–13).

2.3 Cilji letnega delovnega razgovora

Temeljni cilj letnih razgovorov je izboljšanje posameznika (zaposlenega in vodje), delovnih rezultatov in organizacije kot celote. Z rednim letnim razgovorom želimo torej poiskati načine in sredstva ter opredeliti možnosti za povečanje uspešnosti in učinkovitosti posameznikov, timov, skupin in same organizacije. V strateškem

smislu pa se cilj letnih razgovorov nahaja v iskanju načinov in razvoju možnosti za povečanje in ustvarjanje nove oziroma dodane vrednosti organizacije (Mihalič, 2010, str. 12).

Redni letni razgovor ima več ciljev: izboljšati kakovost dela zaposlenih, izboljšati vodenje in medsebojne odnose, odkrivati želje in potrebe zaposlenih, razvijati občutek pripadnosti organizaciji in občutek odgovornosti ter odkrivati potencialne zaposlenih. Tako lahko v zavodih spremljajo doseganje delovnih rezultatov glede na zastavljene cilje zavoda, in sicer motivirati zaposlene, vzpostaviti komunikacijo med vodjo in zaposlenim ter omogočiti vodenje s cilji, in posameznika, ki je v njem zaposlen.

Letni delovni načrt je dokument, ki za obdobje enega leta opredeli cilje in naloge ter jih razdeli med zaposlene. To je operativni dokument, iz katerega je razvidno, s katerimi dejavnostmi in z ljudmi bo določen prednostni cilj dosežen.

Letni razgovor je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva delavcev z delovnim mestom, delovnimi rezultati in tudi možnostmi napredovanja, s plačo in z bonitetami (Majcen, 2001 str. 20).

2.4 Vodja in njegova pomembnost

Vodja je v prvi vrsti odgovoren za to, da zagotovi nemoteno in uspešno vodenje organizacije. Seveda pa je pri tem pomemben tudi njegov način dela z ljudmi - sodelavci. Ta se kaže v rezultatih, ki jih dosega organizacija, in počutju, njegovem lastnem in počutju sodelavcev. Način vodenja vpliva tudi na organizacijsko kulturo, zadovoljstvo sodelavcev, pa tudi poslovnih partnerjev in strank (neposredno s svojim vedenjem, posredno pa s kulturo, ki jo spodbuja med sodelavci) (Kodrič, 2008, str. 20).

Vodje z rednim letnimi razgovori bolje spoznajo svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje usmerjajo in vodijo:

- razgovori jim omogočajo, da lahko razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev,
- pridobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela, sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja,
- podatke, ki jih pridobijo v razgovorih, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in kadrovske spremembe, informacij in utemeljitev za določanje uspešnosti svojih sodelavcev (Logar, 2011, str. 4).

2.5 Koristi učinkovito izvedenih rednih delovnih letnih razgovorov

Letni razgovori zagotavljajo večje zadovoljstvo zaposlenih:

- prihodnost zaposlenih postane lažja in bolj transparentna,
- zaposleni pridobijo večji občutek pomembnosti v podjetju,
- vodje se z zaposlenimi bolj sistematično ukvarjajo,

- zaposleni postanejo bolj informirani o dinamiki v podjetju (Suljić, 2009, str. 12).
- Letni razgovori zagotavljajo večje zadovoljstvo nadrejenih:
- zaradi bolj zadovoljnih zaposlenih,
- zaradi večje učinkovitosti in transparentnosti (boljše doseganje ciljev),
- lažje reševanje problemov in konfliktov,
- boljša in lažja interna komunikacija (Suljić, 2009, str. 13).

3 METODOLOGIJA

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako se izvaja letni delovni razgovor v zdravstvenih zavodih in kako poteka razgovor med vodjo in zaposlenim.

Cilj raziskave so ugotoviti:

- prisotnost letnih delovnih razgovorov v zdravstvenih zavodih,
- kako se izvaja letni delovni razgovor v zdravstvenih zavodih,
- kako poteka razgovor med vodjo in zaposlenim in
- kako se vodja pripravi na letni delovni razgovor.

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se izvajajo letni delovni razgovori v zdravstvenih zavodih?
- Kako poteka razgovor med vodjo in zaposlenim na letnem delovnem razgovoru?
- Kako vodja pride pripravljen na letni delovni razgovor?

3.2 Raziskovalna metoda

Raziskava je temeljila na deskriptivni metodi kvantitativnega raziskovanja. Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik. Anketa je bila anonimna.

3.3 Opis vzorca

Naključno smo razdelili 69 anket, pravilno izpolnjenih pa smo dobili 53 anket, kar pomeni, da je bila 77 % realizacija. Od 53 pravilno izpolnjenih anket, so vsi imeli letne delovne razgovore v svoji delovni organizaciji. Anketirali smo medicinske sestre, ki so zaposlene v regijah Osrednjeslovenska 24 (45 %), Podravska 20 (38 %) in Jugovzhodna Slovenija 9 (17 %). Med anketiranci je bilo 18 (34 %) moških in 35 (66 %) žensk. 18 (34 %) anketirancev je imelo srednješolsko izobrazbo, 32 (60 %) je imelo visokošolsko izobrazbo in 3 (6 %) jih je imelo opravljen magisterij. Največ anketirancev 24 (45 %) je zaposlenih v terciarni ravni, 9 (17 %) jih je zaposlenih na sekundarni ravni in 20 (38 %) je zaposlenih na primarni ravni.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Anketiranje je potekalo v mesecu oktobru 2015. Anketni vprašalnik smo izdelali v spletnem portalu Ika in razposlali zaposlenim medicinskim sestram preko elektronske pošte.

3.5 Opis merskih instrumentov

Anketa je sestavljena iz demografskih podatkov in 2 sklopa. Pri prvem sklopu nas je zanimal odnos vodje na letnem delovnem razgovoru in drugi sklop, kako potekajo letni delovni razgovori. Uporabili smo Likertovo lestvico. Anketiranci so imeli podane trditve, ki so jih ocenili z oceno od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila nikoli, ocena 2 redko, ocena 3 občasno, ocena 4 pogosto in ocena 5 je pomenila vedno.

4 Rezultati in interpretacija

Rezultati ankete, s katerimi smo želeli ugotoviti kako poteka razgovor med vodjo in zaposlenim, smo ugotovili, da vodja pove njihove napake ($\bar{x} = 4,0$), svojemu nadrejenemu lahko zaupam ($\bar{x} = 4,0$), pride na letni delovni razgovor pripravljen ($\bar{x} = 3,8$), mi pokaže rezultate pogovora ($\bar{x} = 3,7$), pogovorita se o njihovih dobrih točkah ($\bar{x} = 3,7$), vodja pove kako njihove napake odpraviti ($\bar{x} = 3,6$), vodja pove katere spremembe je potrebno uvesti ($\bar{x} = 3,6$), si vzame dovolj časa za letni razgovor ($\bar{x} = 3,6$) in vodja pravočasno obvesti, kdaj imajo letni delovni razgovor ($\bar{x} = 3,6$). Najnižje ocene so dobile trditve, da vodja jim skače v besedo in jih prekinja med govorjenjem ($\bar{x} = 2,1$) in vodja mi predstavi cilje sodelavcev ($\bar{x} = 2,9$).

Tabela 1: Vodja na letnem delovnem razgovoru

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Pove moje napake	4,0
Mojemu nadrejenemu lahko zaupam	4,0
Pride na letni razgovor pripravljen	3,8
Mi pokaže rezultate pogovora	3,7
Pogovorita se o vaših dobrih točkah	3,7
Pove kako napake odpraviti	3,6
Pove katere spremembe je potrebno uvesti	3,6
Si vzame dovolj časa za letni razgovor	3,6
Me pravočasno obvesti kdaj imam letni razgovor	3,6
Podpira moja mnenja	3,5
Me pohvali	3,4
Mi predstavi cilje organizacije	3,4
Upošteva moje predloge o spremembah	3,4
Mi predstavi cilje sodelavcev	2,9
Mi skače v besedo in me prekinja med govorjenjem	2,1

Ugotovili smo, da na letnem delovnem razgovoru anketiranci pozorno poslušajo nadrejenega ($\bar{x} = 4,5$), sprejmejo kritika od svojega nadrejenega ($\bar{x} = 4,4$), na letnem delovnem razgovoru lahko izrazijo svoje mnenje ($\bar{x} = 4,3$), anketiranci se počutijo sproščeni (4,2), na koncu razgovora se oba razideta z dobrimi občutki ($\bar{x} = 4,1$) in pogovor je pozitivno naravnan ($\bar{x} = 4,0$). Nižje ocene so anketiranci dodeljevali, da na letnem delovnem razgovoru imajo občutek, da je to mesto, da ga vodja napade in poniža ($\bar{x} = 1,5$), povzdignem glas na nadrejenega ($\bar{x} = 1,5$), nadrejeni povzdigne glas ($\bar{x} = 1,6$) in, da je letni delovni razgovor mesto za poračunavanje starih zamer ($\bar{x} = 1,7$).

Tabela 2: Letni delovni razgovor

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Pozorno poslušam nadrejenega	4,5
Sprejemem kritike	4,4
Lahko izrazim svoje mnenje	4,3
Sem sproščen	4,2
Imam možnost povedati svoje mnenje	4,2
Se na koncu razgovora oba razideta z dobrimi občutki	4,1
Je pogovor pozitivno naravnan	4,0
Izmenjava informacij z nadrejenim je obojestranska	3,9
Razgovor poteka v mirnem in prijetnem okolju	3,9
Skupaj z nadrejenim narediva načrt za izboljšanje lastnih rezultatov	3,8
Razčiščujem nejasnosti	3,7
Skupaj z nadrejenim napiševa poročilo o opravljenem letnem razgovoru	3,7
Izrazim nestrinjanje z nadrejenim	3,3
Imam občutek, da je to mesto za poračunavanje starih zamer	1,7
Nadrejeni povzdigne glas	1,6
Povzdignem glas na nadrejenega	1,5
Imam občutek, da je to priložnost za nadrejenega, da me napade in poniža	1,5

5 Sklep

Redni letni delovni razgovor je najbolj uporaben način vodenja med zaposlenimi. Je oblika komuniciranja med zaposlenim in njegovim nadrejenim, kjer se enkrat letno poglobljeno pogovorita. Letnega razgovora ne smemo zamenjati z ocenjevalnim in kariernim razgovorom. Vključeni morajo biti vsi zaposleni, ne glede na delovno mesto in delo ki ga opravlja. Razgovor mora biti opravljen z nadrejenim. Obstajajo določene smernice, kako se lotiti letnega razgovora, vendar je najbolj pomembno to, da si vzamemo čas za pogovor, da nadrejeni poslušata delavca in na koncu, da se vse dokumentira. Namen letnega razgovora je motivirati zaposlene, da nadrejeni poslušata

predloge in da skupaj najdeta dobro rešitev. S tem se izboljšša komunikacija, uspešnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti ali se izvajajo letni delovni razgovori v zdravstvenih zavodih, kako poteka razgovor med vodjo in zaposlenim, in kako pride vodja pripravljen na letni delovni razgovor.

Rezultati na splošno kažejo, da se med anketiranci v večini izvaja letni delovni razgovor v njihovih delovnih organizacijah. Z raziskavo smo ugotovili, da pri zaposlenih v zdravstvenih organizacijah poteka razgovor med vodjo in zaposlenim v mirnem in prijetnem okolju, da je pogovor pozitivno naravnani in da je izmenjava informacij obojestranska. Ugotovili smo tudi, da letni delovni razgovor ni priložnost za nadrejenega, da zaposlenega napade in poniža in da ni to mesto za poračunavanje starih zamer.

Vodja na letnem delovnem razgovoru pove zaposlenemu njegove napake in kako te napake odpraviti. Pogovorita se o dobrih točkah zaposlenega, vendar ga redko pohvali, pove pa mu katere spremembe je potrebno uvesti. Ugotovili smo, da vodja ne skače v besedo in ne prekinja zaposlenega med govorjenjem.

Raziskava je pokazala, da si vodje za letni delovni razgovor vzamejo premalo časa, da pa kljub temu upoštevajo predloge svojih podrejenih, ter jim dajo možnost, da izrazijo svoje mnenje. Letni delovni razgovori se končajo s prijetnimi občutki ter načrtom za izboljšanje osebnih rezultatov in poročilom o opravljenem razgovoru.

Pohvalno je dejstvo, da večina nadrejenih pride pripravljenih na letni delovni razgovor, vendar si vzamejo premalo časa za sodelavca, kar pomeni, da je tukaj še veliko prostora za izboljšanje.

Glede na rezultate raziskave lahko predlagamo rešitev oziroma izboljšavo letnih delovnih razgovorov tako, da bi vodje imeli veliko izobraževanj na to temo, predvsem obvladovanje dobre komunikacije, ki je ključno med vodjo in zaposlenim.

LITERATURA

1. Dlouhy, M. (2009). Uvajanje rednega letnega pogovora v javni vzgojno-izobraževalni zavod osnovna šola Sv. Jurij ob Ščavnici. Diplomsko delo. Maribor: Visoka poslovna šola Doba Maribor.
2. Kodrič, N. (2008). Analiza rednega letnega razgovora med vodjo in sodelavci na okrajnem sodišču v Mariboru ter predlogi izboljšav. Diplomsko delo. Maribor: Visoka poslovna šola Doba Maribor.
3. Logar, M. (2011). Redni letni razgovori v Ministrstvu za javno upravo. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
4. Majcen, M. (2001). Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
6. Mihalič, R. (2010). Kako izvedem letni razgovor. Škofja Loka: Mihalič in partner.
7. Suljić, S. (2009). Letni razgovori v bolnišnici Golnik. Diplomsko delo. Kranj: B&B višja strokovna šola.

Modeli prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju

UDK 331.556.4+316.61

KLJUČNE REČI: globalizacija, međunarodni radni zadaci, prilagođavanje, modeli, zaposleni

POVZETEK - U uslovima globalizacije mnoge organizacije se odlučuju da internacionalizaciju svoje poslovne aktivnosti. Kao posledica takve strategije može se javiti potreba da zaposleni izvesno vreme žive i rade u inostranstvu. Takva situacija najčešće znači i susret sa drugačijom kulturom, ekonomskim i pravnim ambijentom itd. Kao posledica toga zaposlenima je potreban izvestan period u kome će se prilagoditi novom radnom i životnom okruženju. Ovaj period je od izuzetnog značaja jer svaki neuspah u procesu prilagođavanja najčešće rezultira prevremenim povratkom zaposlenog u sedište organizacije. To za organizacije znači nepotrebne troškove uzrokovane potrebom da se takvom zaposlenom obezbedi zamena. Imajući u vidu kompleksnost ovog procesa, a istovremeno i njegov značaj, rad se bavi analizom različitih modela prilagođavanja zaposlenih stranom radnom okruženju kako bi se identifikovanim ključnih izazova u ovom procesu predložio model efektivnog upravljanja zaposlenima koji se upućuju na međunarodne radne zadatke.

UDC 331.556.4+316.61

KEY WORDS: globalization, international assignments, adjustment, models, employees

ABSTRACT - In the conditions of globalization, many organizations choose to internationalize their business activities. As a result of such strategy, some employees may have to live and work abroad for a certain period of time. This situation usually means facing different culture, economic and legal environment, etc. As a consequence, employees need some period for adjustment to new working and living conditions. This period is of great importance because any failure in the process of adjustment often results in employees prematurely returning to the headquarters of the organization. A situation like this means unnecessary costs to the organization and they are likely to find the replacement for such employees. Due to the complexity of this process, and at the same time its importance, this paper analyses different models of employees' adjustment to foreign working environment by identifying the key challenges in this process, and proposing the model for effective management of employees who are given international tasks.

1 Uvod

U današnjem globalizovanom poslovnom ambijentu mnoge organizacije šansu za svoj rast i razvoj traže na međunarodnoj poslovnoj sceni. Međutim, poslovanje na međunarodnoj poslovnoj sceni odlikuju brojne specifičnosti a jedna od njih jeste i potreba da zaposleni svoje radne zadatke obavljaju izvan matične zemlje. Ti zadaci se mogu obavljati u okviru različitih formi radnih angažmana.

To mogu biti: kratkoročni angažmani, dugoročni angažmani, službena putovanja i sl. (Crown World Mobility, 2013). Najkompleksniji među njima su, svakako, dugoročni angažmani jer oni podrazumevaju da zaposleni (a često i njihove porodice) duži vremenski period žive i rade u inostranstvu.

Budući da dugoročni međunarodni angažmani traju duži vremenski period autori ih najčešće posmatraju kao proces koji se sastoji iz više faza. Prema jednoj od klasifi-

kacija faze u okviru ovakvih angažmana su sledeće: faza pripreme za rad i boravak u inostranstvu, faza izvršenja radnog zadatka i faza povratka u matičnu kompaniju (Bonache et al., 2001). Svaka od nabrojanih faza ima svoje specifičnosti i izazove i zahteva odgovarajuće aktivnosti od strane kompanija koje delegiraju međunarodne radne zadatke. Tako je ključni izazov prve faze vezan za adekvatan izobog kandidata za rad i inostranstvu, kao i njegova priprema za rad i boravak u stranoj sredini. Ključni izazov druge faze vezan je uspešno prilagođavanje zaposlenog stranom sociokulturnom ambijentu, dok je ključni izazov treće faze vezan za uspešnu reintegraciju zaposlenog nakon povratka iz inostranstva.

Pokazalo se da je za uspešnu realizaciju međunarodnog zadatka u mnogim slučajevima bila ključna druga faza, odnosno sposobnost zaposlenog da se prilagodi stranom sociokulturnom ambijentu.

Naime, istraživanja su pokazala da su zaposleni koji su imali problema u prilagođavanju stranom ambijentu često odustajali od međunarodnog zadatka i vraćali se u sedište kompanije i pre isteka vremena predviđenog za takve angažmane. To za organizacije značilo nepotrebne troškove jer je takvim zaposlenima bilo neophodno obezbediti adekvatnu zamenu.

Probleme u prilagođavanju može imati i porodica zaposlenog što se, takođe, pokazalo kao jedan od najčešćih razloga prevremenog povratka zaposlenog u sedište kompanije.

Imajući u vidu važnost uspešnog procesa prilagođavanja za realizaciju međunarodnog radnog zadatka, cilj rad je da, najpre, ukaže na različite aspekte prilagođavanja zaposlenih životu i radu u inostranstvu, dok će fokus biti na modelima koji objašnjavaju tok ovog procesa i merama koje treba preduzeti da bi se zaposleni što uspešnije prilagodili inostranom radnom okruženju. U radu su korišćeni metodi analize, sinteze, apstrakcije i generalizacije.

2 Osnovni aspekti prilagođavanja zaposlenih životu i radu u inostranstvu

Prilagođavanje se generalno definiše kao nivo do koga pojedinci osećaju psihološki komfort kada se suočavaju sa različitim aspektima nove sredine (Black, 1988). U ranijem periodu prilagođavanje zaposlenih inostranoj radnoj sredini je uglavnom posmatrano kao jednodimenzionalni fenomen, odnosno kao prilagođavanje opštem okruženju ili stranoj kulturi, dok se danas proces prilagođavanja posmatra kao multidimenzionalni fenomen sa tri osnovna aspekta prilagođavanja, i to (Black, 1988):

1. prilagođavanje opštem okruženju,
2. prilagođavanje radu, i
3. prilagođavanje interakcijama sa pripadnicima zemlje domaćina.

1) Prilagođavanje opštem okruženju podrazumeva prilagođavanje opštim uslovima života u novoj sredini, počevši od prilagođavanja drugačijoj klimi, radnom vremenu, prodavnici i drugih institucija, pa do prilagođavanja načinu funkcionisanja sistema zdravstvene zaštite.

2) Prilagođavanje radu podrazumeva prilagođavanje novim ulogama i zadacima koje zaposleni imaju u novom radnom okruženju. Iskustvo je pokazalo da ukoliko su sličnosti u procedurama i radnim zadacima koje su zaposleni obavljali u sedištu kompanije i podružnici veće, prilagođavanje radu u inostranstvu je mnogo lakše, i obrnuto.

3) Prilagođavanje u interakcijama sa pripadnicima zemlje domaćina odnosi se na snalaženje zaposlenog u svakodnevim interakcijama sa osobama iz zemlje domaćina, kako sa onima u okviru radne sredine, tako i sa osobama izvan nje. Smatra se da je ova vrsta prilagođavanja najteža, posebno u situaciji kada postoji značajna kulturna distanca između zemlje porekla zaposlenog i zemlje domaćina.

Haslberger (2008) ima u vidu gotovo identične aspekte prilagođavanja, ali ih klasifikuje na nešto drugačiji način. Tako pomenuti autor smatra da zaposleni u inostranstvu treba da se prilagode: (a) varijablama iz makro okruženja, (b) varijablama iz mikro okruženja i (c) varijablama vezanim za privatni život zaposlenog (Haslberger, 2008).

Iako postoje različiti aspekti prilagođavanja životu i radu u inostranstvu veoma je važno da zaposleni postignu uspeh u svakom od njih, jer neuspeh u prilagođavanju u jednom segmentu prilagođavanja može da oteža ukupan boravak zaposlenih u inostranstvu i time potencijalno utiče na njihovu odluku o preveremenom povratku. To bi istovremeno značilo njihov lični neuspeh, ali i neuspeh organizacije u realizaciji međunarodnog radnog zadatka.

3 Modeli prilagođavanja zaposlenih životu i radu u inostranstvu

U literaturi postoje brojni modeli koji opisuju proces prilagođavanja zaposlenih životu i radu u inostranstvu. Prema jednoj od klasifikacija, svi modeli prilagođavanja svrstavaju se u tri grupe i to: (a) modele stresa, (b) modele učenja kulture i (c) modele socijalne (društvene) identifikacije (Ward, 2001 u Cultural Adaptation Models, 2013).

3.1 Modeli stresa

Osnovna karakteristika modela stresa jeste da se u njima prate emocije sa kojima se zaposleni suočavaju u toku procesa prilagođavanja stranoj sredini. Među najpoznatijim modelima koji pripadaju ovoj grupi ubrajaju se:

- *Model »U« krive.* Ovo je jedan od najpoznatijih modela koji opisuje proces prilagođavanja zaposlenog životu i radu u inostranstvu. Kreirao je Kalvero Oberg (1960) koji smatra da zaposleni tokom boravka u inostranstvu prolaze kroz sledeće faze: medeni mesec, kulturni šok, oporavak i prilagođavanje (Graf 1). Prolaškom kroz navedene faze zaposleni doživljavaju različite emocije.

Medeni mesec je faza u kojoj zaposleni doživljavaju pozitivna osećanja i stavove o zemlji u koju su otišli, o njenoj kulturi, načinu života i sl. U ovoj fazi oni se ponašaju manje-više kao turisti kada odu u drugu zemlju jer sa zanimanjem posmatraju sve što novo i drugačije od onoga na šta su navikli u svojoj sredini (Nikolaeva, 2010).

Smatra se da ova faza traje od nekoliko dana do nekoliko nedelja. Međutim, posle isteka perioda entuzijazma kod zaposlenih se mogu javiti negativna osećanja, pa čak i iritabilnost karakteristikama strane kulture. Tada, po Obergu počinje druga faza koja se naziva kulturni šok. Nju karakterišu osećanja kao što su: konfuzija, osećanje bespomoćnosti, stres i sl.

Graf 1: Obergove faze u procesu prilagođavanja

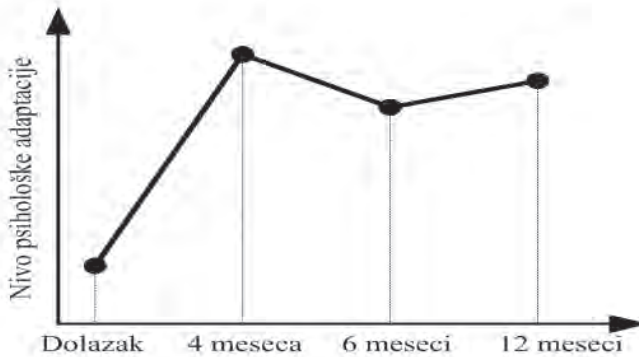


Izvor: Nikolaeva, G. T. (2010). The challenges of Expatriation & Repatriation. Bachelor Thesis.

Posle izvesnog perioda, zaposleni počinju da se privikavaju na stranu sredinu i tada počinje faza oporavka. U ovoj fazi zaposleni se suočavaju sa sopstvenim osećanjima, odnosno postaju svesni da imaju problem i počinju da traže pomoć i savete od saradnika, prijatelja, porodice. Uporedo sa tim kako prevazilaze probleme sa kojima se suočavaju, kod njih počinju da se razvijaju pozitivna osećanja. Kada negativna osećanja u potpunosti nestanu nastupa faza prilagođavanja.

- *Model psihološke adaptacije.* Prema ovom modelu kriva psihološkog prilagođavanja zaposlenih na početku ima najniži nivo (Graf 2) jer je na početku najmanji nivo prilagođenosti stranoj sredini. Međutim, tokom vremena, kako se nivo prilagođenosti povećava i kako raste nivo pozitivnih osećanja, zaposleni se psihološki stabilizuju. Premu Wardu (2001), autoru ovog modela, sve se to dešava u periodu od oko četiri meseca. Nakon tog perioda mogu se javiti samo minorne varijacije u psihološkom raspoloženju zaposlenog.

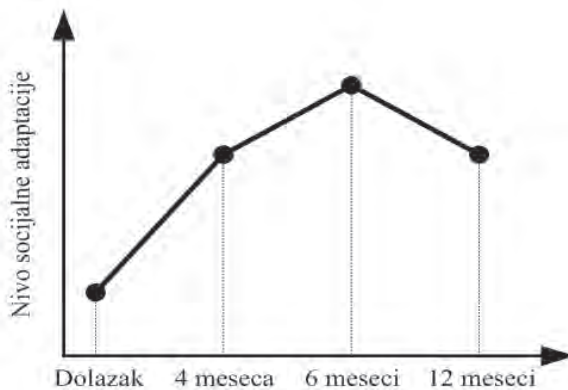
Graf 2: Model psihološke adaptacije



Izvor: Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).

- *Model sociokulturne adaptacije.* U fokusu ovog modela je sposobnost zaposlenog da razvija efektivne interakcije sa pripadnicima zemlje domaćina. Ta sposobnost se tokom vremena uvećava uporedo sa tim kako zaposleni bolje upoznaju stranu kulturu, način komunikacije, uče strani jezik i, uopšte, kako stiču znanje o normama i vrednostima strane kulture. Ovaj period prema mišljenju Warda (2001) traje šest meseci, nakon čega gotovo da nema dodatnog učenja, pa kriva koja odražava sociokulturnu adaptaciju ima oblik prikazan na Grafu 3.

Graf 3: Model sociokulturne adaptacije



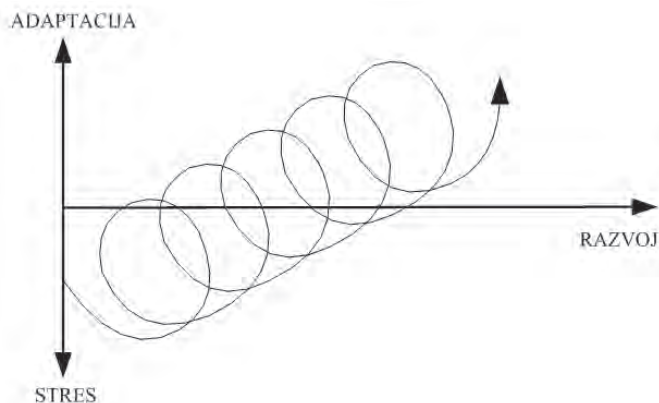
Izvor: Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).

Tranzicioni model. Pored modela »U« krive, ovo je, takođe, jedan od najpoznatijih modela koji opisuju proces prilagođavanja zaposlenih. Njegova specifičnost se ogleda u tome što je primenljiv na sve procese tranzicije kroz koje prolaze zaposleni kada

se suočavaju sa nekim promenama. Faze prilagođavanja u ovom modelu su: (a) faza završetka, tj. napuštanja starog, poznatog okruženja, (b) neutralna zona i (c) novi početak (Bridges, 2009). Prolazeći kroz navedene faze osoba doživljava različite emocije. U početku to je tuga zbog napuštanja dobro poznatog okruženja, zatim, slede pomešana osećanja, kao što su zabrinutost, radoznalost, skepticizam i sl., da bi u poslednjoj fazi osoba razvila pozitivna osećanja u vezi promene koja se desila. U ovom slučaju to bi značilo privikavanje na novu kulturu.

- *Model »stres-adaptacija-razvoj«.* Specifičnost ovog modela je u tome što se smatra da se proces prilagođavanja zaposlenih životu i radu u inostranstvu ne odvija linearno, već spiralno, tako što zaposleni naizmenično prolaze kroz sledeće faze: stres, adaptacija i razvoj (Graf 4). Tokom tog perioda zaposleni se suočavaju sa raznim izazovima i tom prilikom stiču određeno iskustvo koje im pomaže u procesu prilagođavanja i koje doprinosi njihovom ličnom razvoju (Kim, 2001).

Graf 4: Model »stres-adaptacija-razvoj«



Izvor: Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).

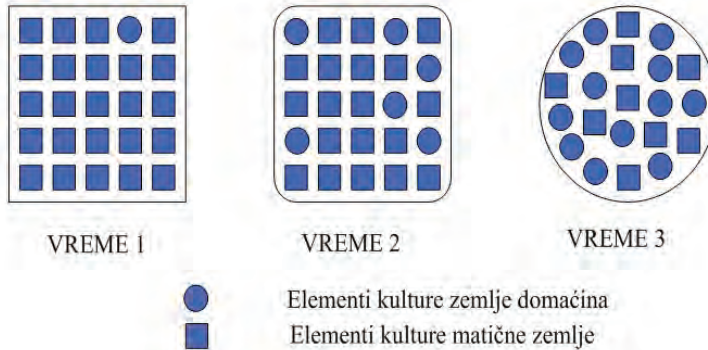
3.2 Modeli učenja kulture

Modeli učenja kulture u svom fokusu imaju proces usvajanja neophodnog znanja i veština o tome kako efektivno funkcionisati u novom kulturnom ambijentu. Tu se pre svega misli na ovladavanje stranim jezikom, učenje neverbalne komunikacije koja je utemeljena na kulturnim normama i običajima i sl. Najpoznatiji modeli koji pripadaju ovoj grupi su sledeći:

- *Model dekulturnalizacije i akulturalizacije tokom vremena.* Ovaj model polazi od pretpostavke da zaposleni tokom boravka u inostranstvu u izvesnoj meri usvajaju nove stavove, oblike ponašanja i nove vrednosti (Kim, 2001). Samim tim njihove predašnje mentalne mape se menjaju tako što se kombinuju stara i nova shvatanja i vrednosti iz čega nastaju nove konstrukcije. Sve se to dešava tokom

tri faze (Slika 1). Međutim, autor ovog modela ukazuje da većina zaposlenih tokom boravka u inostranstvu uspeva da pređe iz faze 1 u fazu 2, a da bi se došlo do faze 3 potreban je znatno duži period boravka u stranoj sredini od uobičajenog koji zaposleni provode.

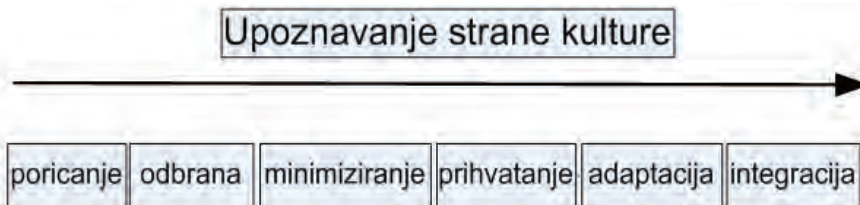
Slika 1: Model dekulturalizacije i akulturalizacije



Izvor: Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).

- *Model razvoja interkulturalne senzitivnosti.* Ovaj model govori o tome da su procesu prilagođavanja stranoj kulturi moguća dva ekstrema: jedan, kada se odbija postojanje drugačijih kultura (etnocentrizam) i drugi, etnorelativizam, koji podrazumeva prihvatanje razlika, adaptaciju i integraciju u stranoj kulturi (Bennett, 1993) (Slika 2). Prema nekim istraživanjima većina ljudi koji borave u stranoj sredini se nalazi u središnjim fazama.

Slika 2: Model razvoja interkulturalne senzitivnosti



Izvor: Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).

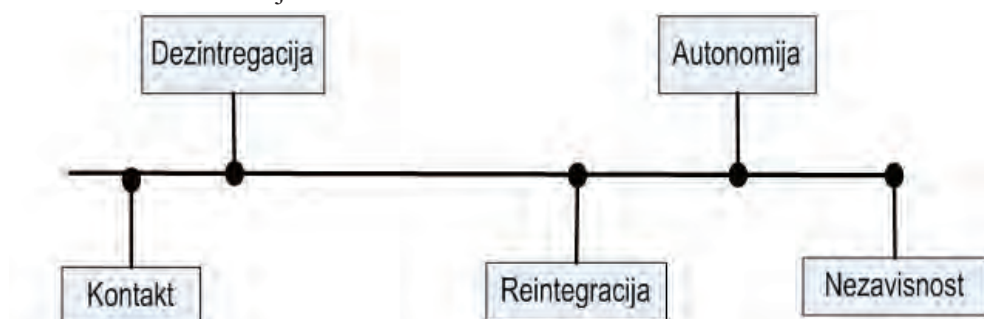
3.3 Modeli socijalne identifikacije

Modeli socijalne identifikacije bave se promenom socijalnog i kulturnog identiteta pojedinca tokom njegovog boravka u inostranstvu.

U ovu grupu modela spadaju sledeći modeli:

- *Model tranzicije iskustva.* Ovaj model se bazira se na stavu da tokom procesa kulturne adaptacije pojedinci stiču nova iskustva. Pritom taj proces počinje već sa prvim susretom sa stranom kulturom. Ovu fazu Adler (1975) naziva fazom dezintegracije, jer pojedinac zbog susreta sa novinama oseća svojevrsnu konfuziju i dezorijentaciju. Nakon toga pojedinac postaje svestan činjenice da postoje razlike u verovanjima, ponašanju i vrednostima njegove kulture i kulture zemlje domaćina. Iz ovog saznanja mogu da proisteknu dva ishoda: odbijanje prilagođavanja stranoj kulturi ili integracija u novu sredinu. Međutim, većina ljudi tokom vremena prihvata drugi scenario. Tome posebno doprinosi ovladavanje stranim jezikom i razvoj interkulturene senzitivnosti. Finalna faza u ovom modelu označava prilagođenost, odnosno nezavisnost pojedinca.

Slika 3: Model tranzicije iskustva



Izvor: Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).

- *Model duple oscilacije.* Ovaj model polazi se od Adlerovog modela tranzicije iskustva s tom razlikom što se smatra da kada se dođe do faze autonomije, pojedinac ne napreduje dalje do faze nezavisnosti, već se vraća unazad, jer iako je prihvatio razlike u kulturi, određene situacije mogu da dovedu do emocionalne krize. Stoga se proces prilagođavanja odvija na relaciji prihvatanja kulturnih različitosti i emocionalnih kriza, koje u konačnom, ipak, dovode do razvoja pojedinca (Yoshikawa, 1987).

Napred opisani modeli prilagođavanja zaposlenih stranom sociokulturnom ambijentu nazivaju se još i abecedom interkulturnih situacija i to iz najmanje dva razloga. Prvi razlog je što naglašavaju afektivne, bihevioritičke i kognitivne izazove sa kojima se zaposleni suočavaju pri susretu sa drugačijom kulturom. Drugi razlog vezan je za činjenicu što je poznavanje navedenih modela nužnost i za zaposlene i za organizacije koje delegiraju međunarodne radne zadatke kako bi se i jedni i drugi uspešno suočavali sa izazovima koje donose međunarodni radni angažmani.

4 Zaključak

U radu su analizirani različiti modeli prilagođavanja zaposlenih stranom sociokulturnom ambijentu koji pokazuju da je taj proces veoma kompleksan i pun izazova. Istaknuto je da je njihovo poznavanje veoma važno i za zaposlene i za organizacije. Poznavanje navedenih modela zaposlenima može omogućiti da određene izazove u procesu prilagođavanja prihvate kao prirodne i očekivane i da se za njih adekvatno pripreme. Sa druge strane, poznavanje ovih modela je značajno i za organizacije, a pre svega za stručnjake iz oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa kako bi anticipirali probleme sa kojima se zaposleni mogu suočiti u inostranstvu i u skladu sa tim pružili im adekvatnu organizacionu podršku.

Kada je reč o merama koje organizacije treba da preduzmu kako bi se stvorili uslovi za uspešnu realizaciju međunarodnih zadataka najvažnije je odabrati adekvatnu osobu za međunarodni zadatak. To znači da ključni kriterijumi selekcije treba da budu sledeći: stručnost kandidata, interkulturalna senzitivnost, poznavanje stranog jezika, adaptabilnost i fleksibilnost kandidata. Takođe je neophodno da organizacija sprovede i adekvatnu pripremu kandidata u zavisnosti od njegovih specifičnih potreba, pri čemu naglasak treba da bude na razvoju interkulturalne senzitivnosti i upoznavanju strane kulture. Imajući u vidu važnost prilagođavanja i porodice, neophodno je da u programe pripreme bude uključena i ona.

LITERATURA

1. Adler, P. (1975). The Transitional Experience: An Alternative View of Culture Shock. *Journal of Humanistic Psychology*, 15, št. 4, str. 13–23.
2. Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: Paige M. (ed.), *Education for the intercultural experience*. Yarmouth: Intercultural Press.
3. Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 277–294.
4. Bonache, J., Brewster, C. in Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43, št.1, pp. 3–20.
5. Bridges, W. (2009). *Managing Transition - Making the Most of Change* (3rd ed.). Philadelphia: Da Capo Press.
6. Crown World Mobility (2013) *World Mobility Perspectives: The Changing World of International Assignments*. Spletna stran: <https://www.crownworldmobility.com/sites/default/files/World-Mobility-files/press-releases/13-jan-CWM-white-paper.pdf>.
7. Cultural Adaptation Models (2013). Spletna stran: [http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20\(2013\).pdf](http://icllibrary.afs.org/cms/media/com_form2content/documents/c3/a592/f21/Cultural%20Adaptation%20Models%20...for%20friends%20of%20AFS%20(2013).pdf).
8. Haslberger, A. (2008). Expatriate adjustment. In: Dickmann, M., Brewster, Ch. in Sparrow, P. (eds.). *International Human Resource Management – A European perspective*. New York: Routledge.
9. Kim, Y. (2001). *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*. Thousand Oaks: Sage.
10. Nikolaeva, G. T. (2010). *The challenges of Expatriation & Repatriation*. Bachelor Thesis. Spletna stran: http://pure.au.dk/portal/files/11038/the_challenges_of_expatriation_and_repatriation.pdf.

11. Oberg, K. (1960). Culture Shock & the Problem of Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropologist*, 7, pp. 177–182.
12. Ward, C. (2001). The ABCs of acculturation. U: D. Matsumoto (ed.). *Handbook of culture and psychology*. New York: Oxford University Press.
13. Yoshikawa, M. (1987). The »double swing« model of intercultural communication between the east and west. In: Kincaid, D. L. (ed.). *Communication theory: Eastern and Western perspectives*. San Diego: Academic Press.

Uticaj monetarnih agregata na stopu rasta BDP u Republici Srbiji

UDK 330.55:336.74

KLJUČNE REČI: monetarni agregati, bruto društveni proizvod, Republika Srbija

POVZETEK - U ekonomskoj teoriji mogu se uočiti različiti načini objašnjavanja suštine i delovanja monetarne komponente na ključne makroekonomske varijable, kao što su društveni bruto proizvod, stopa privrednog rasta, likvidnost privrede i platni bilans. Indikatori koji služe za određivanje kvaliteta i funkcija novca u privredi, kao i za vođenje monetarne politike jedne zemlje, predstavljaju monetarne agregate. U monetarnoj analizi se najčešće koristi agregat novčane mase. Pored ovog indikatora, predmet analize u ovom radu biće primarni novac, likvidna sredstva, kao i ukupna likvidna sredstva Republike Srbije u periodu 2007-2014. godina. Pored dinamičke analize izabranih indikatora, cilj rada je da se primenom regresione i korelacione analize ispita međuzavisnost i uticaj svakog od izabranih indikatora na stopu rasta bruto društvenog proizvoda (BDP) u Republici Srbiji u analiziranom periodu.

UDC 330.55:336.74

KEY WORDS: monetary aggregates, gross domestic product, Republic of Serbia

ABSTRACT - In economic theory, we can observe different ways of explaining the essence and impact of the monetary component on the key macroeconomic variables, such as gross domestic product, economic growth rate, the liquidity of the economy and balance of payments. The indicators which are used to determine the quality and function of money in the economy, as well as the conduct of monetary policy of a country, represent the monetary aggregates. In the monetary analysis, the aggregate money supply most commonly used. In addition to this indicator, the subject of analysis in this paper will also be the primary money, liquid assets and total liquid assets of the Republic of Serbia in the period 2007-2014. In addition to the dynamic analysis of selected indicators, the aim of the paper is to examine the interdependence and impact of each of the selected indicators on the gross domestic product (GDP) growth rate in the Republic of Serbia in the analysed period, by applying the regression and correlation analysis.

1 Uvod

Od VIII veka p.n.e. kada se pojavio prvi novac, to je jedna od najdiskutovanijih tema u stručnoj i laičkoj javnosti. Postoje neslaganja i oko samog pojma novca, kao i oko njegovog značaja, strukture i suštine. Ove diskusije nisu iscrpljene ni do današnjih dana, a postojaće sve dok egzistira i sam novac. Sa ekonomskog aspekta posebno je važno kako novac, u kojoj meri i na koji način utiče na najvažnije makroekonomske varijable: stopu inflacije, devizni kurs, stopu rasta bruto domaćeg proizvoda, kamatne stope, stopu nezaposlenosti itd. Po pitanju obima, strukture i dinamike monetarnih agregata na napred navedene varijable postoje potpuno suprotstavljena teorijska mišljenja i stavovi.

Jedni daju primat novcu i smatraju da je njegova uloga ključna. Drugi apostrofiraju neutranost novca i ističu da on ne utiče na ekonomska kretanja i ekonomske varijable. Treći svode njegovu ulogu na puko sredstvo razmene bez koga bi se ista obavila samo sporije i uz viši nivo troškova. Međutim, potpuno suprotstavljena mišljenja

koja jedna druga negiraju su praktično neupotrebljiva, tako da se istina nalazi negde između. Da je to tako vidimo i iz činjenice da je vođenje monetarne politike veoma kompleksan i odgovoran posao i da je često potrebno da guverneri centralnih banaka pored ogromnog znanja iz sfere monetarne politike, treba da poseduju i druge osobine koje se često graniče sa umetnošću.

Kreatorima monetarne politike stoji na raspolaganju čitav set monetarnog instrumentarija: operacije na otvorenom tržištu, eksontna i diskontna stopa, stopa obavezne rezerve, ali tu je i mnoštvo eksternih faktora (stopa inflacije, dostignuti nivo ekonomskog razvoja zemlje, visina domaćih i inostranih kamatnih stopa, stabilnost deviznog kursa, orijentacija fisklane politike, stanje u bilansu plaćana, itd.) čije dejstvo treba neutralisati, kako bi se sačuvala stabilnost cena uz pozitivnu stopu privrednog rasta. Zato je jako bitno da kreatori monetarne politike čvrsto drže kompas u svojim rukama, jer ako to ne uspeju javlja se visoka inflacija, koju je teško kontrolisati i koja može da preraste u hiperinflaciju, koja kao cunami uništava sve pred sobom, počev od monetarnog, preko finansijskog, pa sve do ekonomskog i društvenog sistema. Zato je neophodno odmereno, pravilno i blagovremeno dinamizirati novčanu masu od strane centralne banke kako bi se obezbedila potrebna količina nova u opticaju koja neće dovesti do ekstremnih i nestabilnih situacija (»poplava« – kada postoji prevelika količina novca u opticaju ili »suša«, koja se javlja zbog oskudice i nedostatka dovoljne količine novca u opticaju).

2 Teorijska utemeljenost rada

Novac nije nešto što je od prirode dato, već je nastao na određenom stepenu razvoja ljudskog društva. Prva upotreba kovanog novca javlja se u VIII veku p.n.e (Herodot), 1966., str.49). Od tada do danas napisano je mnogo rasprava, knjiga, članaka na temu novca, njegovog pojma, uloge i strukture. Jedno od osnovnih pitanja u monetarnoj teoriji i analizi je definisanje monetarnih agregata.

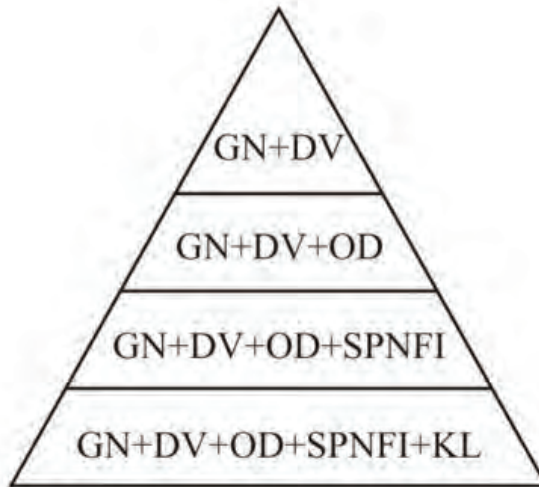
Monetarni agregati su indikatori koji se koriste radi lakšeg vođenja monetarne politike (Đurović Todorović, 2014., str. 107). Monetarni agregati su infikatori koji služe za određivanje kvaliteta I funkcija novca u privredi (Komazec, in Ristić, 1999., str. 139). U savremenim uslovima pojam monetarni agregati koristi se da bi označio različite grupe finansijskih instrumenata, tj. novac i različita finansijska sredstva slična novcu (tabela 1). Zbog različite obuhvatnosti vrši se posmatranje novčane mase u teorijskom, empirijskom i operativnom pogledu (slika 1).

Tabela 1: Struktura monetarnih agregata

Novčana masa (M1)		Kvazi novac (M2)		Ostala likvidna sredstva (M3)			Nelikvidna sredstva (M4)	
Gotov novac	Depozitni novac	Štedni ulozi	Ostali depoziti bez roka	Ograničeni depoziti	Oročeni novac do 1 god.	Kontrapat-fondovi	Oročeni depoziti preko 1 god.	Blokirani depoziti
MONETARNI VOLUMEN								
MONETARNI POTENCIJAL								

Izvor: Đurović Todorović, J., 2014., Monetarna ekonomija, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Niš.

Slika 1: Obuhvatnost teorijskih koncepata novčane mase



Sa slike 1 se vidi da je najuži koncept novčane mase prikazan na vrhu piramide, jer samo obuhvata gotov novac i depozite po viđenju (tradicionalni koncept). U bazi piramide predstavljen je najširi koncept novčane mase prema Redklifovom izveštaju), koji sadrži gotov novac, depozite po vidjenju, oročene depozite, sredstva u pasivi nebankarskih finansijskih institucija i kreditne linije. Kod teorijskih koncepata novčane mase u obzir se uzimaju funkcije novca, kod empirijskih koncepata analiza se usmerava praktične potrebe monetarne politike polazeći od problema koji treba da se reši, dok kod operativnih koncepata pažnja usmerava na potrebe i specifičnosti same zemlje.

Sa spekta monetarne analize posebno je važno sagledati uticaj monetarnih agregata (monetarne politike) na nominalne i realne varijable. Predstavnici kvantitativne teorije novca čiji se rad vezuje za XIX i početak XX veka ističu da bez obzira kolika količina robe bude ponuđena na tržištu, ona će biti prodana za onu sumu novca koja se nalazi na tržištu kao tražnja, kao i obrnuto, bez obzira kolika se količina novca nalazi na tržištu u vidu novčane tražnje, ona će absorbovati celokupnu količinu robe koja se pojavi na tržištu kao ponuda. U slučaju povećane količine robe, a nepromenjene količine novca, roba će se prodavati po nižim cenama, a u slučaju povećane količine novca i nepromenjene količine roba, iste će se prodavati po višim cenama. Dakle sem promena u cenama, drugih promena u privredi ne bi bilo, tako da se na ovaj način negira uloga naovca na privredni život.

Predstavnici monetarističkog shvatanja polaze od potpuno različitog formiranja nominalnih i realnih varijabli u tržišnom modelu privređivanja posmatranih na dugi rok. Stope monetarnog rasta na dugi rok deluju isključivo na formiranje nominalnih faktora u tržišnom sistemu, pre svega na kretanje nivoa cena. S druge strane, kretanje realnih faktora, kao što su proizvodnja, investicije, potrošnja, zaposlenost, društveni proizvod, izvoz i uvoz, itd. vrši se isključivo na osnovu kombinovanja realnih faktora proizvodnje (kapitala, radne snage, tehnologije, itd.). To je suština monetarističkog shvatanja o neutralnoj ulozi novca, pri čemu se ima u vidu neutralni uticaj količine novca na formiranje realnih tokova u nacionalnoj ekonomiji i to na duži rok. Ova teorija, međutim, dopušta mogućnost da na kratak rok može doći do uticaja monetarnih faktora na kretanje i formiranje realnih faktora u ekonomiji (Đurović Todorović, 2014, str. 292). To znači da kratkoročne promene monetarnog rasta imaju uticaj na kretanje nivoa privredne aktivnosti na kratak rok. Monetaristička shvatanja o neutralnosti novca važe samo na duži rok, kada dolazi do potpunog razdvajanja efekata monetarnog sektora na formiranje nominalnih veličina i efekata realnog sektora. Na osnovu ovakvog teorijskog pristupa izvedena je strateška poruka monetarizma, da svi procesi realnog ekonomskog rasta, kako na kratak, tako i na dugi rok, treba da budu prepušteni isključivo delovanju tržišnih snaga. Ovakvo delovanje tržišnog mehanizma treba da se odvija putem poslovnih transakcija preduzeća, stanovništva i poslovnih banaka. Prema tome, monetaristi pretpostavljaju da monetarne vlasti mogu da kontrolišu nominalnu količinu novca, ali da je iznos novčanih sredstava u realnom izrazu determinisan ponašanjem ekonomskih subjekata u okviru privrednog sistema (Živković in Kožetinac, 2006, str. 14–15).

Kejnzijanska teorija ukazuje da su investicije najvažniji autonomni faktor koji određuje kretanje realnog bruto domaćeg proizvoda, dok oba agregata potrošnje (lična i opšta) zavise od kretanja investicija. Fiskalna politika mora biti tako koncipirana da podstiče privrednu aktivnost i zaposlenost, čime je odbačena klasična koncepcija o njenoj neutralnosti. Na povećanje proizvodnje i stepena usposlenosti kapaciteta, može se delovati, ne samo preko povećanja budžetske potrošnje, povećanjem javnih rashoda u obliku kupovina finalnih proizvoda ili direktnim investiranjem države u privredu, već i merama poreske politike usmerenim na smanjenje poreskih zahva-

tanja dohotka od privrednih transaktora koje će delovati na povećanje njihove sklonosti ka investiranju (Marković, 2001, str. 151–152). U ovom procesu monetarna politika ima drugorazrednu ulogu, ali sa svoje strane treba da deluje u istom pravcu, tj. da podržava i podstiče dinamiziranje privredne aktivnosti. Očigledno je da se ova teorija zalaže za vođenje blage ekspanzivne monetarno-kreditne politike, kako bi došlo do kompenzacije i amortizacije recesivnih faktora u privredi.

U skladu sa IS-LM modelom centralna banka deluje na bilans poslovnih banka, tj. Na njihovu aktivu (kreditu), ali i na njihovu pasivu (depoziti). King je u svom istraživanju došao do zaključka da se na osnovu kretanja bankarskih depozita bolje predviđaju promene u stopi rasta BDP-a, nego li na osnovu kretanja bankarskih depozita. S druge strane, neki autori ističu da centralna banka vodeći monetarnu politiku utiče na obim i strukturu kredita i depozita poslovnih banaka (Bernanke, in Blinder, 1992, str. 901–921). Neka istraživanja pokazuju da kontraktivni šokovi monetarne politike nemaju jasne i vidljive efekte na realni BDP, dok su promene uočljive u kretanju stope inflacije, nepozajmljenih rezervi i kamatnih stopa (Uhlig, 2005, str. 381–419). Forni i Gambetti su došli do rezultata da restriktivna monetarna politika dovodi do pada cena i u kratkom i u dugom roku i da monetarna politika utiče i na nominalne i na realne varijable (Forni in Gambetti, 2010, str. 203–216).

Centralni bankari na prvi pogled izgleda da se isključivo bave stabilnošću cena kao osnovnim i najvažnijim ciljem monetarne politike, a da se malo pažnje posvećuje monetarnim agregatim. Međutim, ako se dublje pozabavimo ovim problemom da centralni bankari i ekonomisti koji se bave monetarnom ekonomijom itekako vode računa o veličini i strukturi novčane mase i drugih monetarnih agregata. U tom kontekstu analizirano je 150 zemalja, gde je praćeno kretanje monetarnih agregata i stope inflacije. Istraživanja su potvrdila da je svaka zemlja koja je zabeležila visoku stopu inflacije imala i visoku stopu monetarnog rasta (Cecchetti in Schonholtz, 2011). Prema tome, ne postoji zemlja sa visokom stopom inflacije i niskom stopom monetarnog rasta ili sa niskom stopom inflacije i visokom stopom monetarnog rasta. Dakle izbegavanje visoke stope inflacije jedino je moguće ako centralna banka značajno ne poveća novčanu masu.

3 Analiza podataka i diskusija rezultata

Hipoteza koja predstavlja osnovu za analizu u ovom radu može se formulisati na sledeći način: Postoji značajan uticaj monetarnih agregata (M0, M1, M2, M3) na stopu rasta društvenog proizvoda.

U cilju ispitivanja postavljene hipoteze korišćeni su podaci za period 2005-2014. godine.

Analiza podataka najpre se oslanja na deskriptivnu statistiku i pokazatelje dinamike. Za ispitivanje validnosti postavljene hipoteze primenjena je regresiona analiza, kao jedna od metoda ispitivanja zavisnosti između varijabli.

Kretanje osnovnih monetarnih agregata u periodu 2005–2014. godina prikazano je u sledećoj tabeli.

Tabela 2: Osnovni monetarni agregati u periodu 2005-2014. godina (u mil. din.)

<i>Godina</i>	<i>M0</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>
2005	100,341	144,949	192,180	458,870
2006	143,409	200,090	278,966	634,470
2007	169,020	248,873	390,485	903,871
2008	319,781	240,744	395,025	992,151
2009	254,268	258,427	436,768	1,205,570
2010	188,161	253,286	410,495	1,360,777
2011	227,067	293,694	487,914	1,500,444
2012	308,756	308,699	480,717	1,641,804
2013	344,459	388,265	547,566	1,716,882
2014	370,690	430,915	614,259	1,865,443

Izvor: NBS.

Na osnovu podataka Narodne Banke Srbije o kretanju osnovnih monetarnih agregata u periodu 2005–2014. godina izračunate su stope rasta osnovnih monetarnih agregata u posmatranom periodu (Tabela 3).

Tabela 3: Stope rasta monetarnih agregata

<i>Godina</i>	<i>M0</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>
2006	42.92 %	38.04 %	45.16 %	38.27 %
2007	17.86 %	24.38 %	39.98 %	42.46 %
2008	89.20 %	-3.27 %	1.16 %	9.77 %
2009	-20.49 %	7.35 %	10.57 %	21.51 %
2010	-26.00 %	-1.99 %	-6.02 %	12.87 %
2011	20.68 %	15.95 %	18.86 %	10.26 %
2012	35.98 %	5.11 %	-1.48 %	9.42 %
2013	11.56 %	25.77 %	13.91 %	4.57 %
2014	7.62 %	10.98 %	12.18 %	8.65 %

Izvor: samostalna izračunavanja autora.

Izračunate stope rasta prikazane u Tabeli 3 ukazuju da najveće varijacije u kretanju pokazuje monetarni agregat M0 (gotov novac u opticaju), čije se stope rasta u posmatranom periodu kreću od -26 % do +89 %. Najmanje varijacije u stopama rasta uočljive su kod monetarnog agregata M3 (od 4,57 % do 42,46 %). Ovaj monetarni agregat, definisan kao ostala likvidna sredstva, ima ujedno i najveću prosečnu godišnju stopu rasta u posmatranom periodu (Tabela 4).

Tabela 4: Prosečne godišnje stope rasta

Agregat	M0	M1	M2	M3
Stopa	15.60 %	12.80 %	13.70 %	16.80 %

Izvor: Samostalna izračunavanja autora.

Prema rezultatima prikazanim u Tabeli 4, najmanja prosečna godišnja promena (12.8 %) u periodu 2005-2014. godine vezana je za agregat M1, koji obuhvata gotov novac u opticaju i transakcione depozite. Imajući u vidu da sadržaj ovog monetarnog agregata, kao i prosečnu godišnju stopu agregata M0, može se zaključiti da transakcioni depoziti imaju konstatan pad u posmatranom periodu.

Tabela 5: Kretanje BDP u periodu 2005-2014

Godina	BDP (mil.din)	Stopa rasta
2005	2,689,141.90	
2006	2,821,026.80	4.90 %
2007	2,987,150.30	5.89 %
2008	3,147,461.20	5.37 %
2009	3,049,387.20	-3.12 %
2010	3,067,210.20	0.58 %
2011	3,110,196.10	1.40 %
2012	3,078,619.20	-1.02 %
2013	3,157,793.10	2.57 %
2014	3,099,964.40	-1.83 %

Izvor: NBS.

U gornjoj tabeli prikazano je kretanje BDP-a u periodu koji je uzet za analizu. Za ovaj period su takođe izračunate i stope rasta BDP. Može se uočiti da se stope rasta BDP kreću u intervalu od -3.12 % do 5,89 %.

Kako bi se ispitala polazna pretpostavka, najpre su izračunati koeficijenti korelacije između posmatranih monetarnih agregata i BDP, kao i između samih monetarnih agregata. U korelacionoj analizi primenjen je Spirman-ov koeficijent korelacije, kao neparametarski pokazatelj slaganja varijabli. Izračunate vrednosti ovog koeficijenta prikazane su u Tabeli 6.

Tabela 6: Korelaciona matrica

		BDP	M0	M1	M2	M3
BDP	Correlation Coefficient	1.000				
	Sig. (2-tailed)	.				
M0	Correlation Coefficient	0.842**	1.000			
	Sig. (2-tailed)	0.002	.			

M1	Correlation Coefficient	0.661*	0.806**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	0.038	0.005	.		
M2	Correlation Coefficient	0.758*	0.842**	0.976**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	0.011	0.002	0.000	.	
M3	Correlation Coefficient	0.745*	0.842**	0.976**	0.976**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.013	0.002	0.000	0.000	.

Opombe:

*Korelacija je statistički značajna na nivou 0,05.

**Korelacija je statistički značajna na nivou 0,01.

Na osnovu rezultata prikazanih u gornjoj tabeli, može se zaključiti da najveći stepen slaganja sa kretanjem BDP pokazuje kretanje monetarnog agregata M0 (0,842). Dok je najniži stepen slaganja između BDP i monetarnog agregata M1 (0,661). Između samih monetarnih agregata postoji vrlo visok stepen slaganja, što je i očekivano, imajući u vidu njihovu strukturu.

Tabela 7: Matrica korelacionih koeficijenata između stopa rasta

		Stopa BDP	Stopa M0	Stopa M1	Stopa M2	Stopa M3
Stopa BDP	Correlation Coefficient	1.000				
	Sig. (2-tailed)	.				
Stopa M0	Correlation Coefficient	.583	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.099	.			
Stopa M1	Correlation Coefficient	.300	.083	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.433	.831	.		
Stopa M2	Correlation Coefficient	.483	.300	.900**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.187	.433	.001	.	
Stopa M3	Correlation Coefficient	.317	.017	.183	.367	1.000
	Sig. (2-tailed)	.406	.966	.637	.332	.

Opomba:

*Korelacija je statistički značajna na nivou 0,05.

**Korelacija je statistički značajna na nivou 0,01.

Pored ispitivanja stepena slaganja između empirijskih podataka, korelaciona analiza je sprovedena i na stopama rasta analiziranih varijabli. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije, u ovom slučaju, prikazane se u Tabeli 7. Kada se posmatraju stope rasta, stepen slaganja je znatno manji, a naročito između samih monetarnih agregata.

Polazna pretpostavka u radu je da postoji značajan uticaj monetarnih agregata na stopu rasta BDP. U cilju njenog ispitivanja ocenjen je regresioni model u kome se kao nezavisne promenljive posmatraju stope rasta monetarnih agregata, dok tretman zavisne varijable ima stopa rasta BDP-a. Imajući u vidu veoma visok stepen slaganja između monetarnih agregata M1 i M2, kako bi se izbegla multikolinearnost, iz regresione analize je isključen monetarni agregat M1, čija stopa rasta beleži ujedno i najniži stepen slaganja sa stopom rasta BDP. Dobijeni regresioni koeficijenti prikazani su u sledećoj tabeli:

Tabela 8: Ocenjene vrednosti regresionih koeficijenata

	<i>Nestandardizovane vrednosti koeficijenata</i>		<i>Standardizovane vrednosti</i>	<i>t-statistika</i>	<i>p-vrednost</i>
	<i>B</i>	<i>Standardna greška</i>	<i>Beta</i>		
Konstanta	0.013	0.016		-0.824	0.447
Stopa M0	0.055	0.027	0.583	2.063	0.094
Stopa M2	0.042	0.091	0.226	0.463	0.662
Stopa M3	0.069	0.116	0.289	0.598	0.576

Izvor: samostalna izračunavanja autora.

Koeficijent determinacije, kao mera reprezentativnosti ocenjenog regresionog modela, iznosi 0,617, što ukazuje da je ocenjeni model reprezentativan. Dobijeni regresioni koeficijenti ukazuju da najveći uticaj na stopu rasta BDP-a ima rast monetarnog agregata M3. Naime, vrednost regresionog koeficijenta koja odgovara ovom agregatu iznosi 0,069, i pokazuje da jedinična promena stope rasta ovog monetarnog agregata pozitivno utiče na stopu rasta BDP, tako što izaziva prosečnu promenu BDP-a od 0,069 %. Generalni zaključak koje se može izvesti na osnovu dobijenih vrednosti regresionih koeficijenata jeste da promene svih analiziranih monetarnih agregata pozitivno utiču na stopu rasta BDP-a. Statistička značajnost ocenjenih regresionih koeficijenata (p-vrednost) ukazuje da ovakve relacije između monetarnih agregata važe samo u analiziranom periodu.

4 Zaključak

Monetarni agregati su indikatori koji se koriste radi lakšeg vođenja monetarne politike, koja preko promena u novčanom stoku vrši jak uticaj i na privredna kretanja u zemlji. Taj uticaj može biti različit i zavisi od specifičnosti koje prate određenu privredu.

U ovom radu analiziran je uticaj monetarnih agregata na kretanje stope rasta bruto društvenog proizvoda u Republici Srbiji u periodu 2005-2014.godina. Rezultati primenjene regresione analize pokazali su da, u posmatranom periodu, postoji pozitivan uticaj analiziranih agregata na stopu rasta bruto društvenog proizvoda. Najjači

uticaj zabeležila je stopa rasta monetarnog agregata M3, kao najšireg pokazatelja novčane mase.

LITERATURA

1. Bernanke, B. in Blinder, A. (1992). The Federal Funds Rate and the Channels of Monetary Transmission. *The American Economic Review*, 82, št. 4.
2. Cecchetti, S. in Schoenholtz, K. (2011). *Money, Banking and Financial Markets*. New York: McGraw-Hill Irwin.
3. Đurović Todorović, J. (2014). *Monetarna ekonomija*, drugo izdanje. Niš: Ekonomski fakultet Niš.
4. Forni, M. in Gambetti, L. (2010). The dynamic effects of monetary policy: A structural factor model approach. *Journal of Monetary Economics*, 57, št. 2.
5. Herodotova istorija (1966). I knjiga-Klija. Novi Sad: Matica srpska.
6. Komazec, S. in Ristić, Ž. (1999). *Monetarne i javne finansije – Menadžment monetarne i javne ekonomije*. Beograd: Čigoja štampa.
7. Marković, D. (2001) *Monetarne finansije*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
8. Osnovni makroekonomski indikatori. Spletna stran: <http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/index.html>.
9. Osnovni monetarni agregati. Spletna stran: <http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/index.html>.
10. Uhlig, H. (2005). What are the effects of monetary policy on output? Results from an agnostic identification procedure. *Journal of Monetary Economics*, 52, št. 2.

Strateška uloga menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama R. Makedonije

UDC 005.5:658.3(497+17)

KEY WORDS: organizational strategy, strategic human resource management, competitive advantage, Macedonia

ABSTRACT - Today, strategic management and human resource management are the two most important interests and tasks of modern management. Their mutual integration is a prerequisite for achieving organizational competitive advantage. Only when the human resource management department is involved in the strategy formulation and implementation, it comes to the strategic management of human resources. Although a great number of chief executive officers expresses high awareness of the importance of involving human resource management in the process of strategic execution, for which it is traditionally in charge, as well as in the process of the strategic planning, there is no mutual agreement on the extent to which it should be involved in the process. Numerous studies that have been conducted all over the world suggest different results, with different success in achieving competitive advantage which is rare, valuable and difficult to imitate, however, needed for long-term survival and development of the organizations. In order to determine the (strategic) role of human resource management in organizations in Republic of Macedonia and to make a comparison with the situation in the developed countries, a survey of 67 organizations was conducted, and in the paper, the results of the survey are analyzed in details.

UDK 005.5:658.3(497+17)

KLJUČNE REČI: organizacijska strategija, strateški menadžment ljudskih potencijala, konkurentna prednost, Makedonija

POVZETEK - Danas se strateški menadžment i menadžment ljudskih potencijala predstavljaju kao dvije najvažnije zadaće, t.j. dva najvažnija interesa suvremenog menadžmenta. Preduvjet za postizanje konkurentne prednosti organizacija je upravo njihova međusobna integracija. Isključivo kada je odjel za menadžment ljudskih potencijala uključen u formuliranje strategije i u njezino izvršavanje govorimo o stratežijskom menadžmentu ljudskih potencijala. Iako značajni broj izvršnih menadžera deklarativno pokazuje visoku svjesnost za važnost uključivanja menadžmenta ljudskih potencijala, ne samo u proces stratežijskog izvršavanja, za koje je tradicionalno zadužen, već i za proces stratežijskog planiranja, ipak ne postoji međusobna suglasnost za stupanj do kojeg bi on trebao biti involviran u sami proces. Razna svjetska istraživanja pokazuju različite rezultate, ali i različit uspjeh u postizanju konkurentne prednosti koja je rijetka, vrijedna i teška za imitiranje, a koja na duge staze osigurava opstanak i razvoj organizacijama. Kako bi utvrdili (stratežijsku) ulogu menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama Republike Makedonije, i napravili komparaciju sa stanjem na ovom planu u razvijenim zemljama svijeta, sprovedeno je empirijsko istraživanje u 67 organizacija, a rezultati istraživanja detaljno se obrađuju u radu.

1 Introduction

The Strategic Human Resource Management (SHRM) is probably most influential concept in HRM in the last 35 years. Many scientific papers have been published on this popular field. During this time the field took shape, developed rich conceptual foundations, and matured into a domain that has substantial influence on research activities in HR and related management disciplines. As SHRM has grown, the role of HR in many firms has expanded and the contributions that HRM makes to organizational effectiveness is becoming more visible and more commonly recognized and appreciated (Lengnick-Hall et al., 2009).

Strategic human resource management is focused on the relationship between an organization's strategic management and the management of its human resources (Boxall, 1996). SHRM is about systematically linking people with the firm (Schuler and Jackson, 2007, p. 5). It is a mindset in which organization's human resource are of critical strategic importance – that the skills, behaviors and interactions of employees have the potential to provide both the foundation for strategy formulation and the means for strategy implementation (Colbert, 2007, p. 98).

SHRM is the interface between HRM and strategic management. It is largely about to ensure strategic flexibility and fit, where flexibility is defined as the ability of the firm to respond and adapt to changes in its competitive environment, and the fit is concerned with business and HR strategy, and functional HR strategy with one another (Armstrong, 2011, p.52). SHRM is expanding the scope of HRM by shifting from a focus on a managing people, to creating strategic contributions (Lengnick-Hall et al., 2009). SHRM focuses on organizational performance rather than individual performance (Becker and Huselid, 2006, p. 899).

2 SHRM concept

The unpredictability of the business environment has increased the importance of the strategic role of human resource management. Turbulence, globalization, technological change, market volatility, dramatically changing demographics, changing moral values, demanded alternative employment conditions, greater environmental awareness have created almost unprecedented environmental uncertainty. Strategic human resource management and the sub process of human resource planning are increasingly being seen as means of buffering environmental uncertainty. Not surprisingly, human resource management is becoming integrated into the strategy formulation and planning process (Jackson and Schuler, 1990 in Greer, 2003, p. 205).

SHRM is smart organizational response to turbulent and unpredictable environmental changes. SHRM can serve as a successful buffer of the environmental uncertainty. It is a perfect way to align the most important - intangible assets to the organizational strategy.

The expectation is that well informed and engaged employees and HR practices, which are aligned with organizational strategic goals, produce superior organizational performance. More and more evidence on this point is published each day. Many recent empirical studies have found higher performance to be related to integrated, strategic human resource management (Greer, 2003, p. 205).

2.1 SHRM developmental stages

The development of SHRM can be explained in three main stages:

Conceptual phase (1980-1990). Most of the SHRM research published during this period was primarily conceptual and theoretical. Many SHRM theories, concepts, frameworks and models were introduced mostly by US authors (Beer et al. 1984; Dyer, 1984; Fombrum et al. 1984).

Empirical investigation (1990-2000). Period of implementation and empirical testing, investigation and review of early proposed SHRM concepts, models and HRM architecture (philosophy, the structure of HR function, HR system, HR policies & procedures, employee behavior). Further improvement and refinement of the theoretical perspectives were made mainly in US (e.g. Guest, 1990, 1991; Wright and McMahan, 1992; Wright et al., 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Brewster, 1995; Becker and Gerhart, 1996; Delery and Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Huselid et al., 1997; Wright and Snell, 1998; Delery, 1998; Lepak and Snell, 1999). While their academic fellows from UK and Western Europe were testing the possibility of their application in the European context (e.g. Camuffo and Costa, 1993; Tyson, 1995; Hiltrop, 1996; Paauwe, 1996; Guest, 1997; Boxall and Purcell, 2000). Unfortunately reported results and experiences on the use of SHRM in other developing countries in Europe, such as the countries of South-East Europe are very limited (Zupan and Kase, 2005).

Empirical evidence (after 2000). Many empirical studies have found higher performance results to be related to integrated, strategic human resource management. These studies have provided sufficient evidence of existence of relationship between strategically fitted HR systems and organizational performance (e.g. Khatri, 2000; Huang, 2000; Richard and Johnson, 2001; Hitt et. al., 2001; Hatch and Dyer, 2004; Carmeli and Schaubroeck, 2005, Green et al. 2006; Nikandrou and Papalexandris, 2007; Lepak et.al, 2007; Vlachos, 2008) The positive SHRM impact on the organizational performance was confirmed without any doubt.

2.2 Executive managers' awareness of the importance of SHRM in the world

Significant part of the executive managers expresses high awareness of the importance of the human resources management involvement in the strategic planning process. However, there is no mutual agreement to which extent it should be involved in the organizational processes. In recent years, there have been numerous studies in practice, for which results there is a belief that they represent the actual reality.

According to a certain research which was conducted in manufacturing companies, the results has shown that there is a major involvement from the human resources in those companies in which the top managers perceive their employees as a strategic resource. This ultimately contributes for reduction of their turnover rate (Bennett et.al., 1995). Another interesting study is the one from the Michigan University which indicates the position that HR professionals who are part of the successful companies need to take an active part in the strategic planning team. In this way, this helps to identify issues related to human resources that are essential for the organizational strategy. They allow to identify and implement the necessary changes required for

execution of the organizational strategy (Dessler, 2008, p. 88). Some of the people who research this issue stick to the position that the contribution of human resource managers in strategic planning is of crucial importance. Most managers see human capital in their own organization as the source of value (29%) versus those managers who see employees as costs (13%) (Mercer HR Consulting, 2003).

However, it would be irresponsible if we do not point out the fact that there are studies indicating different results. The survey conducted among 1310 HR professionals indicates that barely half of them are involved in the development of their organizational business plans (Meisinger, 2003 in Dessler, 2008, p. 88).

Perhaps, one of the most indicative research connected with implementation of strategic management of human resources in companies is that of the Society for Human Resource Management (2006). About 75% of HR managers stated that their companies have strategic plans, but only 56% of them also have a strategic plan for the HRM Department. Regarding the degree of involvement of the HRM in the strategic planning, 56% stated that the HRM works directly with the top management in the formulation of organizational strategy, and about 68% work and actively participate in the process of its implementation (SHRM, 2006).

Despite the consistency with which the theoretical and normative connections between strategic human resource management practices and organizational performance outcomes are made, seems there are no empirical studies that link these two or even identify the strategic role of HR managers in Macedonia. This paper presents results from a study of 67 HR business units that addresses this gap.

3 Methodology

In April 2014, an e-mail that included a link to the »Strategic Role of HR Managers in Macedonian Organizations Survey« and a short explanation for the survey was sent to all individual members from the Macedonian Human Resource Association membership database which included approximately 150 HR professionals at the time the survey was conducted. Members who were students, consultants, academics, or had no e-mail address in database were excluded from the sampling frame. The survey was fielded for a period of four weeks (from 10th of April till 8th of May 2014), and two e-mail reminders in an effort to increase the response rate. 67 HR professionals responded, yielding a response rate of 44,67%. All of the respondents were HR managers or HR professionals responsible for HR activities in their organization in Macedonia.

4 Results

Vast majority (96%) of the HR professionals indicated that their organization had a strategic business plan in place.

More than three-quarters (82%) of HR professionals indicated their HR department had a strategic plan in place, and most of them (88%) indicated that their HR's strategic plan was aligned with the delivery of the organization's strategic plan.

Less than 40% of the HR professionals reported that their employees undoubtedly know the strategy of the organization, but 60% of them reported that their employees don't know or only partially know the organization strategy.

Regarding the degree of involvement of the HRM in the strategic planning, only 57% stated that the HRM works directly with the top management in the implementation of organizational strategy, and about 43% work and actively participate in the process of its formulation.

More than one-third of HR professionals (37%) stated that their organization had in place a specific system or proven method to measure the effectiveness of HR strategy through metrics and analytics.

One-thirds of HR professionals stated that their department is not equally respected as other departments within their organization.

Almost 40 % of the HR professionals spent more than 75% of their working time on administrative / operational activities.

Less than 50 % of the HR professionals stated that their top management is aware that investing in human resources management is financially viable.

Table 1: SHRM in Macedonia

	<i>Extent of HR's Involvement in the Organization</i>		
	<i>To a Large Extent</i>	<i>To Some Extent</i>	<i>To No Extent</i>
<i>(n=67)</i>			
HR works closely with senior management in implementing organizational strategies	56.7%	40.3%	3.0%
HR works closely with senior management in creating organizational strategies	43.3%	49.3%	7.5%
HR has achieved a level of respect that is comparable with other departments in the organization	68.7%	28.4%	3.0%
Senior management realizes that investments in HR make financial sense	47.8%	41.8%	10.4%
HR implements strategies and processes to drive business results	52.2%	40.3%	7.5%
HR is involved in the communication of the business goals	40.3%	53.7%	6.0%
HR is involved in the alignment of the business goals	53.7%	46.3%	0.0%

The role of HR is increasingly more focused on strategic interests	55.2%	40.3%	4.5%
HR involvement is essential in all major business activities and decisions	62.7%	34.3%	3.0%
HR creates strategies and processes to drive business results	37.3%	56.7%	6.0%
HR is involved in the development of the business goals	46.3%	43.3%	10.4%
HR is involved in monitoring the achievement of business goals	46.3%	44.8%	9.0%

5 Analysis

In practice, the management of human resources can actively participate in the performance of two basic strategic roles: strategic execution and strategic formulation.

Strategic execution represents a part of the strategic management process for which the management of human resources is traditionally in charge. Whether the human resources participated in the process of formulation an organizational strategy or not, they are always actively involved in the strategic implementation (strategic execution process). The HR department, based on a previously formulated organizational strategy, creates its own strategy, policies and program to ensure full implementation and easier execution. It allows two-way communication in the process of adopting the organizational strategy. The usual strategy formulation process in the organizations which use two-way connection is in three steps. First, the strategic planning team notifies the HRM department of potential organizational strategies that they consider. Then, HR managers consider the potential impacts of each strategy on the human resources. Finally, they present the results of these analyses to the team which is responsible for strategic planning. The team makes the final decision for one of the strategies and informs the HRM department. The department acts according to the chosen strategy and creates its own strategy and development program. In this type of connection, the strategic planning department and the HRM department are interdependent. Also, between the organizational strategy and the HRM strategy there is a strong correlation. This department should also insure that the organization will have the required number of employees who will possess the appropriate skills, abilities, knowledge and attitudes necessary to execute their own strategy.

In recent years, in the strategic management process we have witnessed the expansion of the traditional HRM role - from simple execution of the organizational strategy to active involvement in the team responsible for its formulation. The role of the HRM department in the *strategic formulation* can be reflected in its active participation in the following two stages:

- Assessment of the environment – consultative role;
- Formulation of organizational strategy – an equal role.

Assessment of the environment (internal and external environment) assumes analysis of the general business environment and the specific environment of the industry, in which the organization belongs. The essence of this analysis consists of identification of the main external opportunities and constraints for the organization. The involvement of the HRM professionals in the assessment of the internal and external environment provide relevant information connected with human resource which are necessary to reach a strategic conclusions or for formulating strategic alternatives. Actually, they create the information basis that is needed for a strategic decision making, with what they accomplish their consultative role.

Despite this role, if the HRM department participates actively though its representative in the strategic decision making team, that it is said that this department has also an equal role. It assumes their direct involvement in the formulation, creation and analysis processes, as well as selection of organizational strategy.

The final conclusion is that only when the HRM department is included into both of strategic roles-formulating and executing a strategy, we can define it as a strategic management of human resources. The strategic management of human resources represents a formulation and execution of HRM policies and practices that produce skills and behaviors necessary to achieve the strategic goals of the organization (Dessler, 2008, p.86). In this case, there is a multidimensional integration between the strategic planning department and the HRM department. Usually, the HR manager is one of the equal stakeholders in the strategic management process. He/she is a member of the strategic planning team. This connection provides dynamic relations and direct involvement of human resources not only in the execution of the strategy, but also in the process of its formulation. Multydirectional connection is a proof that the organizations understand people as a key factor in achieving competitive advantage. It is believed that with the involvement of the employees in the process of formulating a strategy, it increases the degree of their commitment during the execution.

6 Discussion

According to the results of our research, it is obvious there is still need for a stronger integration of HRM with the strategy planning process. The involvement of Macedonian HR managers in strategy formulation is still not very high as in more developed countries. But despite the results, we can confirm recent developments in that direction. Definitely we can conclude that there are early sings that Macedonian companies are well on the road to achieving SHRM in the near future. The good thing is that we are no longer debating whether human resources make a strategic difference. It seems that this dilemma has been already absolved by the managers. Definitely the HRM department can be one of the key contributors in achieving organizational strategic goals, and we think that it is crystal clear to all. Now is the right moment

when CEOs should encourage HR managers for greater participation in strategic planning in order to apply their abilities and to ensure positive contributions in the strategic management process. And, while earning a membership in the executive board (extremely advised), CEO support and organizational support for HRM are more than welcomed and appreciated in facilitating the political influence of HRM within organizations. A right way in that direction is to release and unload the HR managers from their administrative burdens which absorb a significant part of their daily time (for example by outsourcing of non-core HR functions). That is needed in order to focus their attention and secure dedication to the strategic and development activities such as insuring availability, flexibility and motivation of critical labor when needed and providing environmental, legal and competitive intelligence.

As SHRM will grow, the role of HR in the companies will expand and the HRM contributions to organizational effectiveness will becoming more visible and more commonly recognized and appreciated (Lengnick-Hall et al., 2009, p. 80). According to our arbitrary estimation with real and genuine support from executive management, in Macedonian companies SHRM can be achieved from 5 to 10 years from now. In order to accelerate this process we encourage researchers to try to identify the main factors that influence the level and the success of the integration process between HRM and strategy planning.

LITERATURE

1. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, 5th ed.. London: Kogan Page.
2. Becker, B. E. and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, št. 4, pp. 779–801.
3. Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, št. 6, pp. 898–925.
4. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
5. Bennett, N., Ketchen, D. and Schultz, E. (1995). Antecedents and Consequences of Human Resource Integration with Strategic Decision Making. Vancouver, Canada: Academy of Management Meeting.
6. Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6, št. 3, pp. 59–75.
7. Boxall, P. and Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2, št. 2, pp. 183–203.
8. Brewster, C. (1995). Towards a “European” Model of Human Resource Management, *Journal of International Business Studies*, 26, št. 1, pp. 1–21.
9. Camuffo, A. and Costa, G. (1993). Strategic Human Resource Management – Italian Style, *Sloan Management Review*, 34, pp. 59–67.
10. Carmeli, A. in Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44, št. 4, pp. 391–412.

11. Colbert, B. (2007). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. In: Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (eds.). *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers, pp. 98–123.
12. Delery, J. E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8, št. 3, pp. 289–309.
13. Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, št. 4, pp. 802–835.
14. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*, 11th edition. NJ: Upper Saddle River, Pearson Education.
15. Dyer, L. (1984). Linking Human Resource and Business Strategies, *Human Resource Planning*, 7, št. 2, pp. 79–84.
16. Fombrum, C. J., Tichy, N. and Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
17. Green, K. W., Wu, C., Whitten, D. and Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17, št. 4, pp. 559–579.
18. Greer, C. R. (2003). *Strategic Human Resource Management*, 2nd ed. New Jersey: Pearson Education Company Upper Saddle River.
19. Guest, D. E. (1990). Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, 27, št. 4, pp. 377–397.
20. Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*, 29, št. 1, pp. 149–175.
21. Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, št. 3, pp. 263–276.
22. Hatch, N. W. and Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, št. 12, pp. 1155–1178.
23. Hiltrop, J. M. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Research, *European Management Journal*, 14, št. 6, pp. 628–637.
24. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, št. 1, pp. 13–28.
25. Huang, T. C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11, št. 2, pp. 436–451.
26. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, št. 3, pp. 635–672.
27. Huselid, M. A., Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, št. 1, pp. 171–188.
28. Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11, št. 2, pp. 336–366.
29. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. and Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, št. 2, pp. 64–85.
30. Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999). Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24, št. 1, pp. 31–48.
31. Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A. and Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46, št. 2, pp. 223–246.

32. MacDuffie, J. P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, št. 2, pp. 197–221.
33. Meisinger, S. (2003). Strategic HR Means Translating Plans into Action, *HR Magazine*, 48, št. 3, p. 8.
34. Mercer HR Consulting. (2003). Cost-Cutting Shifts the Terrain, *Workforce Management*, p. 86
35. Nikandrou, I. and Papalexandris, N. (2007). The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: Evidence from Greek firms, *Human Resource Management Journal*, 17, št. 2, pp. 155–177.
36. Paauwe, J. (1996). Key Issues in Strategic Human Resource Management: Lessons from the Netherlands. *Human Resource Management Journal*, 6, št. 3, pp. 76–93.
37. Richard, O. C. and Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13, št. 2, pp. 177–195.
38. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2007). *Strategic Human Resource Management*, 2nd ed.. London: Blackwell Publishers.
39. SHRM, (2006). 2006 Strategic HR Management Survey Report, Society for Human Resource Management Research, Alexandria, US: SHRM Research Department
40. Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy*. London: Pitman.
41. Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 19, št. 1, pp. 74–97.
42. Wright, P. M. and McMahan, G. E. (1992). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic HRM. *Journal of Management*, 18, št. 2, pp. 295–320.
43. Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23, št. 4, pp. 756–772.
44. Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, št. 2, pp. 301–326.
45. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39, št. 4, pp. 836–866.
46. Zupan, N. and Kase, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, št. 6, pp. 882–906.

Delo v zdravstveni negi v Sloveniji v obdobju pozne moderne

UDK 616-083"19/20"

KLJUČNE BESEDE: postfordizem, zdravstvena nega, fleksibilizacija, refleksivnost, Slovenija

POVZETEK - Ker se je delo skrbstveni negi v pozni moderni korenito spremenilo, se članek osredotoča na spremembe dela izvajalcev zdravstvene nege v Sloveniji. Cilj študije je bil ugotoviti, kakšne so ključne spremembe dela v zdravstveni negi v zadnjih desetletjih v Sloveniji, in jih razložiti s koncepti pozne moderne. Opravljeni so bili poglobljeni intervjuji z dvanaestimi izvajalci zdravstvene nege. Raziskava je pokazala, da so intervjuvanci poudarili fleksibilizacijo dela ter upoštevanje potreb pacientov in njihovih svojcev, kar sta ključni značilnosti postfordističnega koncepta dela na področju zdravstvene nege. Poročali so o prekarjem delu, ki temelji na nizki plači in prekomernem delu. V skladu s post-industrijskim konceptom so pri svojem delu uporabljali različno specializirano znanje in komunikacijske veščine za interakcijo s pacienti in drugimi člani zdravstvene ga tima ter za prenos znanja na druge posameznike v okviru promocije zdravja. Intervjuvanci so tudi poudarili osebno angažiranost, prilagajanje situaciji, (samo)ohranjanje ter nenehno individualno refleksijo, kar je v skladu s postmaterialističnim konceptom.

UDC 616-083"19/20"

KEY WORDS: Post-Fordism, nursing care, flexibilisation, reflexivity, Slovenia

ABSTRACT - Since the care work has radically changed in late modernity, the article focuses on the changes of the healthcare work providers in Slovenia. The aim of the study was to identify the key changes in the healthcare work in recent decades in Slovenia, and to explain them with the concepts of late modernity. 12 nursing care providers participated in the in-depth interview. The research has shown that the interviewees emphasise flexibility of their work and consider the patients and their family members' needs, which are the main characteristics of the Post-Fordist concept of work in the field of health care. They report about precarious work, which is primarily based on low payment and heavy workload. In accordance with the post-industrial concept, they have used diverse specialised knowledge and communication skills to interact with patients and other members of the healthcare team, as well as to transfer their knowledge to others in the context of the health promotion. They also point out their personal commitment, adapting to situations, self-preservation, and a constant individual reflexivity, which is in line with the post-materialist concept.

1 Uvod

V razvitih državah se od sedemdesetih let prejšnjega stoletja dalje korenito spreminja organizacija dela, ki jo različni avtorji različno označujejo, a vsi soglašajo, da so ključne značilnosti pozne moderne porast storitvenega dela, pojav ekonomije znanja ter večji pomen individualne avtonomije in refleksije (Giddens, 2001). Socio-ekonomske spremembe so vplivale tudi na organizacijo dela na področju zdravstva. Po drugi svetovni vojni so bile zdravstvene storitve vezane na keynesianski sistem, temelječ na fordističnem kapitalizmu, v pozni moderni pa je poudarek na fleksibilnem zagotavljanju zdravstvenih storitev in pacientovi izbiri (Baum, 2009).

Opiramo se na Prosserja in Olsona (2013, str. 423), ki trdita, da novi družbeni dogovori spodbujajo znanstvenike k oblikovanju ustrežnejših konceptualnih pristopov za razlago sprememb odnosa med trgi, delavci, skupnostmi in posamezniki. Ker je

zdravstvena nega eno od tistih področij, kjer se je delo korenito spremenilo (Ludwick in sod., 2014), se članek osredotoča na spremembe nosilk in izvajalk zdravstvene nege, tj. na delo medicinskih sester. Zato se zastavlja vprašanje, kakšne so ključne spremembe dela na področju zdravstvene nege v zadnjih desetletjih v Sloveniji in kako jih lahko razložimo s konceptualnim aparatom pozne moderne. Cilj te študije vsaj delno zapolniti raziskovalno vrzel in s poglobljenimi intervjuji z medicinskimi sestrami ugotoviti, kakšne so ključne spremembe v njihovem delu v zadnjih desetletjih, in jih razložiti s koncepti pozne moderne.

2 Teoretična izhodišča

Da bi razumeli spremembe dela v pozni moderni, so različni avtorji uporabljali različne koncepte. V članku izhajamo iz treh pristopov, ki sta jih za opis skrbstvenega dela v Avstraliji uporabila Prosser in Olson (2013): postindustrijska družba, postfordizem in postmaterializem.

Koncept postindustrijske družbe, ki ga je uvedel Bell (1973), se osredotoča na spreminjajočo se povezavo med naravo dela in družbeno strukturo v pozni moderni ter poudarja, da je od konca šestdesetih let prejšnjega stoletja dalje nova tehnologija korenito spremenila naravo dela, da je gospodarstvo prešlo iz proizvodnje blaga v zagotavljanje storitev, da je znanje postalo pomembna oblika kapitala (ekonomija znanja), da razvoj gospodarstva temelji na novih idejah, da se je zaradi procesov globalizacije in avtomatizacije vrednost in pomen modrih ovratnikov znatno zmanjšala in povečala vrednost in pomen belih ovratnikov, ki opravljajo predvsem storitve, temelječe na informacijah na področju zdravstva, šolstva in javne uprave, in manj na osebnih storitvah na področju podjetništva, prometa in zvez.

Koncept postfordizma poudarja spremembe industrijske produkcije, in sicer premik od množične proizvodnje k bolj fleksibilnim in na potrošnika usmerjeni proizvodnji (Amin, 1994; Kumar, 1995). Tako proizvodnja ni več množična in standardizirana, temveč individualizirana in se prilagaja posebnim zahtevam potrošniških skupin. Ker zaposleni v glavnem ne delajo več na tekočem traku, se spreminja tudi struktura delavcev, od katerih se pričakuje, da so fleksibilni, prilagodljivi, nekonfliktni ipd. (Callinicos, 2004). Zaposleni opravljajo različna dela in hkrati prevzemajo tudi več odgovornosti za svojo storilnost, saj je proces dela individualiziran. Prihaja do mešanja zasebnosti in javnosti ter profesionalnega in osebnega dela. V skladu s kapitalistično logiko svobodne izbire, ki je postala najpomembnejša vrednota, kateri so podrejene vse ostale vrednote, ključni koncept dela postane fleksibilizacija, ki je običajno vezana na nestandardne oblike zaposlitve (Bauman, 2005). Kar je iz perspektive kapitala fleksibilizacija trga delovne sile, fleksibilnost in prožnost delovne sile, so za delavce prekarni delovni odnosi, tj. začasni, negotovi in nestabilni delovni odnosi, v katerih so navadno delavci brez pravic iz dela, denarno nadomestilo za opravljeno delo pa ne zadostuje za dostojno življenje (Močnik, 2004). Prekarni delavci

so lahko vpeti tudi v standardna zaposlitvena razmerja, a so slabo plačani ter nimajo določenih pravic in ugodnosti.

Koncept postmaterializma v ospredje postavlja posameznika in njegovo oz. njeno željo po kakovostnem življenju (Inglehart, 1977). Po Giddensu (1991) so posamezniki v pozni moderni osredotočeni na individualno upravljanje s tveganjem in (samo)uresničevanjem, ki zahtevata nenehno razmišljanje o sebi in svojih dejanjih ter (samo)nadzorovanje in (samo)obvladovanje, kar imenuje (samo)refleksivnost. Po Inglehartu (1977) postmaterialistični koncept dela vključuje prizadevanje posameznika po večji ustvarjalnosti in produktivnosti. Ker ljudje v ospredje postavljajo višjo kakovost življenja in (samo)uresničevanje, tudi v okviru formalnega dela terjajo možnosti za osebno rast, dobre medosebne odnose, dobro komuniciranje z nadrejenimi ipd.

3 Metoda

Da bi odgovorili na vprašanje, kakšne so ključne spremembe v delu medicinskih sestre v Sloveniji, smo izvedli poglobljene intervjuje z medicinskimi sestrami. V oktobru in novembru 2015 smo intervjuvali 12 izvajalcev zdravstvene nege, in sicer pet diplomiranih medicinskih sester, enega diplomiranega zdravstvenika, pet medicinskih sester z magisterijem iz področja zdravstvenih ved in enega magistra iz enakega področja, ki delajo na področju zdravstvene nege od 10 do 35 let v različnih institucijah (socialnozdravstvene institucije, bolnišnice, zdravstveni domovi in zdravilišča), oddelkih, ambulantah in službah (npr. patronažno varstvo, nujna medicinska pomoč, kirurgija, nevrologija, travmatologija, hematologija in onkologija) v Sloveniji. Intervjuji so potekali od 30 do 60 minut v prostorih, ki so jih intervjuvanci sami izbrali. Ključno vprašanje je bilo, kako se je v njihovem delovnem obdobju spremenilo delo.

4 Rezultati

Vsi intervjuvanci so kot prvo ključno spremembo na področju svojega dela navedli povečan obseg dela, ki so ga vsi pripisali povečanemu številu starejših pacientov in z njim povezani povečani zahtevnosti dela, neustrezni starostni kadrovska zastopnost, manku oz. neustreznemu kadrovskemu normativu ter restriktivnem Zakonu o uravnoteženju javnih financ (ZUJF). Tipična je bila izjava Jožice, ki dela kot medicinska sestra v bolnišnici:

V zadnjih letih je neprimerno več dela, ker obdelamo več bolnikov, predvsem pa je več starejših, s katerimi je treba bolj intenzivno delati. Normativi, ki so še iz osemdesetih let, tega ne upoštevajo. Poleg tega imamo problem z Zujfom, ker ne smemo zaposlovati. Nadomeščamo lahko le bolniške do 30 dni, a kaj ko ženske pridejo 2 dni v službo in potem so spet 30 dni doma, pa potem so še porodniške in penzije. /.../

Problem je tudi starostna zastopanost zaposlenih, ker imamo okrog 30 % medicinskih sester, ki so stare nad 50 let in fizično in psihično izčrpane, večina jih ima status invalidov.

Večina intervjuvancev je tudi dejala, da se je obseg dela znatno povečal tudi zaradi vedno večjega dokumentiranja, nastalega predvsem zaradi pritiska tožb zaradi strokovnih napak. Administracijsko delo je dodatno oteženo zaradi slabega uvajanja nove tehnologije oz. pomanjkanja računalniške in druge opreme, ki posledično zahteva dvojen zapis podatkov. »Računalnik je ugrabil medicinsko sestro in ji skrajšal čas za paciente,« je dejala Sabina, ki dela kot medicinska sestra v bolnici.

Vsi intervjuvanci so tudi dejali, da je ključna sprememba zadnjih let, še posebej pa od uveljavitve Zakona o uravnoteženju javnih financ leta (Zujf) 2012 dalje slabše plačilo za opravljeno delo, zaradi česar so nekateri intervjuvanci tudi eksistencialno ogroženi. Tipična izjava je bila medicinske sestre Andreje, ki dela v bolnišnici:

Jaz imam danes približno 400 evrov manjšo plačo kot pred tremi leti. Za ene je to malo, za mene je ogromno, ker zdaj komaj krpam mesec z mesecem. Pa si nič sama ne privoščim, da lahko dam otroku. In to ob enormnem delu! /.../ Zaradi Zujfa so nam plačilo dežurnih oklestili na minimum, za nadure pa bi si naj vzeli prosto. Samo pri nas jih ne izplačujejo, sem pa slišala, da so začeli na UKC.

Fleksibilnost dela je ključna sprememba, ki so jo intervjuvanci opisali kot skoraj popolno prilagajanje svojega delovnega časa potrebam delodajalca: »Delam takrat, ko moram. Zaradi triizmenskega dela in ker nas je premalo delam ponoči in podnevi, se zgodi, da tudi včasih 36 ur skupaj,« je dejala Duška, ki dela kot medicinska sestra v domu za ostarele.

Vsi intervjuvanci so tudi dejali, da so se povečale zahteve pacientov, ki jih morajo individualno izpolnjevati. Danes se morajo bolj kot pred desetletji prilagajati individualnim potrebam pacientom. Še posebej intervjuvane patronažne sestre in medicinske sestre v domovih za ostarele so dejale, da ne ločijo zdravstvene nege od emocionalne in socialne oskrbe ter se prilagajajo vsakemu posameznemu pacientu, kar zahteva veliko znanja, komunikacijskih veščin in angažiranosti. Tipična izjava je bila od Mire, ki dela kot patronažna sestra:

Vsak pacient je svoj primer in vsakemu se moram prilagoditi. Poleg zdravstvene nege moram ene paciente tolažiti, drugim moram prinesiti zdravila, včasih tudi kaj pospraviti... zelo različno. Pri enem sem 10 minut, pri drugem tudi eno uro. Pri enem imam čisto osnovno zdravstveno nego, pri drugem, ki je lahko dementen, potrebuje paliativno oskrbo, pa moram doma tudi kaj pogledati, da znam svetovati njemu in svojcem. Znati moraš tudi kdaj in kako kaj povedati.

Intervjuvanci so soglašali, da se je tudi znatno povečal pritisk svojcev in s tem povezani konflikti med njimi in svojci, saj imajo po njihovem mnenju svojci nerealna pričakovanja do zdravstvene nege in zdravstva na splošno, obenem pa komunikacija

odseva odnose v družini. Tipična izjava je bila od Darje, ki dela kot medicinska sestra v bolnišnici:

Ja, kličejo ob petih zjutraj! Toda to je za nas nerealno, potem lahko delam samo to. /.../ In še posebej me jezi, če takšni sploh ne pridejo gledat staršev! Ali pa so z njimi skregani, jaz pa bi jim morala vse povedati, kaj se dogaja ... ne vem ... z njihovim očetom. In problem je še hujši, če so svojci med seboj skregani, ker potem to občutimo tudi mi.

Vsi intervjuvanci so dejali, da se posledice preobremenitve, slabega ekonomskega položaja in različnih pritiskov kažejo v nenehni utrujenosti, pomanjkanju časa za zasebno življenje, v različnih sistemskih boleznih in boleznih lokomotorne aparata. Zato iščejo različne strategije (samo)ohranitve, kot so razmišljanje o sebi, (samo) opazovanje, (samo)nadzorovanje in (samo)delovanje. Tipična je bila izjava Aljaža, ki dela v nujni medicinski službi:

Problem je, ker se enostavno ne spočijem. Nenehno sem utrujen, nimam več časa za sebe in za svoje. Zato moram zelo paziti, da ne zbolim. Zdaj me pogosto boli glava, imam mravljince v nogi. Moram paziti, da ne postane hujše, moram nogo razgibavati.

5 Diskusija in zaključek

Ker je področje sprememb dela v zdravstveni negi v luči pozne moderne pomanjkljivo empirično raziskano (Prosser in Olson, 2013), smo skušali v tej raziskavi zapolniti raziskovalno vrzel in ugotoviti, kakšne so ključne spremembe v delu medicinskih sester v zadnjih desetletjih, in jih razložiti s koncepti pozne moderne.

Raziskava je pokazala, da so v skladu s postfordistično literaturo, ki poudarja fleksibilizacijo dela in zaposlitve, tudi intervjuvanci poročali o velikem prilagajanju svojega dela zahtevam delodajalca, še posebej na področju povečanega obsega dela in časovne izvedbe dela. Kljub temu da so vsi intervjuvanci imeli standardna zaposlitvene razmerja (delovno razmerje za nedoločen čas), so poročali o prekarnem delu, ki temelji predvsem na slabi plači, zaradi katere so nekateri tudi eksistencialno ogroženi, izjemni delovni obremenitvi, ki posledično vodi v utrujenost, pomanjkanje časa za zasebno življenje, razne bolezni in invalidnost.

Fleksibilizacija dela se tudi kaže v zadovoljevanju različnih potreb pacientov, še posebej patronažne medicinske sestre, ki izvajajo zdravstveno nego na pacientovem domu, so opozorile, da morajo vedno bolj zadovoljevati tudi emocionalne in socialne potrebe pacientov ter zaradi tega ne morejo postaviti jasne meje med osebnim in profesionalnim vidikom nege. Mešanje zasebnosti in javnosti ter profesionalnega in osebnega je tipična značilnost postfordističnega načina dela.

Kot so poročali intervjuvanci, takšen holističen pristop zahteva veliko raznolikega specializiranega znanja in komunikacijskih veščin za interakcijo s pacienti in drugimi člani zdravstvenega tima ter za prenos znanja na druge posameznike v okviru promocije zdravja, kar je v skladu s postindustrijskim poudarkom na pomenu znanja.

V skladu s postfordističnim pristopom tudi delo intervjuvancev temelji na novi tehnologiji, ki pa jih na eni strani zaradi povečanega administrativnega dela in na drugi strani zaradi slabega procesa uvajanja tehnologije in pomanjkanja tehnologije, le še bolj oddaljuje od dela s pacienti in je zato negativno sprejeta.

Raziskava je tudi pokazala, da delovne razmere silijo medicinske sestre k večji individualni avtonomiji in večjemu upoštevanju potreb pacienta, kar je skladno s postfordističnim konceptom. Intervjuvanci poročajo, da so se poleg potreb pacientov povečale tudi potrebe in zahteve svojcev, ki neredko zaradi nerealnih pričakovanj o zdravstveni negi in zdravstvu na splošno sprožajo tudi konfliktna situacije.

Raziskava je tudi razkrila, da delo intervjuvancev zahteva veliko osebne angažiranosti, prilagajanja situaciji, upravljanja s tveganjem, fizičnega in psihičnega (samo) ohranjanja ter nenehno individualno refleksijo, kar je skladno s konceptom postmaterializma.

LITERATURA

1. Amin, A. (1994). *Post Fordism: A reader*. Oxford: Blackwell.
2. Baum, F. (2009). *Community health services in Australia*. V: Germov, J. (ur.). *Second opinion: An introduction to health sociology* Oxford: Oxford University Press, str. 499–521.
3. Bauman, Z. (2005). *Work, consumerisms and the new poor*. Maidenhead: Open University Press.
4. Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. London: Heinemann.
5. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Stanford: Stanford University Press.
6. İlhan, M., Durukan, E., Aras, E. in Türçüoğlu, S. (2008). Long working hours increase the risk of sharp and needlestick injury in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 56, št. 5, str. 563–568.
7. Kumar, K. (1995). *From Post-industrial to Post-modern society*. Oxford: Blackwell.
8. Ludwick, R., Zalon, M. L. in Patton, R. M. (2014). *Nurses Making Policy*. New York: Springer Publishing Company.
9. Medicinske sestre – moč za spremembe – učinkovita skrb za paciente z optimalnimi viri (2015). Zbornice zdravniške in babiške nege. Spletna stran: <http://www.zbornica-zveza.si/sl/medicinske-sestre-moc-za-spremembe-ucinkovita-skrb-za-paciete-z-optimalnimi-viri> [Citirano 3. 11. 2015].
10. Ministrstvo za zdravje (2011). *Nadgradnja zdravstvenega Sistema do leta 2020*. Ljubljana: RS Ministrstvo za zdravje.
11. Močnik, R. (2004). *Prolog: H koncu kapitalizma*. V: Callinicos: *Antikapitalistični manifest*. Ljubljana: Sophia, str. I–XX.
12. Prosser, B. in Olson, R. (2013). Changes in professional human care work. *Health Sociology Review*, 22, št. 4, str. 422–432.
13. Prosser, B., Wendt, S. in Tuckey, M. (2013). Affect and the lifeworld. *Health Sociology Review*, 22, št. 3, str. 318–327.
14. Zavrl-Džananović, D. (2010). Patronažno varstvo Slovenije včeraj, danes, jutri. *Obzornik zdravstvene nege*, 44, št. 2, str. 117–125.

Inovacioni aspekt strateške konkurentnosti

UDK 005.94+001.895

KLJUČNE REČI: inovacije, tehnološke kompetencije, konkurentnost, strategija

POVZETEK - Novi pristupi konkurentnosti preduzeća polaze od koncepta ključnih kompetentnosti koji naglašavaju inovaciju, tehnologiju, znanje i umeće, kao sinergiju koja proističe iz takve orijentacije te kao pravac strateškog oslonca preduzeća. Ključne kompetentnosti (kompetentnosti koje se prostiru preko više poslova i proizvoda i nalaze se u njihovoj osnovi) čine konkurentsku snagu čiju dinamiku određuje tehnologija. Naglasak na razvoju ključnih kompetentnosti podrazumeva napor da se identifikuju bazične moći kompanije kojima će ona u dužem vremenskom periodu moći fleksibilno da konkuriše na promenljivim i često nepredvidljivim tržištima. To je značajna moć koju kompanije stiču jačanjem svoje ukupne baze znanja koja su opredmećena u fizičkim komponentama tehnologije i neopredmećena u sposobnostima i veštinama da se tehnologija efikasno i efektivno upotrebi.

UDC 005.94+001.895

KEY WORDS: innovation, technological competencies, competitiveness, strategy

ABSTRACT - New approaches to enterprise competitiveness are based on the concept of key competencies that emphasize innovation, technology, knowledge and skills, as synergies arising from such orientation, as well as a direction towards strategic support to companies. Key competencies (competencies which are spread across multiple jobs and products and are in their base) make the competitive strength, the dynamics of which is determined by technology. The emphasis on development of the key competencies implies an effort to identify the basic power of the company with which it will be able to be competitive on the variable and often unpredictable markets over a longer period of time. This is a significant power that companies gain by strengthening their overall knowledge base that is embodied in the physical components of the technology or intangible in abilities and skills to use the technology efficiently and effectively.

1 Uvod

Počeci razvoja teorije inovacija povezuju se sa analizama Schumpetera u prvoj polovini prošlog veka, koji je inovacije označio kao osnovan faktor tehnološkog progressa i ekonomskog razvoja, u smislu zamene starih tehnologija novim, što je nazvao kreativnom destrukcijom, pod kojom podrazumevamo proces gde temeljni impuls koji pokreće i održava kapitalistički sistem u pokretu dolazi od novih potrošnih dobara, novih metoda proizvodnje ili transporta, novih tržišta, novih oblika industrijske organizacije koje stvaraju kapitalistička preduzeća. Ovaj proces industrijske promene neprestano revolucioniše ekonomsku strukturu kapitalizma iznutra tako što kontinuirano razara postojeću i stvara novu (Schumpeter, p. 108). On se smatra jednim od prvih naučnika koji je prepoznao značaj razvoja novog proizvoda – inovacija proizvoda za ekonomski razvoj, smatrajući da je konkurentnost koja se postiže uvođenjem novog proizvoda daleko značajnija od one koja se bazira na marginalnim promenama cena postojećih proizvoda. Mnogo kasnije (1978), Uterback i Abernathy su razvili pristup, po kome, u fazi nastanka svakog privrednog sektora, postoji radikalna inovacija proizvoda koju sledi radikalna inovacija odgovarajućeg procesa proizvodnje, praćena širenjem inkrementalnih inovacija. Zbog toga se i smatralo da su

inovacije, pre svega, povezane sa promenama u tehnologiji, odnosno, da je njihova ključna komponenta oblast tehnoloških inovacija. Generalno, ovaj se pristup zadržao i do danas, jer tehnološke inovacije predstavljaju osnov tehnološkog procesa, koji je ključna smernica rasta produktivnosti, tehnološkog i ekonomskog razvoja.

Radi lakšeg praćenja inovacionog procesa potrebno je podrobnije objasniti razliku između radikalnih i inkrementalnih inovacija. Radikalne inovacije se odnose na uvođenje potpuno novih proizvoda i usluga i/ili novih sistema proizvodnje i distribucije i čine postojeće proizvode i usluge nekonkurentnim (npr. bežične komunikacije). Sa druge strane, inkrementalne inovacije podrazumevaju adaptaciju, poboljšanje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga i/ili postojećih sistema proizvodnje i distribucije (npr. različite generacije mikroprocesora za računare).

Da bi razumeli ulogu inovacija u ostvarivanju strateške konkurentske prednosti, moramo prvo da vidimo šta je to konkurentska prednost. Konkurentska prednost predstavlja realnu osnovu ili racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve. Promenjena logika svetskog tržišta uslovlila je da je najvažnije izvore konkurentske prednosti (na samo na nivou jedne firme nego i na nivou jedne zemlje) treba aktivno i permanentno tražiti za razliku od tradicionalne paradigme prepoznatljive u ekonomskim ili poslovnim politikama putem favorizovanja niskih troškova na osnovu jeftine radne snage ili sirovina. Stvaranje konkurentske prednosti je posebno bitno na nivou preduzeća, mada su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uslovima izuzetno kompleksne.

2 Inovativnost i njena uloga u kreiranju konkurentske prednosti

Upoređujući podatke zemalja u okruženju od strane Global indeks inovacija (G.I.I) koji predstavljajući godišnji izveštaj rangira zemlje prema masovnosti novih tehnoloških i naučnih izuma i inovacija u 141 državi sveta na osnovu 79 kriterijuma, vidimo da postoje značajne razlike, te da se u izveštaju koji je objavljen u 2015. godini, Slovenija nalazi na 28, Mađarska na 35, Bugarska na 39, Hrvatska 40, Crna Gora 41 a Srbija na 63 mestu ukupne liste koju je uradila WIPO (World Intellectual Property Organization).

U fokusu izrade ovogodišnjeg indeksa bila je uloga koju u procesu inovacija imaju ljudi, a rezultati su pokazali da Švajcarska i druge zelje sa vrha liste, Britanija, Švedska i Holandija, imaju snažne sisteme podrške inovacijama koji podstiču kreativnost.

Švajcarska, Velika Britanija, Švedska, Holandija i Sjedinjene Američke Države su pet najinovativnijih nacija na svetu prema Global Innovation indeksu za 2015. godinu. Za njima slede Kina, Malezija, Vijetnam, Indija, Jordan i tako dalje. Kao poseban primer se može istaći napori Velike Britanije, čija vlada ima jasno zacrtane ciljeve da Britaniju pozicionira na čelo ove liste, a kao prilog ovog tvrdnji možemo navesti da je

Velika Britanija za četiri godine napredovala sa desetog na drugo mesto na ovoj listi, zahvaljujući uspešnoj i bogatoj tradiciji u oblasti naučno istraživačkog rada.

Prepoznavanje uloge inovacija kao pokretača privrednog rasta kompanija i javnih preduzeća te na taj način jačanje nacionalne ekonomije, predstavlja priliku ta dalji razvoj konkurentskih prednosti i stvaranje proaktivnog nacionalnog inovativnog okruženja. Na taj način dolazi do povezivanja velikih i malih preduzeća koji će kroz trgovinu i valorizaciju inovacija dati novi impuls nacionalnoj privredi.

Najčešći semantički problem je pogrešno izjednačavanje invencije / pronalaska / i inovacije. Osnovni kriterijum razlikovanja inovacije i invencije odnosi se na povezanost sa praktičnim i komercijalnim aspektom – primenom ideje /invencije/. To predstavlja trenutak u kome nauka i tehnologija dobijaju ključnu ulogu – invencije zahtevaju uključivanje i znanje većeg broja različitih ljudi, kako bi bile transformisane u proizvode ili usluge tj, u procese kojima će se povećati performanse preduzeća a time i ukupne nacionalne ekonomije.

Inovacije se mogu klasifikovati na različite načine (Dobre, 2004):

- po uticaju na produktivnost:
 - radno intenzivne,
 - kapitalno intenzivne,
- po relativnom značaju u inovacionom procesu:
 - inkrementalne,
 - radikalne,
- prema rezultatu inovacione aktivnosti:
 - proces,
 - proizvod,
- prema obimu promena koje izazivaju u proizvodu:
 - komponentne,
 - arhitekturne,
- prema ukupnom uticaju na poslovnu aktivnost:
 - održive,
 - disruptivne.

Preduzeće ostvaruje veći ili manji profit obavljajući uspešno ili manje uspešno poslovne aktivnosti u lancu stvaranja vrednosti a podrška tim aktivnostima predstavlja imovina, kompetencija i znanje. U tom smislu inovacije se odnose na korišćenje novog znanja za ponudu novih proizvoda ili usluga koje potrošači zahtevaju, pri čemu se svaka od aktivnosti lanca stvaranja vrednosti može odvijati drugačije korišćenjem novog znanja za ponudu novih proizvoda i usluga. To znači da svaka funkcija, ne samo R&D (Researce & Development) aktivnosti, može imati inovacioni karakter. Proces tehnološkog napretka na osnovu znanja i izuma ima izvesnu autonomiju, ali sama inovacija je determinisana uslovima koji vladaju u okruženju određenog privrednog subjekta i koji su u visokom stepenu interakcije sa donešenim ekonomskim odlukama i postupcima. Ekonomski kriterijumi su implicitno prisutni u svesti naučnika i pronalazača a cilj je da se stvori kvalitetan, razvojno progresivan i proizvo-

dno primenjiv tehnološki postupak, sredstvo, proces, proizvod ili usluga. Aplikacija naučnoistraživačkog rada je posredno, ako ne direktno, rezultat interakcije pritiska ponude i povećanja tražnje sa korisnicima inovacija u ekonomskom sistemu.

Pored proizvodne sposobnosti (sposobnost efikasnog funkcionisanja instalisanih proizvodnih sistema i procesa u nepromenjenom okruženju i uslovima), investicione sposobnosti (sposobnost proizvodnog agensa da se, na osnovu potpuno osvojene proizvodne sposobnosti, ovlada i izgradnjom novih proizvodnih sistema procesa ili proširenjem postojećih), od posebnog značaja postaje inovaciona sposobnost (sposobnost kreiranja, razvoja, primene i difuzije novih ili usavršavanja postojećih tehnoloških sredstava, procesa, metoda i postupaka). Inovaciona sposobnost se manifestuje u promenama i poboljšanju starih i iznalaženja novih proizvoda i usluga, novim dostignućima marketinga, novim formama distribucije i kanala prodaje i novim potencijalima ekonomije obima – bilo po veličini, bilo po raznovrsnosti.

Inovaciona sposobnost nekog proizvodnog subjekta obuhvata dakle, dva aspekta:

Prvo, sposobnost transformacije, prilagođavanja ili poboljšanja proizvodnih sistema, metoda, postupaka i procesa, samih proizvoda i inputa proizvodnog procesa. Cilj je održavanje i poboljšavanje konkurentnosti na domaćem i inostranom tržištu, u dinamičkom kontekstu, što je sve teže zbog čestih i raznovrsnih promena uslova u tehnologiji, tražnji, relativnim cenama troškova, inputa i output i u njihovoj raspoloživosti (Kotlica, 2005). *Drugo*, sposobnost stvaranja novih tehnoloških rešenja, inovacija, razvojem novih proizvoda, novih tehnoloških postupaka, metoda, sredstava i procesa. Ova sposobnost obuhvata potencijale kreiranja manjih (inkrementalnih), kao i velikih (radikalnih) tehnoloških inovacija. Veoma pogodan način sticanja znanja za realizaciju prethodno navedenog su »učenje kroz činjenje« i »učenje kroz korišćenje« (Bobera, 2007).

U upravljanju inovacijama i uopšte angažovanjem ljudi oko tehnoloških inovacija, postoji stalna konfrontacija sa situacijom u kojoj nije posve izvesno šta treba učiniti i na koji način. Preduzeće je stvoreno u neizvesnosti i za neizvesnost, ali mora biti potpuno spremno na rizike koji se nalaze u njegovom okruženju, jer je preduzeće organizacija koja stalno mora otkrivati, analizirati i ocenjivati brojne uslove u neizvesnosti poslovanja pa zbog toga mora stalno računati sa rizikom. Iz te spoznaje, možemo zaključiti da se inovativni rad u preduzeću sastoji od pretvaranja neizvesnosti u rizik. Tehnološke inovacije uključuju veliki broj neizvesnosti i to različitih vrsta, pa tako inovator nikad nije siguran u kojoj meri je problem blizu granice postojećeg stanja naučnih i tehničkih spoznaja. Dalje, postoji neizvesnost oko određivanja stepena noviteta, odnosno oko toga što su drugi već do sada uradili ili što sada rade, pa sve do činjenice da li je neko, inovaciju za kojom se traga već pronašao te da se ona pokazala bezvrednom ili možda se radi o istoj inovaciji ali je konkurencija odmakla dalje u samoj finalizaciji inovacije. Inovacija, je po svojoj prirodi, izuzetno rizična aktivnost, a jedini rizik koji je veći od ovoga jeste ne vršiti inovativnu aktivnost. (Dobre, 2004) Preduzeće želi nove proizvode, nove usluge, nove radne procese, ali u preduzeću sa druge strane postoji i latentan otpor prema promenama.

Ipak, savremeno preduzeće, usled delovanja okruženja, a posebno tržišta, mora prihvatiti tehnološke promene, a te promene, u pravilu, razaraju njegovo stabilno stanje. Zbog toga i možemo konstatovati da je preduzeće ambivalentno na inovacije s jedne strane i samo je svesno da su one neophodne, jer su bitne za njegov opstanak, a opet zbog velikog rizika i neizvesnosti, plaši se inovacija i pokušava na različite načine da ih izbegne ili spreči. Kada govorimo o inovacionim rizicima možemo spomenuti sledeće najvažnije rizike: rizici u tehničkoj oblasti, rizici u marketingu i rizici koji se odnose na vremensku dinamiku (momenat od pronalaska pa do konkretne primene inovacije). To je odgovornost menadžmenta, da jasno istakne koji su ciljevi inovacija i kolika je vrednost stvaranja inovacije, u suprotnom, strateški ciljevi neće biti usklađeni sa generalnom strategijom kompanije (Tony Davila et al., 2007).

3 Inovacioni aspekt konkurentske prednosti

Postavljanje i ostvarivanje održive strateške prednosti predstavlja ključnu polugu međunarodne integrisanosti u čijoj osnovi se nalazi specifičan korpus konkurentske prednosti (posmatran kako na makro tako i mikro nivou). Nacionalno ima prednost ukoliko je racionalno u širem kontekstu pri čemu regionalni i globalni pristup dobivaju posebnu dimenziju koja prevazilazi društvene ili ekonomske kriterije.

Konkurentska prednost predstavlja realnu osnovu ili racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve. Promenjena logika svetskog tržišta uslovlila je da je najvažnije izvore konkurentske prednosti (na samo na nivou jedne firme nego i na nivou jedne zemlje) treba aktivno i permanentno tražiti za razliku od tradicionalne paradigme prepoznatljive u ekonomskim ili poslovnim politikama putem favorizovanja niskih troškova na osnovu jeftine radne snage ili sirovina. Stvaranje konkurentskih prednosti je posebno bitno na nivou preduzeća, mada su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uslovima izuzetno kompleksne. Ovo je posebno izraženo u pojedinim granama koje su se uveliko globalizovale ili su na putu globalizacije. Stoga su strateški okviri konkurentske prednosti izuzetno značajni kako za efektivno tako i efikasno odnosno rentabilno poslovanje. U praksi preduzeća postoje i drugi (zaobilazni) načini postizanja rentabilnosti kao što je traženje državne zaštite (kurs, stimulacije), ostvarivanje profita i dobiti na tržištu kroz nedovoljna ulaganja (reursni ili trenutni monopolski položaj) ili generalno izbegavanje globalnih industrijskih grana (zapostavljanje dugoročne razvojne dimenzije) ali to su rešenja za koja se, po pravilu, plaća visoka cena kada dođe vreme. Na svetskom tržištu se pod konkurentskom prednošću podrazumeva relativno veća moć odnosno snaga jedne kompanije, jednog proizvoda ili jedne ekonomije u odnosu na druge.

Osnovu strateških prednosti svakog učesnika u savremenim ekonomskim tokovima ne čine zauvek date geopolitičke koordinate, već mnogo više dostignute konkurent-

ske prednosti koje nastaju u procesu specifičnog objedinjavanja napora u procesu njihovog integralnog kreiranja – na makro i mikro nivou. »Oligopolistička konkurencija među velikim, visoko tehnološkim firmama, gde inoviranje predstavlja prvenstveno konkurentsko oružije koje obezbeđuje trajne inovativne aktivnosti i, veoma verovatno, njihov rast. Na ovakvom tržištu, na kome nekolicina gigantskih firmi dominira određenim tržištem, inoviranje je zamenilo cenu kao najvažniji aspekt u velikom broju značajnih industrijskih grana« (Bomol, 2006).

Preduzeće danas ima mogućnosti da svoje uključivanje u svetsku ili globalno definisanu konkurenciju postavi u strateškom smislu koristeći dve alternativne varijante : strategiju usmerenu na konkretne destinacije (potrošače ili potrošačke segmente na nacionalnoj odnosno regionalnoj osnovi) i globalnu strategiju (usmerenu na proizvod na globalno segmentiranim tržištima). U prvom slučaju reč je o fokusiranju na posebne segmente tržišta ili zemlje gde se uz odgovarajući napor može ostvariti sopstvena tržišna niša pokrivanjem lokalnih različitosti koje se mogu javiti u bilo kojoj zemlji. U ovakvom pristupu opasnost leži u činjenici da preduzeća koja se opredele za ovaj strateški okvir moraju računati na izlaganje riziku od konkurenata koji svoju prednost grade na osnovama globalne strategije. Konkurentska prednost putem globalne strategije podrazumevala bi koncentrisanje ukupnih aktivnosti na jedan tržišni segment i njegovo opsluživanje na toj osnovi putem integralno definisane ponude. Takav konkurent ne mora da bude velika firma nego može biti i manja međunarodno orijentisana firma koja ima ovakav globalni pristup. Globalizacija donosi niže troškove transporta, bolje informacione tehnologije i svesnu politiku smanjivanja prepreka među zemljama da bi se ostvarila efikasnost na osnovu velikog obima i specijalizacije. Multinacionalne kompanije istovremeno prodaju u mnogim zemljama ali one mogu a i ne moraju i da proizvode u mnogim zemljama (Begg et al., 2010).

Strateška opredeljenja stoga polaze od uvažavanja aktuelno važećih globalnih kriterija po pojedinim industrijama ili biznisima (elektronika, mašingradnja, agroindustrija i sl.). Pri tome se na nacionalnom nivou postavljaju ciljevi postizanja komparativnih prednosti na drugu savremenu osnovu – ne mere se na bazi ostvarivanja boljih ekonomskih ili poslovnih rezultata tzv. transakcionim putem (cena, izvoz, kvalitet, ponuda) u poređenju sa sličnim ili drugim preduzećima ili granama u pojedinim zemljama, nego sa aspekta ekonomskog doprinosa pojedinih industrija ukupnom razvoju zemlje, životnom standardu stanovništva, zaposlenosti, uključenosti u svetski reprodukcioni ciklus itd. To u praktičnom smislu znači da se osnova strateške konkurentne prednosti savremenih preduzeća i ekonomskog prosperiteta zemlje postavlja, trasira i kreira u nacionalnom ekonomskom odnosno globalnim tržištima iz te perspektive. Praksa je pokazala da postoji direktna veza između ostvarene marketing moći i ukupne snage preduzeća, posmatrajući marketing snagu kao kompozitni indeks koji se sastoji od više faktora. Nova uloga države kao katalizatora je u tome ključna.

4 Zaključak

Tehnološka i inovaciona politika moraju da dobiju zasluženno mesto u ekonomijama poput naše. To ne znači samo deklarativnu podršku projektima preduzeća, institutima, naučnim ustanovama već i konkretnu operacionalizaciju donešenih strategija razvoja u narednom periodu. Država treba da ima integrišuću ulogu u upravljanju znanjem na širokoj ekonomskoj osnovi stvarajući tehnološke i inovacione politike kao integralni deo ukupne ekonomske politike. U tom kontekstu neophodno je izvršiti refokusiranje specifičnih predmeta i prilagođavanje instrumenata tehnološke i inovacione politike. Time dobijaju novi značaj politike za promociju istarživačke saradnje, ubrzanje umrežavanja preduzeća i klasterovanje, unapređnjem institucionalnih veza, difuzije tehnologije i povećanje mobilnosti zaposlenih. Sledeći važan korak koji državni organi moraju preduzeti jeste osiguranje okvirnih uslova za upravljanje inovacijama. Ovo obuhvata politike konkurentnosti za povećanje konkurentnosti putem inovacije, ali i za ubrzanje naučnih istraživanja, politike obrazovanja i obuke za razvoj neophodnog ljudskog kapitala, politike regulativnih reformi za smanjenje administrativnih opterećenja i institucionalne rigidnosti, finansijske i fiskalne politike za povećanje mobilnosti zaposlenih i jačanje tokova znanja, inostrana ulaganja i trgovinske politike ka jačanju tehnološke difuzije i regionalne politike za poboljšanje komplementarnosti između različitih nivoa državnih inicijativa.

LITERATURA

1. Begg, D., Ficher, S. in Dornbusch, R. (2010). Ekonomija. Datastatus.
2. Bobera, D. (2007). Projektni menadžment. Subotica: Ekonomski Fakultet Subotica.
3. Bomol, V. (2006). Inovativna mašinerija slobodnog tržišta. Podgorica: CID.
4. Dobre, R. (2004). Inovacije i tehnološke strategije. Šibenik: VŠTM.
5. Kotlica, S. (2005). Osnovi tehnološkog menadžmenta. Beograd: Megatrend univerzitet Beograd.
6. Tony, D., Epstein, M. in Shelton, R. (2007). Making Innovation Work. Wharton School SAD.

Svetovni pravni sistemi in pravne kulture držav vzhoda

UDK 341+340.11(5)

KLJUČNE BESEDE: primerjalno pravo, pravna kultura, svetovni pravni sistemi, mednarodno poslovanje, pravo držav Vzhoda

POVZETEK - Aktualno migracijsko dogajanje in intenzivna globalizacija posegata in bosta posegali tudi na področje prava Zahodne civilizacije. V preteklosti so Evropejci osvajali Svet in vanj širili svoj vpliv, danes pa Svet osvaja Evropo in v njej pušča vse močnejši pečat. Obstajajo številne kulture in narodi z raznolikostjo tudi v pravnih ureditvah. V svojem bistvu je pravo veda o urejanju odnosov in v globalni vasi se srečujemo z ljudmi z različnih svetovnih koncev, zato moramo vedeti, v kakšen pravni red vstopamo. Predvsem stik s posamezniki iz drugih kultur zahteva vzajemno spoštovanje raznolikosti in razumevanje. Z vidika poslovanja pa pomeni ustrezno izbiro pravnega reda, znotraj kate-rega se bo odvijal pravnoposlovni odnos. Splošni pregled klasifikacij svetovnih pravnih sistemov, vpogled v kitajsko in islamsko pravo ter navedba organizacij, ki nam nudijo informacije o tujem pravnoposlovnem okolju, so namenjeni spoznavanju kultur, ki se temeljito razlikujejo od Zahodnih pravnih sistemov.

UDC 341+340.11(5)

KEY WORDS: comparative law, legal culture, world legal systems, international business, law of Eastern World countries

ABSTRACT - Current migration activity and intensive globalization have already strongly influenced the Western law field and will keep up their impact even further. In the past centuries, the Europeans ruled and colonized the World leaving a significant mark. However, today the process of marking is reversed and Europe is daily exposed to footprints of other nations and also to different legal systems. Basically, law is a science of regulating relationships and in a globalized village the multicultural interactions are important to become aware of the world legal systems more than ever. Multicultural interactions must arise out of mutual respect and understanding, and business processes must develop within carefully chosen legal system. General overview of different classifications of legal systems in the world, as well as general points of legal system of Chinese and Islamic law, offer an insight into the legal systems which substantially differ from Western legal systems.

1 Svetovni pravni sistemi

Pravo se v državah pojavlja v obliki pravnega reda oziroma pravne ureditve. Pravne ureditve držav so si medsebojno podobne in različne, na podlagi izbranih kriterijev jih lahko povežemo v svetovne pravne sisteme. Odmevnejšo klasifikacijo je v 60. letih pripravil René David, kasneje pa nadgradil Günther Grasmann, na podlagi značilnosti pravnega in družbenega okolja. Rimsko-germanski pravni sistem (danes imenovan tudi kot celinskoevropski, civilni ali kontinentalni) se je razvil na podlagi rimskega prava in njegove srednjeveške renesanse ter vpliva pravnih tradicij germanskih ljudstev. Pravo temelji na kodificiranju pravno pomembnih družbenih področji, zato je abstraktno in splošno. Oblikuje in sistematizira ga zakonodajalec, sodnik pa ga aplicira na konkretne in individualne primere. Vanj primeroma sodijo Francija, Belgija, Luksemburg, Italija, Španija, Portugalska, Romunija; nekdanje evropske kolonije; Nemčija, Avstrija, Švica, Lichenstain, Grčija, Turčija, Nizozemska; Danska, Švedska, Norveška, Finska in Islandija. »Common law« pravni sistem (danes

imenovan tudi kot angloameriški ali sistem občega prava) se je razvil na podlagi običajev in sodnopravne prakse, saj se pravni primer rešuje po načelu *a similibus ad similia* na osnovi predhodnih sodnih odločitev (precedensov). Pravo oblikujejo sodišča in konkretni primeri oblikujejo splošna pravila. Vanj primeroma sodijo Anglija in Wales, Severna Irska, Irska, ZDA, Kanada, Avstralija, Nova Zelandija. V pravno družino socialističnih držav primeroma sodijo vzhodnoevropske in jugovzhodnoevropske države. Danes je večina teh držav v postopku ali zaključevanju t. i. tranzicije in večinoma sodijo v okvir kontinentalne pravne družine. Za te države je bilo značilno obdobje posebnega družbeno-gospodarskega sistema (državno gospodarstvo) in političnih razmer (partija). Pravna skupina pravnih redov Daljnega Vzhoda, religije in plemenskih izročil, kjer so religija, filozofija ter skorajda prazgodovinski običaji oblikovali tudi pravni red, ki odstopa od pravnih redov Zahoda in vanjo primeroma sodijo Mongolija, Kitajska, Japonska, Severna Koreja, Indokina, Bangladeš, Gambia, Malezija, Pakistan, Sudan, Egipt, Mavretanija, Maroko, Iran, Irak, Jordanija, Afganistan, Oman, Savdska Arabija, Jemen in Kuba (David in Grasmann, 1998; Perenič, 2002). Pravni zemljevid se je v desetletjih spremenil, občutne spremembe so nastale v »komunističnih« državah Srednje in Vzhodne Evrope, vidni so medsebojni vplivi kontinentalne in common law pravne družine, zunaj Evrope pa premiki v kitajskem in japonskem pravnem redu ter vznik islamskega prava in pravno preoblikovanje afriških držav. Z zaznavanjem sprememb in zavedanjem, da je pravni red države večplasten tudi z vidika pravne zgodovine, je *Ugo Mattei* stopil iz okvira zahodne pravne misli in pravne ureditve razvrstil na podlagi načina nastajanja družbenih norm oziroma večinskega vpliva politike, prava ali tradicije na njihov nastanek in oblikoval tri svetovne pravne sisteme. Pravni sistem z vladavino strokovnega prava (ang. rule of professional law) razdeli na common law sistem, sistem civilnega prava in mešane sisteme ter vanj primeroma umesti Anglijo, Severno Ameriko in Oceanijo, pravne rede kontinentalne pravne družine po Davidu in mešane sistem Louisiane, Qubeca, Škotske, Južne Afrike in Izrael. V okviru te pravne družine splošno velja, da je pravo avtonomen skup pravil, neodvisen od verskih, etičnih ali drugih družbenih norm, ki pomeni primarni način urejanja odnosov in podrejanja države in ljudi. Pravni sistem z vladavino prava politike (ang. rule of political law ali law of development and transition) razdeli na pravo tranzicijskih držav (ang. law of transition) in pravo držav v razvoju (ang. law of development) ter vanj primeroma razporedi države Afrike, Latinske Amerike in Vzhodne Evrope, predvsem nekdanje socialistične države. V okviru te pravne družine splošno velja, da je demokracija šibka, delovanje sodnega sistema neustrezno, pravno reformiranje pogosto in obsežno ter nepremišljeno vključuje tuje pravne institute, ekonomsko in gospodarsko stanje neurejeno in labilno, močno pristono policijsko nasilje, pomankanje pravno teoretične misli, visoka stopnja birokracije v postopkih odločanja, politično odločanje centralizirano. Pravni sistem z vladavino prava tradicije (ang. rule of traditional law ali Oriental view of the law ali Eastern legal traditions) razdeli na pravo držav Daljnega Vzhoda (ang. Far Eastern system) in pravo Islama (ang. Islamic system). Vanj primeroma vključi države islama, indijskega in hindujskega prava, države, ki temeljijo

na konfucianstvu in drugih svetovnih filozofijah. V okviru te pravne družine splošno velja, da je pravno reševanje sporov drugotnega pomena, saj imajo velik vpliv na urejanje odnosov v družbi modreci, duhovniki in druge avtoritete, vsiljeno prenašanje zahodnih institucij v tradicionalno okolje, ponižnost izjemna pravna vrednota na eni strani in pretirana sodna prisila na drugi strani, oblikovan določen, navadno tog, hirarhičen družbeni red, z družino kot celico in poudarku na spolnem razlikovanju, v rokah oblasti široko polje diskrecije, velik pomen lokalnih običajev, družbeni temelj dolžnost, manj pravica (Mattei, 1997). *Gilles Cuniberti* je oblikoval tri svetovne pravne sisteme. Pravna skupina zahodnih pravnih sistemov, med katere uvršča kontinentalno pravo, angleško pravo in ameriško pravo ima stičišče v suverenosti ljudstva in ljudstvu kot izvoru oblasti, avtonomiji prava in s tem ločenosti prava od politike in religije, splošni in enaki veji prava za vse naslovnike. Pravna skupina vzhodnih pravnih sistemov, med katere uvršča kitajsko pravo, japonsko pravo, islamsko pravo in indijsko pravo ima stičišče v religioznem oziroma ideološkem izvoru oblasti, urejanju pravnih razmerji glede na družbeni status. Pravna skupina afriških tradicionalnih prav ima nekaj skupnih stičišč v tem, da so vir prava plemenski običaji (način obnašanja in obveza k takemu obnašanju), plemenske vodje vplivajo na oblikovanje pravil obnašanja, vera in povezanost z naravo usmerjata družbeno obnašanje, preprosto in ustno pravno izročilo je del družbe in vsakega člana, mirno ali nasilno reševanje sporov je namenjeno vzpostavljanju harmonije v družbi, prave spore rešujejo plemenski veljaki in ne profesionalni pravniki (Cuniberti, 2011). *H. Patrick Glenn* je oblikoval novejšo shemo sedmih svetovnih pravnih sistemov, izhajal pa je iz pravne tradicije kot prenosa preteklosti v sedanji socialni okvir. Avtohtona pravna tradicija (ang. Chthonic legal tradition) zajema družbe, ki živijo v sožitju z naravo in izhajajo iz narave, kot avstralsko ljudstvo Koori, evropsko ljudstvo Saami in ostala »domorodna« ljudstva Azije, Afrike, Amerike. Židovska pravna tradicija (ang. Talmudic Legal Tradition) sodi med starejše še vedno obstoječe pravne tradicije in temelji na Talmundu, staroveških zapisih in Torahu, božjih razkritjih preroku Mojzesu. Tradicija civilnega prava (ang. Civil Law Tradition) izhaja iz antičnega Rima in njen razvoj se še ni zaključil, zajema pa predvsem države kontinentalne Evrope. Islamska pravna tradicija (ang. Islamic Legal Tradition) izhaja iz božjih razkritji perkoku Mohamedu, Korana. Občepravna tradicija (Common Law Tradition) se začneja z normansko osvojitvijo Anglije, povezovanju tedaj obstoječih plemen, njihovih običajev, vplivov kontinentalne Evrope in pravnega reda Normanov, ki se je apliciral preko sodstva v tedanjem pomenu. Hindujska pravna tradicija (Hindu Legal Tradition) temelji na Vedah in starodavnih običajih hindujskih plemen, obdana z naukom o medsebojni strpnost. Konfucijanska pravna tradicija (Confucian Legal Tradition) izhaja iz naukov Konfucija o skupnem življenju v sožitju, ki temelji na spoštovanju ustaljenih obrazcev obnašanja (Glenn, 2014; Gombrich, 1994).

Velja pa opomniti, da je pravo stalnica, ki se ves čas spreminja in z njim se spreminja družba. Predstavljene klasifikacije so odraz dojemanja pravnega okolja v času njihovega nastanka in upoštevati je potrebno, da popolnoma jasnih ločnic in delitev zaradi

zgodovinskega, filozofskega, verskega in splošnega kulturnega razvoja tudi v oblikovanju pravnih družin in razvrščanju pravnih redov držav znotraj njih, ni in ne bo.

2 Pravna kultura držav vzhoda

V najširšem pomenu pravno kulturo sestavljajo ideje, vrednotenja in pričakovanja ljudi glede na pravne procese ter njihova ravnanja, zadržanja in navade glede na pravni sistem (Igličar, 2008). Predhodno predstavljene klasifikacije prikazujejo pravno raznolikost. Obnašanje, primerno v prvem družbenem okolju, lahko predstavlja žaljiv odnos v drugem družbenem okolju. V poslovnem svetu je cilj uspeh in četudi se nam včasih zdi, da tradicija izginja, je v določenih kulturah še močno prisotna in pomemben kriterij pri sprejemanju poslovnih odločitev. Kot primer v nadaljevanju navajam Kitajsko in Saudovo Arabijo, predstavnici Orienta, državi z vkoreninjeno tradicijo in miselnostjo, s katero ima Zahod nemalokdaj težave.

2.1 Ljudska Republika Kitajska (ang. *The People's Republic of China*)

Avtoritarna socialistična azijska država ima svojevrstni pravni red, saj njena velikost in razlike med deli države izključujejo enotnost kitajskega prava, na katerega pa je imel in ima izreden vpliv konfucionizem kot moralni nauk (Cuniberti, 2011).

Nauk moralnega misleca Konfucija je pomembno vplival na kitajsko družbo v času cesarstva, poniknil v času vladavine Mao Dzedunga in ponovno vzniknil v 80. letih prejšnjega stoletja (Cuniberti, 2011). Konfucionizem pravo v njegovi celoti (vsebinsko in procesno) dojema kot nujno zlo, saj družba, v kateri posameznik spontano najde svoje mesto, ne potrebuje pravil. Vsak pa ima svoje mesto v naravno urejenem, harmoničnem svetu. Tak naravni red se imenuje *li*. Posameznik ga spoštuje zaradi pravičnosti. Naravno usmerjeni družbeni red posamezniku omogoča naravno skladno življenje brez pravnih pravil, poimenovanih *fa*. *Fa* posamezniku pod grožnjo prisile vsilijo pravila ravnanja. Vendar obstajati mora tudi *fa*, ki regulira obnašanje tistih posameznikov, ki ne spoštujejo *li*. Posredovanje s *fa* povzroči motnje v harmoniji, zato ga je potrebno čim bolj omejiti, predvsem z usklajevanjem (ang. *better to persuade than oblige*). Konfucionizem stremi k vzpostavljanju pravičnosti brez prava (Glenn, 2014) in je povezan s hierarhično urejeno družbo ter osnovnim izhodiščem, da mora podrejeni spoštovati in ubogati nadrejenega, nadrejeni pa mora podrejenega ščititi in skrbeti zanj. Vzporedno s konfucionizmom je nastala tudi legalistična doktrina, ki zahteva zakonsko urejeno družbo s splošnimi in abstraktnimi pravili, ki jih postavlja »zakonodajalec«. S padcem Maovega režima se je Kitajska v 80. letih 20. stoletja začela osredotočati na ekonomski razvoj in ponovno vzpostavitev pravnega sistema. Na podlagi Ustave iz leta 1982 ima Kitajska enotno oblast, vodeno s strani izvoljene ljudske skupščine, a nadzorovano s strani komunistične partije, ki imenuje vse ostale organe (Cuniberti, 2011; Glenn, 2014). Sodišča pravila uporabljajo, a jih ne interpretirajo in ne ustvarjajo. Interpretacijo pravila lahko z vidika procesne uporabe poda

samo Vrhovno sodišče, za vsebinsko interpretacijo pa se morajo sodišča obračati na organe, ki so predpis sprejeli. Na uporabo pravil imajo velik vpliv lokalne oblasti in tako nižja sodišča pogosteje uporabljajo lokalna pravila, četudi so v nasprotju s hierarhično višjimi (Cuniberti, 2011; Kornet, 2010). Čeprav jurisprudenco uradno ni, Vrhovno sodišče izdaja časopis, v katerem za usmeritve in študijske potrebe objavlja sodne odločitve. V ruralnem okolju pa je formalno pravo nepoznano in velja običajno pravo ter večina sporov se še vedno rešuje predvsem z mediacijo ali drugimi alternativnimi oblikami reševanja sporov, saj je tak način skladen s Konfucijevim naukom in velja rek »Dobljena tožba, izgubljen prijatelj«. Oblast zaradi vzdrževanja miru dopušča lokalne navade in reševanja sporov, čeprav si prizadeva spore spraviti pred institucionalna sodišča (Cuniberti, 2011; Glenn, 2014). Sodnik je javni uslužbenec brez posebnega statusa ali privilegijev in je podvržen presoji in kontroli oblasti, ki ga lahko odstavi, premesti ali izključi. Pri odločanju se lahko posvetuje s sodno instanco. Odvetništvo prav tako šteje v nabor javnih funkcij in je večinoma financirano s strani države, njihovo delo je nadzorovano s strani partije in letno morajo obnavljati odvetniško dovoljenje (Cuniberti, 2011).

Formalnopravne določbe zakonov s področja pogodbenega prava se bistveno ne razlikujejo od pravil, ki veljajo npr. v evropskih sistemih. Temu je tako zaradi zgledevanja po zahodnih pravnih redih pri pripravi kitajske zakonodaje. Pa vendar, tisočletni običaji, Konfucijevi nauki in šibek sodni sistem kitajski zakonodaji pri njenem uresničevanju dodajo značilnosti, ki bistveno spremenijo razumevanje poslovnopogodbenega procesa (Cuniberti, 2011; Glenn, 2014; Kornet, 2010). Konec 20. stoletja je bil sprejet zakon s področja pogodb (ang. Chinese Contract Law, okr. CCL), ki je podprl kitajsko tranzicijo iz centralnoplanske ekonomije v socialno tržno ekonomijo ter vzporedno omogočil gospodarsko rast (Kornet, 2010).

Pravna ureditev pogodbenega prava pa je le en vidik pogodb. Poleg je pomemben tudi vidik vpeljave pravil v življenje pogodb. Na Kitajskem je še vedno razkorak med črkami na papirju in izvedbo v življenju. Kitajski koncept, povezan s poslovnimi odnosi, je *Guanxi*, ki se nanaša na odnose, poznanstva in mreženje ljudi ter vključuje vzajemnost, medsebojne obveznosti, osebno naklonjenost, goodwill, skromnost in čustveno obvladovanje. Z evropskega vidika izkazuje elemente podkupovanja, vendar v kitajski družbi pomeni zaupanje, poštenje in skupno izkušnjo. Pomembna razlika med evropskim in kitajskim pogodbenim pristopom je pomen podpisa (sklenitve) pogodbe. Z evropskega vidika sklenitev pogodbe pomeni zaključek poslovnega dogovarjanja in predstavlja paket pravic in obveznosti ter način njihovega izpolnjevanja in uresničevanja. Paket je s podpisom zapečaten in odpreti ga je mogoče le izjemoma. V primeru spora je običajen način ureditve sodni postopek, ki se zaključi s sodno odločitvijo o vsebini spornega pogodbenega dela. S kitajskega vidika pa sklenitev pogodbe pomeni začetek poslovnega odnosa, ki je dinamičen proces, ne izključno vezan na pogodbeno določila. V primeru potrebe, se pričakuje ustrezna prilagoditev poslovnega odnosa. Pogodbeno določila so manjšega pomena v razmerju do načel medsebojnega spoštovanja in vzajemnih obveznosti. Pogodba

pogosto šteje za nepotreben ali celo žaljiv formalizem, ki se ga lahko spregleda. Poslovni odnos temelji na zaupanju in poštenju, zato za njih skorajda ne obstaja institut prisilne pravne izvršitve in redkokdaj bodo pristali na sodno reševanje spora. Četudi sodno, se tudi v tem primeru sledi cilju ohranjanja poslovnega odnosa ter njegove harmonije in vsebina spora oziroma doseganje ravnajna, ki je skladno pogodbeno dogovorjenemu, ni poglavitna (Katz, 2007; Kornet, 2010).

2.2 Kraljevina Saudova Arabija (ang. Kingdom of Saudi Arabia)

Saudova Arabija (tudi Saudska Arabija) je monarhična država islamskega prava in kot taka izredno občutljiva na odnos do vere, ki prežema vsako bit življenja islamskih držav (Katz, 2007, Nasr, 2007). Islamsko pravo je pravo vere (religiozno pravo) in je hkrati pravo več kot 50 držav, ki imajo skupaj več kot milijardo prebivalstva. Islamsko pravo zajema pravna, moralna in verska pravila. Islamsko pravo se pojavi s prerokom Mohamedom in njegovim več kot dvajsetletnim stikom z Alahom (Bogom) v 7. st. n. št. in širjenjem božje besede, kasneje zapisane v Koranu (Sveti knjigi). Njegova smrt je razdelila muslimanski svet. Način določanja nasledstva je oblikoval tri muslimanske skupine, ki ne samo, da kot Mohamedovega potomca priznavajo druge ljudi, tudi islamsko pravo in njegove vire obravnavajo drugače. Današnja delitev muslimanov na sunite, šiite in kharijite izvira iz načina določanja nasledstva preroka Mohameda. Suniti ali večina muslimanov kot naslednika (kalifa) priznavajo pripadnika Mohamedovega plemena. Takemu načinu se je uprla manjšina pripadnikov drugih plemen, ki so želeli, da se kalifa izvoli izmed vseh in ne samo izmed pripadnikov Mohamedovega plemena Kuraiskov. Šiiti, prav tako muslimanska manjšina, pa kot naslednika (imama) priznavajo le Mohamedovega moškega potomca (Cuniberti, 2011; Nasr, 2007). Mohamedovo zapuščino so preučevali in širili teologi in oblikovali številne šole, ki so vsaka po svoje, vendar ne povsem različno, interpretirale bistvo islama. Spore so reševali kadiji. Kadiji so opravljali tudi druga pravna dela (notariat, zastopanje poslovno nesposobnih ...) in skrbeli za širitev vere. Zaradi političnih vez so bili pogosto na glasu podkupljenih uradnikov in ne glede na bonitete, ki jih je delo prineslo, delo med izobraženimi ni bilo priljubljeno. V začetki so bile njihove odločitve dokončne in le izjemoma je bilo mogoče doseči odločanje drugega kadije. Postopki so se odvijali priložnostno na različnih krajih in kadiji niso imele stalnega prostora. Pred odločitvijo pa so se lahko posvetovali s poznavalci islamskega prava (muftiji). Islamsko pravo je torej versko pravo in je kot tako popolno. To je tudi celovito pravo, ki odgovarja na vsa vprašanja (morebitni razvoj nanj ne vpliva in ne sme vplivati, saj so njegova pravila postavila popolno družbo!). Vsemu vkljub pa je islamsko pravo, kot ga je mogoče povzemanj iz Korana, težko razumljivo, brez smiselne vsebinske postavitve, občasno dvomljivo in nerazumljivo (Cuniberti, 2011). Posplošeno velja, da islamsko pravo temelji na *Koranu*, izročilu božjih glasnikov (*Sunna, Hadith*), ki tvorita šeriatsko pravo in mnenju oziroma soglasju pravnih modrecev (*Idjma*). Koran vsebuje malo čistih pravnih vsebin, zato pravo sloni tudi na ostalih virih. Poseganje v obstoječe pravne vsebine pa je v islamskem

pravo zapleten in tudi tvegan postopek, saj v skrajnosti lahko pomeni nasprotovanje božji volji (Cuniberti, 2011; Nasr, 2007).

Sodobna uporaba islamskega prava je različna in se (1) aplicira preko zakonov in podrejenih predpisov, v določenih državah pa velja za (2) vrhovno pravo ali pa se (3) neposredno uporablja. Primer države, kjer se islamsko pravo uporablja neposredno in ne samo kot vir pozitivnega prava je Saudova Arabija. Tu je šeriatsko pravo vir prava in neposredno uporabljiv vir. Pravo izhaja iz božanskega, zato v Saudski Arabiji ni zakonodajne oblasti kot posebne veje, izvoljene s strani ljudstva. Izredno omejena normativna oblast je možna le za primere, glede katerih šeriatsko pravo molči in pravila za urejanje le teh primerov morajo biti oblikovana v javno korist. To omejeno regulativno oblast ima kralj, ki ureja socialno varnost, prometna pravila, državljanstvo, zaposlovanje, gospodarstvo, banke ipd. Sodobni sodni sistem je začel nastajati v 30. letih 20. stoletja z oblikovanjem sodišč za manjše spore in sodišč za zahtevnejše primere. Sodno odločanje je med tnalom (šeriatom) in nakovalom (prepovedjo njegove interpretacije). Sodnik mora paziti, da s svojo odločitvijo ne interpretira šeriata, ampak ga le uporablja, interpretira pa lahko interpretacije štirih šol. Sedanji sistem zajema sodišča 1. stopnje, pritožbena sodišča in Vrhovno sodišče. Na 1. stopnji odločajo sodnik (kadiji - qadis), ki zaključijo univerzitetni študij islamskega prava. Pritožba ni v skladu z islamskim sistemom sprejemanja (neizpodbitnih) odločitev poznavalcev islamskega prava in je tujek v sistemu. Pritožbeni sodnik o zadevi ne more odločiti, lahko jo le razveljavi in pošlje nazaj na 1. stopnjo v odločanje drugemu sodniku. Glede na naravo islamskega prava, sodne odločitve niso pravni vir, saj sodniki niso povezani z božanstvom in pravo samo uporabljajo v konkretnih primerih. Njihove odločitve večinoma niso javno objavljene. (Cuniberti, 2011; Glenn, 2014).

Pogodbeno pravo je konsenzualno in načeloma pisno. Podpisana pogodba pa ne pomeni zaključka, ampak začetek. Bolj kot formalna vsebina, ki večinoma ostaja na splošnih ravneh, je pomembna drža pogodbenih strank in njihov odgovoren ter pošten enakovreden pogodbeni pristop. V skladu s Koranom so prepovedane špekulacije in nepoštena porazdelitev tveganja. Različna nadomestila za prevzeta tveganja (npr. obresti ali druge koristi) niso iztožljive. (Glenn, 2014). Kultura Saudove Arabije je prežeta z zvestobo skupnosti in občutkom za pošten pogodbeni odnos med strankami. Ker vstop v pogodbeni odnos zahteva odgovornost, je proces vzpostavljanja zaupanja nujen in dolgotrajen. (Katz, 2007)

3 Informacije o tujem pravno poslovnem okolju

O vstopanju v tuj poslovni svet obstaja precej literature, dostopne v knjižnicah in na spletnih straneh. Poleg te, pa obstajajo uradne spletne strani držav, na katerih države objavljajo vsaj osnovne podatke o okolju, ki ga predstavljajo. Dopolnjujoč vir so tudi spletne strani veleposlaništev držav. Prav tako spletne strani številnih mednaro-

dnih organizacij predstavljajo dostop do podatkov o njihovih državah članicah. Univerzalna mednarodna organizacija Organizacija združenih narodov nudi vpogled v svetovno dogajanje <http://www.un.org>. Prav tako Svetovna trgovinska organizacija <https://www.wto.org/>. Obstajajo tudi informacije, ki jih pridobimo preko javnih in zasebnih organizacij s področja mednarodnega gospodarstva. V Sloveniji je pregleden portal Javne agencije RS za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije <http://www.izvoznookno.si/>. Seveda pa so najdragocenejši vir izkušnje poslovnježev, ki so v tujini že delovali. Upoštevati pa je potrebno, da vsak izkušnjo dojame drugače in danes moramo kritično sprejemati informacije. Splošno priporočilo pa je, da v tujino vstopamo tudi s pomočjo strokovnjakov iz ciljanega območja in se pred sprejemanjem dokončnih odločitev posvetujemo s tamkajšnjimi uradnimi pravniki.

4 Zaključek

Zahod kot področje Evrope in ZDA ter Vzhod kot področje Azije in Arabskega sveta delujeta in razmišljata drugače, stojita na drugačnih vrednotah. Zahod povzema Vzhodno filozofsko misel, holistično obravnavo človeka, alternativne medicinske pristope, meditacijske tehnike in še in še. Pa pogosto ne gre. Ne gre, ker se Vzhodno razume z mišljenjem Zahodnega. Po drugi strani Vzhod svojo tradicijo nosi s seboj, kamor gre in se po njej ravna, kjer je. Zato Zahod pogosto ni zadovoljen z Vzhodnimi prišleki, ker se ne asimilirajo. Svet je pester, ker na njem živijo tako raznolike kulture, vendar je zaradi tega tudi vse bolj naporen. To pa lahko premagamo le z razumevanjem drugih, poznavanju samega sebe in upoštevanjem kulture, v katero smo vstopili. Ne samo s pravnega vidika. Zahod pogosto pozabi, da Vzhod prežemata tisočletna tradicija in poseben družbeni red, ki se ga zaradi tujca niso pripravljene odreči, nespoštovanje z njegove strani pa zanj lahko pomeni najmanj komunikacijski mrk. Vzhod pa prepogosto izrablja razvit sistem človekovih pravic Zahoda in mu preko njega na tla Zahoda širi svojo kulturo, pogosto mimo pravil, ki na Zahodu veljajo. Poslovni svet pa je izredna priložnost za uspešno sodelovanje različnih kultur, ki že po naravi vseh temelji na medsebojnem spoštovanju in poštenju, ne glede na zahodno ali vzhodno pripadnost.

LITERATURA

1. Cuniberti, G. (2011). *Grands systèmes de droit contemporains*. Paris: LGDJ.
2. David, R. in Grasmann, G. (1998-1999). *Uvod v velike sodobne pravne sisteme 1, 2*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
3. Glenn, H. P. (2014). *Legal Traditions of the World*. United Kingdom: Oxford University press.
4. Gombrich, E. H. (1994). *Kratka svetovna zgodovina za mlade bralce*. Ljubljana: DZS in založba Grad.
5. Igličar, A. (2008). *Pravna kultura kot sestavina pravne države*. Zbornik znanstvenih razprav, str. 348.

6. Katz, L. (2007). *Negotiating international business: the negotiator's reference guide to 50 countries around the world*. Charleston (SC): Booksurge.
7. Kornet, N. (2010). Contracting in China: Comparative Observations on Freedom of Contract, Contract Formation, Battle of Forms and Standard Form Contracts, 14.1, str. 2.
8. Mattei, U. (1997). Three Patterns of Law: Taxonomy and Change in the World's Legal System. *The American Journal of Comparative Law*, 45, str. 5.
9. Nasr, S. H. (2007). *Islam: Religija, zgodovina in civilizacija*. Maribor: Litera.
10. Perenič, A. (2002). *Uvod v pravo*, Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Visoka policijsko-varnostna šola.

Značaj inovacije u unapređenju poslovanja kompanije Isowood

UDK 658.589:334.72

KLJUČNE RIJEČI: inovacija, poduhvat, drvna industrija, inovacijski proizvod, tehnologija

POVZETEK - Cilj istraživačkog rada je pokazati ulogu inovacije za kompaniju. Zapravo šta inovacijski poduhvat doprinosi proizvodnoj drvenoj industriji. Kroz dizajn istraživačkog rada prikazali smo slučaj iz prakse bazirajući se na inovacijski proizvod u kompaniji Isowood. Slučaj iz prakse doprinjeo je autorima da razumiju brze promjene koje su se desile u kompaniji Isowood uvođenjem novog proizvoda kuhinjske ploče od iverice. Investiranjem u novi proizvod i tehnologiju u kompaniji Isowood, postigao se povećan broj zaposlenih, povećana potražnja i prihodi na domaćem tržištu.

UDC 658.589:334.72

KEY WORDS: innovation, innovation project, wood industry, product innovation, technology

ABSTRACT - The aim of the research study is to show the role of innovation in the company, moreover, what the innovation project actually contributes to the wood industry production. Through the research design we presented a practical case based on the product innovation in the company Isowood. The case from practice contributed to the authors' understanding of the rapid changes that have occurred in the company Isowood by introducing the new kitchen chipboard countertop product. By investing into the new product and technology, the company Isowood achieved the increased number of employees, increased demand and revenue in the domestic market.

1 Uvod

Sposobnost kompanije je uvesti nove proizvode i usluge kao ključni faktor uspjeha za održavanje konkurentne prednosti. Inovacijska sposobnost postaje važnija nego ikada. Konkretno kompanije koje sudjeluju u tržišnom okruženju kao business-potrošač tvrde da pokretanje inovacije je ključno za poslovni uspjeh (Kastensson, 2011).

»Krajnji cilj inovacijski napora je poboljšanje poslovanja« (Božić in Radas, 2005).

Ako uporedimo inovatore, možemo uvidjeti da neka preduzeća bolje kapitaliziraju inovacije od nekih drugih preduzeća. Za opstanak kompanije i stvaranja konkurentne prednosti na tržištu prijeko je potrebno za inoviranjem (Božić in Radas, 2005).

Proces razvoja proizvoda uglavnom polazi od neke vrste potreba korisnika (potrošača) ili indentifikacija tržišne prilike. Osnove rada inovacije su kreativnost, nedostižnost, mogućnost za izgradnju postojećih ideja u novim rješenjima ili provoditi postojeća rješenja u novom kontekstu. Kreativnosti i ideje generacija su korisne sposobnosti, ali ideje se moraju staviti na rad. Sposobnost za provedbu ideje inovacije je jedna važna briga. Postoje mnoštvo primjera o sprovedbi ideja koje ne dosežu fazu provedbe. Ključ za postizanje cjelovite inovacijske sposobnosti je razviti zajedničko šta učiniti, zatim ko će biti korisnici inovacije, te u kojem kontekstu će biti korištena (Kastensson, 2011).

2 Inovacija

Inovacija se sastoji iz tri elementa kao što su: ideja, provedba i učinak. U profitnoj organizaciji kao što je kompanija Isowood uticaj inovacije se obično mjeri kao ušte-da ili povećavanjem prihoda što oboje vodi ka povećanom profitu. Drugi oblik inovacije jeste poboljšanje učinkovitosti, što rezultira smanjenje troška proizvodnje. Ponekada ljudi nazivaju učinkovitost kao poboljšanje a ne inovacija, međutim to je još jedan oblik inovacije, jer ona također uključuje ideju, provedbu, i uticaj na smanjenje troškova (Dabholkar in Krishnan, 2013).

Da bi smo razumijeli složenost cijelokupnog procesa o razvoju ideje, od identifikacije ideje pa do implementacije (provedbe), moramo razraditi uzastopne faze (Rebernik in Bradač):

1. Identifikacija i organizacija ideje,
2. Izrada popisa raspoloživih metoda i tehnika,
3. Izrađen skup kriterija za odabir određene metode,
4. Odabir metode,
5. Primjena metode,
6. Odabir ideje,
7. Ideja,
8. Provedba.

2.1 Razvoj novog proizvoda na primjeru preduzeća ISOWOOD

Kod razvoja novog proizvoda važno je osigurati da novi proizvod što prije dođe na tržište »time to market«, kako bi se uloženi kapital što prije počeo vraćati (Šimunić, Groš in Medić, 2013).

Isowood d.o.o. Gračanica je bosansko–holandska proizvodna kompanija. Osnovna djelatnost kompanije je finalna prerada drveta.

Isowood d.o.o. je kompanija koja je nastala 2004. godine i u samo početku bavila se proizvodnjom stolarskih ploča i malim dijelom proizvodnjom podova. Mali broj uposlenika je uglavnom radio na dotrajalim rabljenim mašinama i proces proizvodnje je tekao jako sporo sa dosta fizičkog rada. Vizionarskim sposobnostima direktora kompanije u saradnji sa top menadžmentom suvlasničke kompanije iz Holandije došlo se na ideju o proizvodnji stolarske multiplex ploče koja bi se proizvodila u BiH i plasirala na Holandsko tržište. Ta ideja je počela sa realizacijom 2005. godine i od samoga starta je donosila jako pozitivne rezultate za obje kompanije. Isowoodu je to automatski značilo da ima sigurnu proizvodnju, tržište i kupca. Sa druge strane partnerska kompanija iz Holandije u Isowoodu je stekla sigurnog, kvalitetnog i povoljnog dobavljača. U samom startu proizvodnja je tekla sporo i dosta manuelno sa oskudnim brojem radnika. Većina operacija na proizvodu su se izvodile ručno za što je trebalo puno vremena. Neophodnost u automatizaciji i modernizaciji proizvodnih mašina je bila vidljiva od samoga starta. Uz pomoć partnerske kompanije iz Holandije i uz njihovo znanje i iskustvo krenulo se sa ozbiljnim radom na modernizaciji

i nabavci specijalnih mašina za proizvodnju novog proizvoda, stolarske multiplex ploče. Nabavkom novih mašina proizvodnja se značajno razvila i to je pozitivno uticalo na količinu potražnje proizvoda na tržištu. Taj proces nabavke nove tehnološke opreme za proizvodnju je kontinuiran tekao. Instalacijom specijalnih mašina u pogonu postigla se znatno brža i obimnija proizvodnja, fizički rad se u velikoj mjeri smanjio a plasiranje proizvoda na tržištu povećalo. Obim posla je bio značajno uvećan i kompanije je počela da se razvija i raste na sve veći nivo. Broj radnika u odnosu na sam početak se značajno povećao.

Dugoročni cilj menadžmenta Isowood-a je bio da firma ne ovisi o nekoliko kupaca koji su bili pretežno van granice BiH tj. da u ukupnoj realizaciji prihoda značajnu stavku zauzmu i prihodi prodaje na domaćem tržištu.

Strateškim planom odlučeno je da se krene ka inoviranju proizvodnje i obogaćenju sa pogonom za proizvodnju kuhinjske radne ploče-postforming. Krajem 2012. godine instalirana je oprema za proizvodnju novog proizvoda kuhinjskih ploča-postforming. U formiranju ovog pogona veliki doprinos je imala Švedska razvojna agencija »Nerda« koja je prepoznala ovaj projekt i podržala ga donacijom u iznosu od 15.384 €. Ostatak troškova u instaliranju i puštanju u rad pogona postforming pokrila je sama kompanija Isowood. Ukupni troškovi uloženi u realizaciju ove ideje su iznosili 282.051 €. Odlučivši se na ovaj korak kompanija Isowood je postala jedina firma koja se bavi proizvodnjom ove vrste proizvoda na prostoru ex-Jugoslavije.

Tabela 1: Ulaganje u realizaciju ideje

Troškovi Isowooda	266.666 €
Donacija Nerde	15.384 €
Ukupni Troškovi	282.051 €

Ideju za proizvodnju ovakve vrste proizvoda su prepoznali na zapadnom tržištu. U odnosu na zapadno tržište inovacijski poduhvat kompanije je bio da kuhinjsku radnu ploču koja se na zapadu proizvodi od pune stolarke ploče obložene ultraplantom, proizvedu od iverice obložene ultraplantom. Glavni faktor koji je uticao na ovakvu razliku u proizvodnji samog proizvoda je cijena resursa iverice u odnosu na cijenu pune stolarke ploče. Naime stolarska ploča je znatno skuplja u odnosu na ivericu i proizvod proizveden od nje nebi mogao biti konkurentan i prodavan na domaćem tržištu. Dobro urađenim elaboratom standarda i tržišta u BiH, menadžment kompanije Isowood je prepoznao da bi kuhinjska ploča proizvedena od iverice bila prihvatljiva na domaćem tržištu. Ta procjena menadžmenta kompanije se pokazala kao tačna što potvrđuje i kontinuirani rast prodaje kuhinjske ploče od iverice u periodu od 2012. godine pa do danas.

Tabela 2: Razlika u cijeni resursa

Cijena stolarske ploče multiplex (MPX)	12.82 €/m
Cijena iverice	5.12 €/m

Ovim proizvodom kompanija je postala prepoznatljivi brend na domaćem tržištu. Do 2012. godine ukupan prihod firme je u najvećoj mjeri zavisio od izvoza proizvoda i činio je više od 97 % za razliku od prodaje na domaćem tržištu koje je činila svega oko 2.5 % od ukupnog prihoda. Međutim instalacijom pogona postforming za kuhinjsku ploču od iverice taj procenat se u velikoj mjeri promijenio i sada u ukupnoj projekciji prihoda značajnu stavku zauzimaju prihodi prodaje na domaćem tržištu. Danas taj omjer u procentima iznosi oko 80 % prihoda od izvoza i oko 20 % prihoda od prodaje na domaćem tržištu.

Tabela 3: Razlika prihod ino i domaćeg tržišta prije i posle instaliranja pogona postforming

<i>God.</i>	<i>Ukupan prihod€</i>	<i>Prihod od Ino tržišta€</i>	<i>Prihod od domaćeg tržišta€</i>	<i>% prihoda od ino tr.</i>	<i>% prihoda od domaćeg tr.</i>
2011	5.230.208	5.085.904	144.304	97.24	2.76
2012	4.796.080	4.552.525	243.555	94.92	5.08
2013	4.901.868	4.368.005	533.864	89.11	10.89
2014	4.842.970	3.894.992	947.978	80.43	19.57

Za kompaniju Isowood d.o.o. se može reći da je to respektabilno preduzeće koje upošljava oko 60 radnika a proizvodnja se odvija na tri odvojene proizvodne linije:

1. Kuhinjske ploče od iverice namijenjene za tržište Jugoistočne Evrope
2. Masivni i višeslojni podovi, namijenjeni za domaće i ino tržište
3. Multiplex ploče (šperploče) namijenjene za tržište Holandije

Preduzeće svoj rad u tri proizvodne linije organizuje na površini cca 10.000 m². Za uspješan rad preduzeće je obezbijedilo i obnavlja međunarodne standarde kvaliteta:

- CE označavanje proizvoda
- FSC i PEFC standard

Tabela 4: Broj zaposlenih u Isowoodu od nastanka kompanije do danas

<i>Godina</i>	<i>Broj zaposlenih</i>
2004	1
2005	5
2006	13
2007	17
2008	24
2009	37
2010	47
2011	49
2012	49
2013	52
2014	53
2015	60

Tabela 5: Komparativna analiza investicija, prihoda i broja zaposlenih

God.	Investicija €	Prihodi €	Br. zaposlenih
2011	/	144.304	49
2012	282.051	243.555	49
2013	48.000	533.864	52
2014	33.000	947.978	53
2015	62.000	1.020.000	60

2.1.1 Gotovog proizvoda

Slika 1: Kuhinjska radna ploča



2.1.2 Procjena utrošenog vremena kroz faze izrade inovacijskog proizvoda

Tabela 6: Procjena utrošenog vremena kroz faze izrade inovacijskog proizvoda

Radnja	Tranjanje, min
Rezanje sirove iverice	0.5
Lijepljene craft papira	2
Lijepljene medijapana i izrada radiusa	4
Lijepljene ultraplata	2
Postformiranje	4
Lijepljene kant trake	4
Sasjecanje na tačnu dužinu	0.5
Međufazno vrijeme proizvodnje	2
Ukupno	19

3 Zaključak

Veoma mali broj kompanijapreživi dugo bez inovacija. Inovacije su osnovni pokretač privrednog rasta i razvoja privrede svake zemlje. Iz tog razloga veoma je važno,

kod menadžmenta razviti svijest o neophodnosti stvaranja kreativne atmosfere u svojim preduzećima (<http://www.croz.net/srb/znacaj-inovativnosti-u-danasnjem-poslovanju>).

U izvoru inovacijskog proizvoda spada nova tehnologija, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili informacije od konkurenata sve to zajedno predstavlja kombinaciju ideje i informacije za realizaciju novog proizvoda na tržištu. Nakon razvijene ideje dolazi provedba inovacijskog proizvoda kroz konstrukciju i tehnološku razradu samog proizvoda, zatim testiranja proizvoda i puštanja u proizvodnju. Ukoliko testiranje proizvoda pokaže prepreke za dalji rad ka proizvodnji, proizvodnja i menadžment projekta je dužan da se vrati na konstrukciju i tehnološku izradu proizvoda kako bi se uočile postojeće greške pri izradi proizvoda. Nakon toga proizvod ide kroz ponovnu fazu testiranja i puštanja u proizvodnju.

Bez inovacijskog poduhvata u bilo kojem segmentu, kompanija polahko ali sigurno izumire. Da bi bili primjećeni od strane kupaca potrebno se bazirati na inovacijski poduhvat i na taj način omogućiti kupcima veći asortiman proizvoda.

LITERATURE

1. Božić, Lj. in Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Privreda kretanja i Ekonomska politika.
2. Celenad, J. (2005). A framework for Manufacturing Innovation.
3. Dabholkar, V. in Krishnan, R. T. (2013). 8 steps to Innovation. Going from Jugaad to Excellence. India: Collins Business.
4. Spletna stran: <http://www.croz.net/srb/znacaj-inovativnosti-u-danasnjem-poslovanju/>.
5. Intervju i projekt urađen u kompaniji Isowood.
6. Kastensson, A. (2011). Managing Innovation Projects. Perspective of explore and exploit. Functional product development. Lulec University of Technology.
7. Rebernik, M. in Bradač, B. Idea evaluation methods and techniques.
8. Šimunić, N., Groš, J. in Medić, S. (2013). Razvoj novog proizvoda pomoću tehnologije brze izrade prototipova. Tehnički glasnik, 7.

Aktualne migracije i demografska struktura EU u geopolitičkom kontekstu

UDK 314.15+911.3:32(4)

KLJUČNE RIJEČI: migracije, demografija, radna snaga, geopolitika

POVZETEK - Demografija je kompleksna disciplina za razumijevanje društvenog ekonomskog razvoja a kao društvena znanost bavi se stanovništvom s kvantitativnog i kvalitativnog aspekta. Stanovništvo predstavlja specifičan skup osoba u kojemu svaka sudjeluje sa svojim posebnim obilježjima, formirajući strukture. Razvoj stanovništva u datom prostoru i vremenu, osim bioloških uvjeta ovisi o društveno-gospodarskim i socio-kulturnim ambijentom. Demografski razvoj obuhvaća prirodno i mehaničko kretanje stanovništva u međusobnoj interakciji s njegovim strukturama (dob, spol, obrazovanje). Stanovništvo u ekonomski proces, bez obira na tip društva, ulazi u dvostrukoj ulozi: proizvođača kao ukupni radni potencijal zemlje; potrošača - demografska dimenzija unutarnjeg tržišta. Radna snaga - ekonomski aktivni dio stanovništva, najznačajniji je čimbenik procesa proizvodnje u svim tipovima društva. Prirodno kretanje (mortalitet, natalitet) i mehaničko (migracije) čine ukupno kretanje stanovništva. Dali je migracijska kriza planirana geopolitička strategija? Migranti predstavljaju jeftiniju i deficitarnu radne snagu ili izbjeglice kojima po načelima EU treba pružiti zaštitu. Migranti predstavljaju izvor ksenofobije i neracionalnog straha, razlog za kršenja demokratskih načela EU o slobodnom kretanju ljudi. Migracije su dovele u krizu koncept Zapada o »izvozu demokracije« u druge države, jer se pokazalo da rušenje Zapadu nenaklonjenih režima širi kaos po svijetu.

UDC 314.15+911.3:32(4)

KEY WORDS: migrations, demography, labour force, geopolitical strategy

ABSTRACT - Demography is a complex discipline for understanding the socio-economic development and as a social science studies the population from the quantitative and qualitative aspect. Population is represented by a specific group of persons, where each individual participates with their own special characteristics, forming structures. Development of the population in the given space and time, in addition to biological conditions, depends on the socio-economic and socio-cultural environment. Demographic development includes natural and mechanical population movements interacting with its structures (age, gender, education). Population in the economic process, regardless of the society type, enters the dual role: as a producer of the country's total work potential; as a consumer - the demographic dimension of the internal market. Labour force - the economically active part of the population is the most important factor in the production process in all types of society. Both, natural (mortality, birth rate) and mechanical (migration) movement make total population movements. Has the migration crisis been planned as a geopolitical strategy? Migrants, as a cheaper and deficient labour force, or refugees that, according to the principles of the EU, should have protection? Migrants are the source of xenophobia and irrational fear, which are the reason for the violation of the EU democratic principles regarding the free movement of people. Migration has led to crisis of the West, based on the so-called concept of "export of democracy" to other countries, since it has become obvious that demolition of the unfriendly regimes to the West, is spreading chaos throughout the world.

1 Uvod

Europska Unija suočena je s priljevom migranata čiji počeci sežu u 2011. godinu početkom krize u sjevernoj Africi, posebice u Libiji, u medijima poznatoj kao arapsko proljeće. U 2015. godini masovnost migracija iz Sirije, Iraka, Afganistana i drugih država Bliskog Istoka suočila je europsko društvo s nizom pitanja političkog, sigurnosnog, socijalnog, kulturološkog, humanog, gospodarskog i demografskog karak-

tera. Slobodno kretanje i protok ljudi izražen kroz Schengenski sporazum smatra se jednim od najvrijednijih tekovina Europske Unije. Masovnost migracija u jesen 2015. godine narušila je primjenu i tumačenje Schengena i politike azila, u početku pojedinih, a protekom krize i EU u cjelini. Migracije su posljedica ratnih sukoba u Siriji gdje su involvirani Rusija, Turska, SAD, Europska Unija, NATO i UN. Geopolitička paradigma nastala 80-ih godina 20. stoljeća—»kritička geopolitika« tumači, svjetsku politiku i međunarodne odnose kroz diskurs formalne, praktične i popularne geopolitike, u kulturnim kontekstom koji ga obilježava, uvjetovan okvirom političke, ideološke, ekonomske i vojne moći.

Razvoj stanovništva određuje brojnost i prostorni raspored, prirodno (natalitet, mortalitet) i mehaničko (migracijsko) kretanje, te spolno-starosna i obrazovna struktura. Osim interakcije navedenih čimbenika, razvoj je uvjetovan društveno gospodarskim okruženjem i populacijskom politikom. EU se suočava sa starenjem i nultim prinosom stanovništva s posljedicama manjka radne snage.

Migrantski val usmjeren je prema razvijenijim zapadnim članicama EU te je pitanje u kojoj mjeri migranti, određene obrazovne i dobne strukture mogu utjecati na uravnoteženje europskog tržišta rada. S pozicije geopolitičkog diskursa, priljev migranata utječe na sigurnosni, socijalni, gospodarski i kulturološki aspekt društva.

Struktura rada u drugom poglavlju prezentira teoriju demografske tranzicije EU s naglaskom na ekonomsko aktivni dio stanovništva i vezu sa gospodarstvom. U trećem poglavlju se kroz diskurs kritičke geopolitike analiziraju pozicija EU, Njemačke i SAD-a te demografski aspekti migracija.

2 Razvoj stanovništva i gospodarski rast

»Tematika stanovništva jedna je od najsloženijih pri razmatranju zakonitosti razvoja ljudskoga društva u kojemu se susreću pitanja iz prirodnih i društvenih znanosti—biologije, socijalne geografije, socijalne medicine, ekonomije, povijesti, sociologije, kulturne antropologije, politologije itd., s fundamentalnim religijskim shvaćanjima, socio-psihološkim i individualnim emocijama povezanim uz razvoj stanovništva, osobito uz njegovu reprodukciju.« (Wertheimer Baletić, 1999) Razvoj stanovništva s kvalitativnim obilježjima—obrazovanje, kreativnost, radna sposobnost, zdravlje—u međuovisnosti je s procesom društveno-gospodarskog života određene zemlje. Ukoliko se razvoju stanovništva u određenoj populaciji pristupa u užem smislu analizirajući brojnost i prostorni raspored stanovništva, prirodno i migracijsko kretanje te spolno-starosnu strukturu, izostavlja se uzajamna interakcija i uvjetovanost sa drugim faktorima, a »upravo je razvoj stanovništva u određenom prostoru i vremenu bitno određen, osim bioloških uvjeta i faktora, društveno-gospodarskim i socio-kulturnim ambijentom koji ga okružuje« (Wertheimer Baletić, 1999), kao i populacijska politika kojom se razvoj stanovništva usmjerava.

Glavni dokument Svjetske konferencije UN 1974. u Bukureštu, Svjetski plan akcije u području stanovništva (www.un.org/popin/icpd/conference) postao je okvir za trajnu djelatnost zemalja, po kojem vlade imaju integrirati razvoj stanovništva u društveno gospodarski razvoj. Konkretna populacijska politika, suvereni je odabir zemlje sukladno nacionalnim ciljevima. Međunarodni razvojni planovi, koji uključuju stanovništvo, prema Programu akcije s Konferenciji u Kairu 1994., zahtijevaju međunarodna suradnju i solidarnost zbog »različitih interesa razvijenih industrijskih i postindustrijskih zemalja s prosječno niskim stopama rasta stanovništva i mogućnošću ... u iskorištavanju prirodnih proizvodnih resursa zemlje, već i da se bogate na račun materijalnih i ljudskih resursa zemalja u razvoju, ... koji koriste tek manji dio svjetskog bogatstva« (Werheimer-Baletić, 1999) Stanovništvo u ekonomski proces ulazi u ulozu: proizvođača kao ukupni radni potencijal te potrošača unutarnjeg tržišta (javna i osobna potrošnja). Strukture i obujam radne snage utječu na društveni proizvod, ponudu/potražnju kroz osobnu i zajednička potrošnju te poreznu, investicijsku i socijalnu politiku.

»Osim razlike u natalitetu i mortalitetu ... za razumijevanje radne snage kao proizvodnog faktora značajno je proučavanje doseljavanje i iseljavanje ljudi. S analognom razlikom dobijemo konačnu sliku o raspoloživoj radnoj snazi kao proizvodnog čimbenika na određenom prostoru. Govorimo o migracijama, koje se s različitim intenzitetom, događaju od nastanka čovjeka do danas.« (Kenda, Bobek, 2003) U Njemačku je u 20. stoljeću imigriralo 22 miliona ljudi. »Takozvani gostujuć radnici ne samo da su popunili praznine na tržištu radne snage i prihvatili poslove koje Nijemci više nisu željeli, nego su služili i kao »konjunktorni amortizeri« koje nije trebalo integrirati.« (Munz, Ulrich, 1996) Većina zemalja EU je 70-ih godina 20. stoljeća završila proces demografske tranzicije (nulti prirodni prinos, ubrzani tempo starenja). U Austriji, Danskoj, Zapadnoj Njemačkoj i Mađarskoj je 80-ih zabilježen negativni prirodni prirast. Za hrvatskog demografa Akrapa »je to posve razvidno: udio stanovništva razvijenih zemalja u svjetskom stanovništvu ubrzano se smanjuje.« Od 100 stanovnika svijeta njih 32 je 1950. godine živjelo u razvijenim zemljama, 2000. oko 19, »očekuje se da će 2050. godine u sadašnjim razvijenim zemljama živjeti samo oko 13 stanovnika na 100 stanovnika svijeta.« (www.poslovni.hr) U EU je 2014. živjelo 507 miliona stanovnika, 7 % ukupnog svjetskog stanovništva. (ec.europa.eu/Eurostat) »Svi su ti specifični problemi radne snage, s kojima se suočila privreda razvijenih europskih zemalja u pogledu radnih resursa, postavili na dnevni red, usporedno s politikom pune zaposlenosti, formuliranje tzv. aktivne politike radne snage« (Wertheimer-Baletić, 1999).

U studiji Migration Research Group iz Hamburga, za EK (ec.europa.eu/social, 2004) vidljiv je ambivalentan stav razvijenih industrijskih zemalja po pitanju migracija; smanjivanje deficita na tržištu rada nasuprot kulturološke i socijalne prijetnje, prema autorima je politika »zero immigration« u globalnim uvjetima nerealna. EU parlament u rezoluciji (www.europarl.europa.eu/sides/) i Komisija 2015. kao jedno od pet političkih rješenja o demografskoj budućnosti Europe navodi »primanje i integraciju migranata u EU«.

3 Geopolitički kontekst migracija

Geopolitika odražava interese i ciljeve nekog subjekta ili subjekata koji djeluju na određenom teritoriju. »S obzirom da je geopolitika diskurs koji ima ambicije stvaranja specifičnog svijeta, s ciljem davanja značaja svjetskoj politici, moramo obratiti posebnu pažnju načinu na koji se označava globalni prostor, načinu korištenja metafora i slika u procesu stvaranja imidža svjetskih politika.« (Tuathail, 2007) Suvremeni pristup geopolitici je multidisciplinarni; uz geografiju, uvodi demografiju, ekonomiju, etnologiju, sociologiju, antropologiju. Domenu geografskih čimbenika i vojne tehnologije, zamjenjuju gospodarstvo, kultura, religija i mediji. Nestankom bipolarizacije Zapad – Istok, krenuo je proces pozicioniranja država u globalnom okruženju. Integracijski globalni procesi slabe ulogu države razgraničenje među unutarnje i vanjske politike; jačaju fundamentalizmi potičući kulturne i civilizacijske razlike. »Nesumnjivo, znanstveni i tehnološki napredak znatno je pridonio vremenskoj i prostornoj kompresiji svijeta te tako i novom geopolitičkom poimanju suverenosti i granica. U posthladnoratovskim međunarodnim odnosima sve je naglašeniji utjecaj novih globalnih aktera koji oblikuju pravila svjetske ekonomije te političke i vojno-sigurnosne moći ... »pravila igre« određuju visoko razvijene industrijske zemlje i interesne skupine unutar njih. Nesumnjivo su SAD pokretačka snaga globalizacijskih procesa putem kojih usmjeravaju djelovanje drugih globalnih aktera: financijskih institucija, poput MMF-a, WB-a, WTO-a i EBRD-a snažno određuju suvremene globalne ekonomske procese; transnacionalnih korporacija čiji interesi povratno utječu na oblikovanje vanjskopolitičkih koncepcija američkih predsjednika (vojno-industrijski kompleks); gospodarskih i vojno-političkih saveza-EU i NATO, koji »kao glavni stupovi globalnog ekonomskog poretka 21. stoljeća snažno utječu na transformaciju svjetskih ekonomskih procesa te na oblikovanje ideološkoga koncepta globalizma koji reducira višedimenzionalnost globalizacije na dominaciju svjetskog tržišnog sustava.« (Polović, 2012)

Liderska pozicija SAD-a u globalnom širenju ideja liberalne demokracije i tržišne ekonomije, prema kritičkoj geopolitici (Tuathail, 2007) stvara se na tri razine: državni sustav, geopolitička kultura i geopolitički diskurs-formalni, praktični i popularni (mass mediji). »Hegemonija ili prevlast SAD-a u desetljećima poslije pobjede u II. Svjetske ratu oslanjala se na dva glavna potporna stupnja. Prvi je bio uloga američkoga dolara kao valute svjetskih rezerva ... drugi stup, od kraja 80-ih ... dominacija američke vojne moći, vezana sa mrežom političkog trusta mozгова u Washingtonu, s nekoliko svjetskih proizvođača oružja i vojne opreme, koji su financiranjem američkih političkih stranaka postigli nerazmjerno velik utjecaj.« (Endghal, 2008, str. 19)

Američko oslanjanje na naftu kao glavnog energenta, prema Nacionalnoj energetskej politici (2001), uz pad domaće proizvodnje »označila je povećanu ovisnost o uvezenoj nafti.« (Dalby, 2008) Regija Perzijskog zaljeva sudjeluje u globalnoj proizvodnji s 30 % ali ima 65 % ukupnih svjetskih rezervi nafte. Saudijska Arabija je najveći samostalni proizvođač nafte s 25 % svjetskih rezervi. Polovicu je stoljeća

SAD konstantno ulagao ne bi li zadržao regiju Perzijskog zaljeva u svojoj geopolitičkoj orbiti. Ulaganja su uključivala zbacivanje »neprijateljskih vlada i podržavanje klijentelističkih režima, masovne transfere oružja saveznicima.« (Renner, 2003) »Krajnji cilj različitih sukoba i američkoga vojnog djelovanja jest nadzirati gospodarstvo svih potencijalnih suparnika, aspiranata na moć ... shvatili su kako su kapaciteti američke industrije iscrpljeni te kako će se ubrzo pojaviti neke druge zemlje i regije, poput EU, regije Azije, Kine, koje razvijaju svoj potencijal i koje bi jednoga dana mogle ugroziti nadmoć Amerike.« (Engdahl, 2008)

Aktualna izbjeglička kriza otvara pitanje američke hegemonije i uloge NATO-a kao instrumenta unilateralne politike SAD-a. U Siriji su se dogodile dvije velike intervencije: NATO-ova i ruska. »NATO nema pokriće-dogodila se bez pristanka legalne i legitime sirijske vlade, protivno međunarodnom pravu i Povelji UN-a. Ruska intervencija ima pokriće i legalna je-dogodila se na poziv legalne vlade u Damasku.« (Šerić, 2015)

3.1 Migracije i sukob fundamentalizama

Neoliberalna ideologija globalizma »u okviru kojeg globalni akteri predvođeni SAD-om promiču zapadne vrijednosti u univerzalne standarde koji negiraju postojeće različitosti jezika, kultura, običaja, tradicija, nacionalnih i kulturnih identiteta te provode koncept integracije svijeta pod političkom dominacijom Zapada« (Polović, str. 5) jača islamsku geopolitiku koja je »istovremeno ideologija, religija, politika, etika i moral društva«; tržišni fundamentalizam sukobljava se sa islamskim, koji »teži ujedinjenju svih država, teritorija koji naseljavaju muslimani kako bi se udruženi organizirali u skladu s islamskim načelima vjere (Kuran), pravne države (šariat) i društva (umma).« (Parker, 1999)

Migrantski val je podijelio političku i civilnu scenu EU. S jedne strane humanitarni pristup sukladno azilskoj politici, Njemačka proaktivna politika primanja i zbrinjavanja izbjeglica motivirana priljevom jeftine radne snage, s druge strane konzervativna reakcija mađarske politike, suspenzija Schengena i baznih vrijednosti EU, prosvjedi i ksenofobija. Migranti mijenjaju demografsku sliku a »racionalan strah proizlazi iz objektivnih ograničenja da je Europa nepripremljena za migracije, bez strategiju upravljanja društvom rizika. Ovo je dio globalnog rizika. Zbog internog rata kultura moguće je scenarij Titanica.« (Milardović, 2015.)

4 Zaključak

Demografska slika EU pokazuje da tradicionalno europsko stanovništvo stari istovremeno priljev populacije u kontigent ekonomsko aktivnog dijela stanovništva stagnira što je u suprotnosti s gospodarskim razvojem i potrebama tržišta radne snage. EU nastoji populacijskom politikom potaknuti demografsku obnovu, no brojka od 2,1 novorođenog djeteta po ženi radi obnavljanja populacije se ne ostvaruje. Nje-

mačka je zahvaljujući uvozu jeftine radne snage i deflacije realne place do 2008, održavala konkurentnost i rast koji je omogućavao investiranje. Migratka politika dio je populacijske politike i s aktualnim migracijama, Njemačkai EU mogu djelomično riješiti deficit radne snage ukoliko se migrantska populacija adekvatno integrira, no istovremeno se mijenja kulturološka, sigurnosna, politička i demografska slika Europe. Migrante su osobe sa demografskim obilježja koja utječu ne samo na tržište rada nego na cjelokupno funkcioniranje društvene zajednice.

U geopolitičkom kontekstu migracije su destabilizirale EU i funkcioniranje Schengena čiji utjecaj će osjetiti i gospodarski sektor, a razjedinjena EU uklapa se u geopolitičke planove SAD-a za držanjem suparnika pod kontrolom. Demografski trendovi i udjel muslimanskog stanovništva u Europi potvrđuje riječi libijskog predsjednika Gadafija kao će Islam pokoriti Europu bez bombaša samoubojica i terorista, »50 milijuna muslimana (u Europi) će je pretvoriti u muslimanski kontinent kroz sljedećih nekoliko desetljeća.«

LITERATURA

1. Baletić, A. W. (1999). Stanovništvo i razvoj. Zagreb: Mate.
2. Demografske promjene i njihove posljedice za budućnost kohezijske politike EU (2010/2157(INI)). Spletna stran: www.europarl.europa.eu/sides/ [Citirano 22. 1. 2016].
3. Engdahl, W. (2008). Stoljeće rata-Tajni geopolitički plan američke vlade. Zagreb: Detecta.
4. Europska Komisija, Komunikacija (COM(2006) 571). The demographic future of Europe-from challenge to opportunity". Spletna stran: www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population.../hr.
5. Kenda, V. in Bobek, V. (2003). Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta v Mariboru.
6. Milardović, A. Institut za migracije. Spletna stran: www.jutarnjilist.hr [Citirano 16. 12. 2015].
7. Munz, R. in Ulrich, R. Promjenjivi modeli migracija, Migracijske i etničke teme. Spletna stran: www.hrčak.srce.hr/126819 [Citirano 15. 1. 2016].
8. Parker, G. (2007). Geopolitika v XX. Stoletju. Ljubljana: Fakulteta za društvene vede.
9. Podgornik, B. Strategija kao bumerang. Spletna stran: www.novolist.hr [Citirano 23. 11. 2015].
10. Polović, J. Utjecaj međunarodnih aktera na procese demokratizacije država Zapadnog Balkana s posebnim osvrtom na Hrvatsku. Spletna stran: www.hrčak.srce.hr/181700 [Citirano 16. 12. 2015].
11. Renner, M. Oil and Blood: the way to take over the world. Spletna stran: <http://www.worldwatch.org/node/528>.
12. Studies of Labour Migration, Migration Research Group Hamburg. Spletna stran: www.ec.europa.eu/social.
13. Šerić, M. Rat u Siriji i novo poglavlje u svjetskoj geopolitici. Spletna stran: www.advance.hr [Citirano 20. 11. 2015].
14. Tuathail, G., Dalby, S. in O' Routledge, P. (ur.) (2007). Uvod u geopolitiku, Politička kultura. Zagreb.
15. UN, Svjetski plan akcije u području stanovništva. Spletna stran: www.un.org/popin/icpd/conference. [Citirano 23. 1. 2016].

Internacionalizacija na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto

UDK 378.014.24(497.434)

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, internacionalizacija, mednarodna konkurenčnost, Erasmus+, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto

POVZETEK - Pojem internacionalizacije v visokem šolstvu vključuje mobilnost študentov v času študija oz. možnost opravljanja praktičnega usposabljanja, skupne raziskovalne projekte, transnacionalno izobraževanje, vključevanje globalne dimenzije v kurikulum, itd. A to je le en vidik mednarodne dimenzije v visokem šolstvu, vedno pogosteje se namreč govori tudi o internacionalizaciji doma. V prispevku poleg zgodovinskega pregleda internacionalizacije visokošolskega prostora predstavimo še mednarodne aktivnosti Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto, ki so iz leta v leto intenzivnejše. Visoka šola namreč omogoča mobilnost študentov in visokošolskih učiteljev ter drugih sodelavcev, organizira mednarodne znanstvene konference in se vključuje v mednarodne projekte, hkrati pa študentom nudi mednarodno izkušnjo tudi z gostujočimi predavanji visokošolskih učiteljev iz tujine in strokovnjakov gospodarskih subjektov, ki delujejo na mednarodnem trgu. Na ta način prispeva k družbi znanja, k družbi vključevanja in ne nazadnje tudi h konkurenčnosti posameznika in družbe kot celote.

UDC 378.014.24(497.434)

KEY WORDS: globalization, internationalization, international competitiveness, Erasmus+, School of Business and Management Novo mesto

ABSTRACT - The concept of internationalization in higher education includes student mobility during studies or the possibility for performing practical training abroad, joint research projects, transnational education, integrating the global dimension in the curriculum, etc. However, this is only one aspect of the international dimension of higher education; recently, a very common topic has also become the internationalization at home. In the paper we present the historical review of the higher education area internationalization as well as international activities of the School of Business and Management Novo mesto, which are on the increase from year to year. The school offers the mobility of students, teachers and other staff, organizes international scientific conferences and participates in international projects. What is more, the school enables an international experience for students by inviting guest lecturers from abroad, including experts from economic entities operating in the international market. In this manner the school contributes to the knowledge society, to integration society, and finally to the competitiveness of the individual and society as a whole.

1 Uvod

21. stoletje pred posameznika, podjetja in visokošolske institucije postavlja vedno nove izzive. Ti pa niso povezani samo z gospodarskimi težavami, ampak vedno pogosteje v ospredje stopajo ekološki problemi, etične dileme in izzivi multikulturalnosti. Ugotavljamo torej, da je globalizacija dejstvo. To pa velja tudi za znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki Slovenijo uvrščajo v globalni visokošolski prostor.

Globalizacija je spremenila svet. Danes moramo pri sprejemanju odločitev upoštevati globalne tokove, ki vsakodnevno vplivajo na naše življenje. Kako se bomo nanje odzvali in kako uspešni bomo pri tem, je med drugim odvisno tudi od znanja. Zato je toliko pomembnejše, da visokošolske institucije svoje študijske programe

prilagajajo spremenjenim razmeram na trgu in potrebam gospodarstva. Pri vsem tem pa krepijo sodelovanje z gospodarstvom in negospodarstvom ter tudi drugimi izobraževalnimi institucijami tako doma kot v tujini. Seveda pa med vsemi temi hkrati poteka tudi tekmovanje za uspešnost na trgu.

2 Visokošolski prostor in mednarodna izkušnja

Mobilnost danes ni več samo premik z ene točke na drugo, ampak vključuje tudi kot mobilnost idej in sodelovanje, pri čemer se aktivno podpira razumevanje različnosti kultur. Vse to posameznika bogati tako osebnostno in strokovno. Zato zanimanje za mobilnost vse od srede 80-ih let narašča tudi na področju izobraževanja. Takrat je EU s posebnimi programi podprla izmenjave dobrih praks različnih področij izobraževanja in usposabljanja mladih. Vsi ti programi še danes pomagajo zblížati izobraževalce in slušatelje na različnih nivojih, povezujejo šole in druge izobraževalne institucije, razvijajo inovativna partnerstva ... (Mobilnost in možnosti za mlade, 2005, str. 3). In vse to poteka hkrati po celem svetu, kar je glavna značilnost globalizacije danes (Van Ginkel, 2011, str. 13).

Možnosti mobilnosti v programih so različne, in sicer so namenjene različnim skupinam končnih upravičencev: dijakom, študentom, mladim diplomantom, vajencem, nezaposlenim ... Kot so raznoliki upravičenci, je lahko različen tudi čas trajanja mobilnosti, vse od enega tedna do 12 mesecev, in namen (Mobilnost in možnosti za mlade, 2005, str. 3).

Na področju politike visokega šolstva je Erasmus eden izmed vodilnih programov EU. In sicer gre za del programa Vseživljenjskega učenja, katerega cilj je krepiti kakovost in evropsko dimenzijo v visokem šolstvu, spodbujati mobilnost in izboljšati transparentnost ter priznavanje študija in kvalifikacij v Evropi (Klemenčič in Flander, 2013, str. 6).

Erasmus+ program posamezni visokošolski instituciji omogoči, da aktivno vstopi na mednarodni trg. In sicer gre za mobilnost študentov in mobilnost osebja. Program omogoča:

- da študenti posamezne visokošolske ustanove opravijo del svoje študijske obveznosti na partnerski instituciji;
- tuji študenti svoje študijske obveznosti opravijo na domači visokošolski instituciji;
- omogoča tudi mobilnost visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter strokovnega osebja visokošolske institucije.

Vse to omogoča izmenjavo medsebojnih izkušenj in praks, s čimer se krepi strokovnost pedagoškega osebja ter posledično dviga kakovost, inovativnost in kreativnost pri delu s študenti. Prav tako mednarodna izkušnja izboljša kompetence in kvalifikacije pedagoškega osebja, s čimer se poveča tudi razumevanje samega izobraževalne-

ga sistema. Vse to poudarja tudi Vassiliou (2010, str. 5), ki pravi, da se s pristopom k programu visokošolska ustanova odpre svetu, pri čemer lahko prilagodi študijske programe, metode poučevanja in način podpore študentom.

Z mednarodno mobilnostjo strokovnega osebja pa prihaja do izmenjav dobrih praks na različnih področjih – referat za študentske zadeve, knjižnična dejavnost, pisarna za mednarodna mobilnost ... Seveda pa mednarodna izkušnja pozitivno vpliva na motiviranost za delo neposredno na udeležence mobilnosti in tudi širše na delovno okolje institucije. Seveda pa se pozna tudi na utrjevanju znanja tujih jezikov.

Erasmus, poleg štipendij za mobilnost za študente, akademsko in strokovno osebje, podpira tudi druge dejavnosti, kot na primer poletne šole, jezikovne tečaje in mednarodne partnerske projekte za pripravo skupnih študijskih programov ... (Klemenčič in Flander, 2013, str. 6).

Tudi Vassiliou (2010, str. 5) poudarja, da je Erasmus program imel na visokošolski prostor velik vpliv. Pri tem posebej izpostavlja pomen za študente, ki ob tem razvijajo nova znanja, ki jim bodo pomagala pozneje v življenju. Saj po njenih besedah tudi s pomočjo programa Erasmus EU postaja trajnostno in vključujoče gospodarstvo z visoko stopnjo zaposlenosti, produktivnosti in socialne kohezije.

3.1 Mednarodna izkušnja slovenskih študentov

Po analizah sodeč finančna sredstva EU za podporo mobilnosti naraščajo iz leta v leto. Prav tako pa države članice za to področje namenjajo tudi nacionalna sredstva (Mobilnost in možnosti za mlade, 2005, str. 3), vse z namenom večje vključenosti študentov v mobilnost. Enako velja tudi za Slovenijo, ki se je programu Erasmus pridružila leta 1999. V zadnjem finančnem obdobju (2007–2013) je bilo za Erasmus v Sloveniji vsega skupaj namenjenih 26,8 milijonov EUR. Ob tem povejmo, da se je evropski proračun za ERASMUS+ povečal za 40 % in obsega 17,7 milijard EUR za obdobje 2014 do 2020 (Klemenčič in Flander, 2013, str. 6).

Po do sedaj opravljenih raziskavah je največ študentov v Sloveniji šlo v tujino preko programa ERASMUS (67,3 %), medtem ko so ostali programi (LINGUA in TEMPUS) za slovenske študente niso atraktivni (Krašna, 2010, str. 46-47). Če pogledamo samo Erasmus izmenjave, ugotovimo, da je v njih v Sloveniji v akademskem letu 2011-2012 vsega skupaj sodelovalo samo 1,51 % vseh študentov. Na drugi strani pa je v Evropi v programu Erasmus sodelovalo v povprečju nekaj manj kot 4,5 % vseh študentov (Klemenčič in Flander, 2013, str. 7).

Mednarodna izkušnja študentom prinese številne prednosti in izkušnje. Po narejeni raziskavi so študenti po pomembnosti najbolj izpostavili osebni razvoj, izboljšanje znanja tujega jezika ter kakovost izobraževanja (Krašna, 2010, str. 49–52).

Da pa je mobilnosti, kljub vsem podpornim programom, samo toliko, so kot razlog študenti v raziskavi Krašne (2010, str. 53–57) v največji meri izpostavili dodatne finančne stroške ter težave pri priznavanju. Ob tem velja izpostaviti, da jezik ni pro-

blem ne pri tistih, ki želijo študirati v tujini, ne pri tistih, ki tega ne načrtujejo. A slednji, poleg dodatnih stroškov, kot oviro za študij v tujini izpostavljajo tudi ločitev od partnerja in prijateljev ter izguba dohodka z možnost delati. Prav gotovo bi bila mnenja študentov Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto podobna. A kot bomo videli v nadaljevanju, šola s svojimi aktivnostmi poskuša študente za študij v tujini motivirati, a hkrati organizira številne dogodke, ki študentom omogočijo mednarodno izkušnjo tudi doma.

Tudi sicer po mnenju Klemenčičeve in Flandrove (2013, str. 7) ostaja ključno vprašanje, kako zagotoviti večinskemu delu slovenskih študentov, ki niso mobilni, da bodo med študijem razvijali medkulturne in mednarodne kompetence in bodo tako pripravljeni za delo v vedno bolj mednarodnem okolju. To pa je bistveno, saj danes države vse bolj potrebujejo nove generacije, ki bodo pripravljene sodelovati in deliti na mednarodni ravni, a hkrati bodo še vedno pripravljene pomagati svoji družbi in državi (Van Ginkel, 2011, str. 9).

Slednje je še posebej pomembno, saj študije (Klemenčič in Flander, 2013, str. 7) ugotavljajo, da program Erasmus ni bistveno vplival na internacionalizacijo visoke šolstva v Sloveniji na splošno, je pa nedvomno pripomogel h krepitvi določenih vidikov internacionalizacije. In sicer je v večini zavodov prispeval k mobilnosti študentov, medtem ko je zanimanje za mobilnost med visokošolskimi učitelji manjša. Enako velja tudi za strokovno osebje. V raziskavi pogrešajo viden učinek na kakovost pedagoškega dela, kar je eden od ključnih ciljev programa.

3 Internacionalizacija na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto

Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto je osrednja samostojna visokošolska in raziskovalna ustanova v statistični regiji Jugovzhodna Slovenija, ki izobražuje, raziskuje in svetuje, zlasti na področju upravljanja in poslovanja gospodarskih in negospodarskih subjektov ter informatike. Pri izvajanju teh dejavnosti šola povezuje različne družbene vede: ekonomske in poslovne vede, pravne in organizacijske vede, komunikologijo, psihologijo, sociologijo ter učenje tujih jezikov in informatike, saj želi zagotavljati obsežno, kakovostno in uporabno znanje. To uresničuje s kakovostnimi izobraževalnimi programi, z njihovim posodabljanjem in prilagajanjem mednarodnim standardom, kakovostnimi visokošolskimi učitelji in sodelavci ter s sposobnimi in ambicioznimi študenti, ki bodo znanje pridobivali ob pomoči sodobnih metod poučevanja in z aktivnim sodelovanjem v izobraževalnem procesu (http://vsup.vs-nm.si/sl/o_soli/poslanstvo_in_vizija/). Šola tako že v svoji viziji in poslanstvu poudarja prenos znanja v širšem geografskem prostoru s študijskimi programi na vseh treh stopnjah izobraževanja. Temu pa sledijo vsakodnevne aktivnosti vseh zaposlenih.

3.1 Podporni sistem internacionalizacije

Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto vse od ustanovitve naprej omogoča in spodbuja med-visokošolsko in mednarodno izmenjavo visokošolskih učiteljev in znanstvenih sodelavcev. Intenzivneje pa so se na področju mednarodne mobilnosti študentov in pedagoškega osebja aktivnosti začele odvijati od maja 2005 naprej, ko je bilo vzpostavljeno delovanje pisarne za mednarodno mobilnost ter sta bila imenovana organizacijski in ECTS – institucionalni koordinator (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2010/2011, 2012, str. 103).

Mednarodna mobilnost se je začela na podlagi v letu 2005 pridobljene univerzitetne listine Erasmus (Erasmus University Charter - EUC) za študijski leti 2005/2006 in 2006/2007, saj se je šola s tem vključila v mrežo institucij Erasmus z možnostjo sofinanciranja mednarodnih izmenjav študentov in učnega osebja. Študentom smo tako v okviru takratnega projekta Socrates Erasmus lahko ponudili možnost, da del rednih študijskih opravil na partnerski instituciji. S tem so si študenti pridobili možnost razširiti svoje znanje, prenesti izkušnje, s tem pa dodatno konkurenčno prednost pri iskanju zaposlitve – v Sloveniji in tudi v državah Evropske unije (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2010/2011, 2012, str. 103).

Poleg tega smo v študijskem letu 2005/2006 z Višjo strokovno šolo na Šolskem centru Novo mesto podpisali pogodbo o sodelovanju v projektu Leonardo Da Vinci, Let's go Students. S tem so naši študenti dobili možnost opravljanja obvezne delovne prakse v eni od držav Evropske unije.

V študijskem letu 2006/2007 smo bili uspešni na razpisu programa vseživljenjsko učenje – Erasmus »Individualna mobilnost«, ki nadaljuje aktivnosti prejšnjih programov (Socrates, Leonardo da Vinci ...) in pobud, jih povezuje in vnaša nove aktivnosti. Program je trajal 7 let, in sicer od 1. januarja 2007 do 31. decembra 2013. Z uspešno prijavo na ta razpis smo si za študijsko obdobje 2007/2008 – 2013/2014 pridobili razširjeno univerzitetno listino Erasmus (EUC), ki nam je omogočala izvajanje mobilnosti študentov za študij in za usposabljanje ter mobilnost učnega in drugega osebja. Po tem obdobju pa ima šola Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) 2014-2020 (http://vsup.vs-nm.si/uploads/mednarodna%20pisarna/erasmus_eche_vsup.pdf).

Za uspešno mednarodno mobilnost tako študentov kot visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev pa na šoli skrbimo za podpisovanje vedno novih bilateralnih sporazumov s tujimi in domačimi visokošolskimi ustanovami in drugimi institucijami. Danes ima šola tako za pospeševanje znanstvenoraziskovalnega in razvojnega dela podpisane pogodbe o pedagoškem in znanstvenoraziskovalnem sodelovanju z naslednjimi institucijami (http://vsup.vs-nm.si/sl/raziskovanje/mednarodno_sodelovanje/):

- Visoko školo strokovnih studija za ekonomiju i upravo v Beogradu v Srbiji,
- Visoko školo strokovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije v Sremskih Karlovcih v Srbiji,
- Ekonomsko fakulteto Univerze v Nišu v Srbiji,
- Visoko tehničko školo strokovnih studija v Beogradu v Srbiji

- Ekonomsko univerzo v Wroclawu (Wrocław University of Economics) na Poljskem,
- Veleučilištem Baltazar Zaprrešić iz Zaprrešića na Hrvaškem,
- Visoko šolo v Koninu (Panstwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie) na Poljskem,
- Univerzo Savonia v Kuopiu na Finskem,
- Sveučilištem univerziteta VITEZ Travnik v Bosni in Hercegovini,
- Višo tehničko tehnološko šolo v Vranju v Srbiji,
- Poslovno akademijo Smilevski v Skopju v Makedoniji,
- Visoko šolo za menadžment u turizmu i informatici v Virovitici na Hrvaškem,
- Pedagoško fakulteto Vranje v Srbiji,
- Ekonomsko fakulteto Univerze v Podgorici v Črni gori,
- Pedagoško fakulteto Univerze St. Kliment Ohridski v Bitoli v Makedoniji,
- Visoko poslovno šolo PAR iz Reke na Hrvaškem,
- Visoko šolo za ekonomiju i inforamtiku Prijedor iz Bosne in Hercegovine,
- Visoko šolo primenjenih strukovnih studija v Vranju v Srbiji,
- Wroclay University of Economics, Wroclaw School of Banking v Wroclawu na Poljskem,
- Visoko šolo »BANJA LUKA COLLEGE«,
- Udruženje građana »Svjetonik« Prijedor, Bosna in Hercegovina,
- Visoka škola za menadžment i dizajn ASPIRA, Split, Hrvaška,
- Fakulteta za hotelirstvo in turizem v Vrnjački Banji, Univerza v Kragujevcu,
- Visoka poslovno tehnička škola Doboj, Bosna in Hercegovina,
- Visoka škola modernog biznisa Beograd, Srbija,
- Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Srbija,
- Fakulteta za strateški i operativni menadžment Univerziteta »Union – Nikola Tesla«, Beograd, Srbija.

Seveda pa potekajo dogovori že z drugimi institucijami tako s področja visokega šolstva kot tudi družbenega okolja, s katerimi bomo aktivno sodelovali tako pri reševanju konkretnih ekonomskih problemov kot tudi na področju znanstveno-raziskovalnega dela. V vse to pa so in bodo aktivno vključeni tudi študenti.

3.2 Mednarodna mobilnost

Pomemben element internacinalizacije od vsega začetka seveda predstavlja mednarodna mobilnost. Ta se odvija tako prek mednarodne mobilnosti študentov in visokošolskih učiteljev in sodelavcev kot tudi prek različnih mednarodnih projektov. Glede na večletno tradicijo v nadaljevanju izpostavljamo le nekatere najbolj odmevne in po obsežnosti pomembne aktivnosti.

Prva taka aktivnost je sodelovanje šestih študentov, ene visokošolske učiteljice in ene visokošolske sodelavke februarja 2010 na tamkajšnjem intenzivnem programu INNOWELFARE, ki je potekal na temo inovativnosti v javnem sektorju na Finskem (Iisalmi). Študenti VSUPNM so svoj projekt pripravili v sodelovanju z Zdravstvenim domom Novo mesto. O odmevnosti in mednarodni udeležbi priča udejstvovanje

posameznikov iz različnih držav. Intenzivnega programa, trajajočega dva tedna, so se namreč udeležili tudi študenti iz Nemčije, Danske, Poljske, Anglije in Finske.

V maju 2010 je dva tedna potekal intenzivni program INNEMAS na sorodno temo na šoli. Udeležili so se ga štirje študenti s Finske, šest iz Nemčije ter dva visokošolska učitelja. Slovensko skupino so sestavljali štirje študenti Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto in štirje študenti Visoke šole za zdravstvo Novo mesto, kar je zagotavljalo tudi interdisciplinarni pogled na tematiko. V projektu so aktivno sodelovale ena visokošolska učiteljica in tri visokošolske sodelavke (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2011/2012, 2013, str. 98).

Sodelovanje študentov VŠUP na projektih se je nadaljevalo tudi v letu 2013, ko so se tri študenti drugega letnika rednega študija skupaj z dvema študentoma Visoke zdravstvene šole pod mentorstvom asistentke udeležili intenzivnega programa Pro eHealth na North Krelia University of Applied Sciences na Finskem. Predstavili so svoj primer s področja e-zdravja (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2012/2013, 2014, str. 141). V mednarodno pomembnem projektu je Visoka šola za upravljanje in poslovanje sodelovala tudi od 1. avgusta 2011 do 31. julija 2013, ko se je vključila v projekt o izmenjavi inovativnih metod poučevanja angleščine na poklicnih in strokovnih šolah. Namen projekta je bil iskanje novih načinov poučevanja in njihova izmenjava med državami partnericami. Poleg Slovenije v projektu sodelujejo tudi Turčija, Italija, Madžarska, Litva, Poljska in Portugalska.

Med pomembne aktivnosti na področju mednarodne mobilnosti in povezovanja je treba omeniti tudi poletno šolo, ki je v sklopu programa JEAN MONNET potekala med 26. junijem in 5. julijem 2012 in se je je udeležilo 22 študentov Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto in 10 študentov Visoke šole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić« iz Zaprešiča na Hrvaškem (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2011/2012, 2013, str. 98).

Še večjo mednarodno udeležbo študentov je imela poletna šola v letu 2013, saj so bili poleg študentov VŠUP aktivni udeleženci še študenti z Visoke šole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić« iz Zaprešiča na Hrvaškem ter študenti z Ekonomske fakultete iz Niša, Srbija.

Vse od leta 2005 pa je šola iz leta v leto bolj aktivna na področju mednarodne izmenjave visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter študentov. O povečevanju intenzivnosti sodelovanja na tem področju govorijo številke same. Tako so samo v študijskem letu 2013/2014 visokošolski učitelji VŠUP izvedli 17 gostujočih predavanj na tujih visokih šolah oziroma univerzah. Poleg tega je šola gostila predavatelje iz tujih visokošolskih institucij, v študijskem letu 2013/2014 jih je bilo 9 (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2013/2014, 2015, str. 145). Še eno več predavanje tujih predavateljev je bilo realizirano v študijskem letu 2014/2015, medtem ko so v istem obdobju visokošolski učitelji VŠUP izvedli 12 gostujočih predavanj na tujih visokih šolah oziroma univerzah (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2013/2014, 2015, str. 147). Prav v teh dneh pa so svoje bogate izkušnje z našimi študenti delili še štirje predavatelji z naših partnerskih institucij. V proučevanem obdobju je šola

poleg tega gostila tudi 22 visokošolskih učiteljev ali strokovnega osebja, ki so na podlagi različnih pravnih podlag pri nas izvedli predavanja, opravili usposabljanje ali kako drugače krepili mednarodno sodelovanje in povezovanje partnerskih institucij. Interni podatki tudi kažejo, da se je v istem obdobju na partnerskih institucijah izvajalo predavanja ali se usposabljaljo 20 zaposlenih na VŠUP.

Še posebej smo ponosni na mednarodno izmenjavo študentov, saj kljub težkim gospodarskim razmeram povečujemo aktivnosti tudi na tem področju. Če so bili začetki mednarodnega sodelovanja na tem področju vezani na spoznavne obiske, pa danes tako domači kot tuji študenti del svojih študijskih obveznosti opravijo na partnerski instituciji. Tako so v zadnjih letih na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje del svojih študijskih obveznosti opravila 2 študenta z Adam Mickiewicz University iz Poznana (Poljska), 1 študent iz Wrocław University of Economics (Poljska) in 4 študentke iz Visoke šole za menadžment u turizmu i informatiki iz Virovitice (Hrvaška). Študenti VŠUP pa so v tem času realizirali dve mobilnosti za namene študija. Še posebej moramo izpostaviti tudi mobilnosti, v okviru katerih so študenti v tujini opravili strokovno prakso. In sicer so bile v namen izvedene tri mobilnosti. Verjamemo, da se bodo mobilnosti v prihodnje še intenzivirale, saj je zanimanja med študenti iz leto v leto večje. K temu pa poleg dela pisarne za mednarodno mobilnost in članov komisije za mednarodno mobilnost veliko pripomorejo tudi dosedanje pozitivne izkušnje študentov. Šola pa iz leta v leto postaja bolj zanimiva tudi za tuje študente, ki se odločijo, da bodo študij nadaljevali v tujini. Tako sta bila v študijskem letu 2013/14 na VŠUP v študijski program prve stopnje vpisana dva tuja državljana iz Bosne in Hercegovine. Na magistrski študijski program pa je bil v izredno obliko študija vpisan en študent iz Hrvaške (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2013/2014, 2015, str. 145). Še več, kar štirje državljani iz Bosne in Hercegovine pa so na program prve stopnje bili vpisani v študijskem letu 2014/2015 (Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2014/2015, 2016, str. 147). Tudi tekoče študijsko leto v pedagoškem procesu aktivno sodeluje en tuji študent.

Seveda vsi ti podatki ne vključujejo udeležbe na mednarodnih znanstvenih konferencah, ne na tistih, ki jih organizira šola oz. soorganizira, ne tistih, ki se jih visokošolski učitelji in sodelavci udeležujejo tako doma kot v tujini.

3.3 Internacionalizacija doma

Kot že omenjeno, se v povezavi z mednarodno izkušnjo študentov govori tudi o t. i. internacionalizaciji doma, ko naj bi bili mednarodnih vsebin deležni tudi študenti, ki se zaradi različnih razlogov ne želijo ali ne morejo udeležiti mednarodne izmenjave.

Visoka šola za upravljanje in poslovanje novo mesto tako študentom omogoča mednarodno izkušnjo prek predavanj strokovnjakov iz prakse in predavanj tujih visokošolskih učiteljev. Samo od marca 2012 je s študenti in tudi z zaposlenimi svoje bogate izkušnje z različnih strokovnih področij delilo 125 strokovnjakov (http://vsup.vsnm.si/sl/mednarodno_sodelovanje/gostujoci_visokosolski_ucitelji/). Študenti pa te izkušnje lahko povežejo tudi z obiski po posameznih podjetjih, ki so jim omogočeni.

Pomembna aktivnost pri prenosu znanja iz visokošolskega prostora v gospodarstvo in obratno so tudi okrogle mize, ki se mesečno odvijajo na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Gosti vsake okrogle mize obravnavajo določeno strokovno področje, ki ga glede na globalizacijo seveda povežejo z mednarodnimi izzivi. Vemo namreč, da danes praktično ni dejavnosti, ki ne bi tako ali drugače bila deležna konkurence iz tujine. In sicer se je na šoli od leta 2010 odvijalo 42 okroglih miz, na katerih je sodelovalo preko 200 strokovnjakov, med katerimi jih je bilo kar nekaj tudi iz tujine (http://vsup.vs-nm.si/sl/raziskovanje/okrogle_mize/). Pri tem je treba posebej izpostaviti okroglo mizo z naslovom Bologna – od ideje do realizacije (17. december 2014), na kateri so eminentni strokovnjaki iz več držav predstavili svoje izkušnje in mnenje o tem, v kolikšni meri smo se uspeli približati zastavljenim ciljem (Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 46).

Velik mednarodni dogodek pa je vsako leto mednarodna znanstvena konferenca, kjer tako visokošolski učitelji kot strokovnjaki iz gospodarstva z različnih držav obravnavajo različne teme, pri tem iščejo rešitve ter tkejo nove vezi. Za slednje imajo priložnost tudi študenti, saj se vsakokrat udeležijo konference, kjer prisluhnejo vedno kakovostnejši in številčnejši zasedbi (tabela 1).

Tabela 1: Udeležba na mednarodnih znanstvenih konferencah

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Št. prispevkov	88	43	80	74	86	86	82	103
Št. avtorjev	89	46	116	95	91	115	120	165
Št. držav	4	3	7	6	5	6	9	8

Vir: Interni vir, 2016.

Kot vidimo iz tabele, ki prikazuje udeležence mednarodne znanstvene konference samo za zadnjih osem konferenc, se število prispevkov praktično iz leta v leto povečuje. Prav tako pa se povečuje število avtorjev oz. soavtorjev in s tem udeležencev konference. Tako je na konferenci leta 2016 svoj prispevek k znanosti in tudi praksi prispevalo kar 165 avtorjev iz osmih držav. Pri tem še posebej poudarjamo, da so med njimi tudi študenti druge stopnje Visoke šole za upravljanje in poslovanje. Poleg »domače« konference pa so študenti pogosto gosti tudi konferenc, delavnic in okroglih miz drugih institucij, pri čemer posebej izpostavljamo sodelovanje z Gospodarsko zbornico Dolenjske in Bele Krajine ter Območno obrtno-podjetniško zbornico Novo mesto. Prav tako pa verjamemo, da se bodo tovrstna sodelovanja še okrepila.

4 Zaključek

Internacionalizacija ima dolgo tradicijo. Tako so vse visokošolske institucije tako ali drugače vključene v mednarodne tokove. S tem se namreč povečuje kakovost dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter študentov, saj vsi pridobijo izkušnje

iz mednarodnega okolja. Te izkušnje se nanašajo tako na jezik kot tudi na ostale elemente kulturnega okolja. Na ta način poteka prenos dobrih izkušenj v znanstveno-raziskovalno in pedagoško delo. A ob vsem tem ne smemo pozabiti na razvoj doma, nenazadnje tudi na razvoj strokovnega jezika, o čemer zadnje obdobje teče pereča razprava v Sloveniji, saj bo le tako domače gospodarstvo lahko konkurenčno in nudilo izzive čedalje več ljudem.

LITERATURA

1. http://vsup.vs-nm.si/sl/mednarodno_sodelovanje/gostujoci_visokosolski_ucitelji/ [Citirano 20. 6. 2016 ob 15.30 uri].
2. http://vsup.vs-nm.si/sl/o_soli/poslanstvo_in_vizija/ [Citirano 10. 5. 2016 ob 11.20 uri].
3. http://vsup.vs-nm.si/sl/raziskovanje/mednarodno_sodelovanje/ [Citirano 20. 6. 2016 ob 15.30 uri].
4. http://vsup.vs-nm.si/sl/raziskovanje/okrogle_mize/ [Citirano 20. 6. 2016 ob 15.30 uri].
5. http://vsup.vs-nm.si/uploads/mednarodna%20pisarna/erasmus_eche_vsup.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 12.08 uri].
6. Klemenčič, M. in Flander, A. (2013). Evalvacija učinkov programa Erasmus na visoko šolstvo v Sloveniji. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
7. Krašna, M. (2010). Mednarodna mobilnosti. V: Evroštudenet SI 2010: raziskava o ekonomskem, socialnem, bivalnem položaju in mednarodni mobilnosti študentov v Sloveniji. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS.
8. Letno poročilo za leto 2014 (2015). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Spletna stran: http://vsup.vs-nm.si/uploads/file/pravna/vsup_nm_letno_porocilo_za_letno_2014.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 10.10 uri].
9. Mobilnost in možnosti za mlade: vezi brez meja: s pomočjo mednarodnih programov odpiramo vrata izkušnjam (2005). Ljubljana: Center za mobilnosti in evropske programe izobraževanja in usposabljanja – Cmeplus.
10. Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2010/2011 (2012). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Spletna stran: http://vsup.vs-nm.si/uploads/file/pravna/samoevalvacijsko_porocilo_2010_11.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 10.15 uri].
11. Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2011/2012 (2013). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Spletna stran: http://vsup.vs-nm.si/uploads/file/pravna/samoevalvacijsko_porocilo_2011_2012.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 10.30 uri].
12. Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2012/2013 (2014). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Spletna stran: http://vsup.vs-nm.si/uploads/file/pravna/vsup_samoevalvacijsko_porocilo_2012_2013.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 10.50 uri].
13. Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2013/2014 (2015). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Spletna stran: http://vsup.vs-nm.si/uploads/file/pravna/samoevalvacijsko_porocilo_2013_14_koncno_3_3_2015.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 11.10 uri].
14. Samoevalvacijsko poročilo za študijsko leto 2014/2015 (2016). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Spletna stran: http://vsup.vs-nm.si/uploads/file/pravna/samoevalvacijsko_porocilo_2014_15.pdf [Citirano 10. 5. 2016 ob 11.20 uri].
15. Van Ginkel, H. (2011). Več kot radicija in ambicija: Internacionalizacija v visokem šolstvu. V: Miklavčič, K. (ur.). Poti internacionalizacije: politike, trendi in strategije v visokem šolstvu v Evropi in Sloveniji. Ljubljana: Center Rs za mobilnost in evropske programe.
16. Vassiliou, A. (2010). Opening up new horizons for Europe's students and universities. V: Erasmuh Higer Education: Fostering Internationalisation at European universities. European success stories. Luxembiurg: Publications Office of the European Union.

Koncept prioritizacije izvajanja del vzdrževanja cest

UDK 625.76(497.4)

KLJUČNE BESEDE: vzdrževanje, cestna infrastruktura, stanje, variabilnost

POVZETEK - Cestno omrežje s povezano cestno infrastrukturo integrira prostor in zagotavlja družbeno-ekonomski razvoj skupnosti. Spremembe potovalnih navad potnikov ter spremembe v komercialnem in tovornem prevozu zahtevajo, da je omrežje tudi zanesljivo, ustrezno razvito in vzdrževano. Ker se posamezne gospodarske in družbene aktivnosti različno pojavljajo v prostoru in času, se lahko lastnosti in namembnosti posameznih cestnih odsekov razlikujejo. Na drugi strani so tudi stanja po odsekih zelo različna, zato je pomembno, da je vzdrževanje infrastrukture temu prilagojeno. Stanje infrastrukture vpliva na stroške uporabnikov, zanesljivost infrastrukture pa na variabilnost potovalnih časov. Stanje obstoječe infrastrukture lahko izboljšamo s pravilnim in sistematičnim vzdrževanjem, zanesljivost pa s povečanjem fizičnih kapacitet infrastrukture, boljšim stanjem infrastrukture, boljšim upravljanjem, zaračunavanjem infrastrukture ter informiranjem. V prispevku je predstavljena na zgornjih ugotovitvah zasnovana prioritizacija izvajanja del rednega in investicijskega vzdrževanja državne cestnega omrežja.

UDC 625.76(497.4)

KEY WORDS: maintenance, road infrastructure, condition, variability

ABSTRACT - Road network with well-connected road infrastructure integrates space and ensures socio-economic development of a community. Changes in travel habits of passengers as well as changes in the commercial and freight transport require a reliable and properly developed and maintained road network. Because the individual economic and social activities appear differently in space and time, the properties and uses of individual/dependent road sections can vary. On the other hand, the situation and needs of individual road infrastructure segments are very different, so it is important that maintenance is adapted accordingly. Condition of infrastructure affects costs for each road user and the reliability of the infrastructure influences the variability of travel times. The state of the existing infrastructure can be improved by regular and systematic maintenance; reliability can be improved by increasing the physical capacity of the infrastructure, improving condition, better management, infrastructure charging and user information. The article presents a novel concept of prioritization of the regular and investment maintenance of the national road network based on the above findings.

1 Uvod

Cestno omrežje s povezano cestno infrastrukturo integrira prostor in pomeni temelj za zagotavljanje potreb ter družbeno-ekonomski razvoj določene skupnosti. Zato je pomembna ustreznost razvitosti in vzdrževanosti infrastrukture. Spremembe potovalnih navad potnikov ter spremembe v komercialnem in tovornem prevozu zahtevajo, da je omrežje tudi zanesljivo, da ima zmožnost zagotavljanja pričakovanega nivoja storitev, znotraj katerega lahko uporabniki izvedejo svoje planirane aktivnosti.

Mobilnost ljudi in prevoz blaga sta zelo odvisna od razvitosti posameznega območja, regije ali države. Ker se posamezne gospodarske in družbene aktivnosti različno pojavljajo v prostoru in času, se lahko lastnosti in namembnosti posameznih cestnih odsekov razlikujejo. Na drugi strani so tudi stanja in potrebe cestne infrastrukture po

odsekih zelo različna, zato je pomembno, da je vzdrževanje in zagotavljanje zanesljive infrastrukture temu prilagojena.

2 Koncept

Stanje infrastrukture vpliva na denarne in nedenarne stroške uporabnikov, zanesljivost infrastrukture pa na variabilnost potovalnih časov, ki imajo negativne finančne posledice na družbo, gospodarstvo in okolje. Danes, tako v Sloveniji kot v drugih državah, zanesljivost omrežja in storitev še ni sistematično vključena v prometno planiranje, odločanje in strategije, ter je le v redkih državah vključena v CBA analize – v Sloveniji še ni (European Commission, 2014). V potniškem prometu se stroški uporabnikov posredno in neposredno odražajo na stroških potnikov ter delodajalcev, v komercialnem in tovornem prevozu pa se odražajo tako na stroških upravljavca, pošiljatelja, stroških transporta in logistike, stroških prevoznika ter stroških prejemnika.

Dosedanje metode razvrščanja infrastrukturnih (cestnih) ukrepov temeljijo predvsem na družbeni zaželenosti projektov. Prispevek vzpostavlja podlage za oceno dodatnih koristi predvsem gospodarstva in družbe zaradi kvalitetne in dobro vzdrževane cestne infrastrukture. Omogoča nadgradnjo obstoječega načina vrednotenja in razvrščanja cestnih projektov ter s tem dodatno argumentacijo za družbena vlaganja v cestno infrastrukturo. Z dobro infrastrukturo izzvan družbeno-ekonomski razvoj skupnosti pa zagotavlja tudi večji obseg javnih virov. Dopolnjena metoda odpira tudi alternativen pogled na kategorizacijo omrežja ter standarde in prioritizacijo izvajanja del rednega (vključno z zimsko službo) in investicijskega vzdrževanja.

Koncept vključuje celostno obravnavanje cestnih odsekov oziroma pododsekov pri čemer se upošteva njegove lastnosti in pomen za:

- družbo,
- gospodarstvo,
- prometno varnost,
- okolje in
- infrastrukturo vključno z vplivom na omrežje.

Posamezni ukrepi morajo biti zasnovani tako, da zagotavljajo kvalitetno in performančno cestno infrastrukturo, ki omogoča:

- zanesljivost,
- razpoložljivost,
- varnost in
- vzdrževalnost.

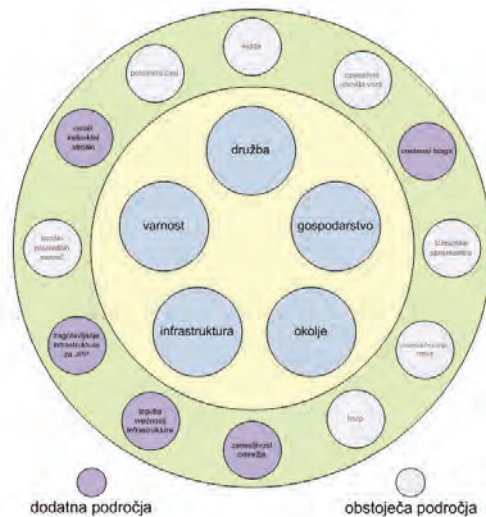
Cilj rednega in investicijskega vzdrževanja je minimizacija dolgoročnih skupnih stroškov družbe, gospodarstva, varnosti, okolja in infrastrukture. S tem nastane skupna korist oziroma razlika med spremembo dolgoročnih koristi družbe in spremem-

bo dolgoročnih stroškov rednega in investicijskega vzdrževanja ter izgube vrednosti omrežja (Jara-Diaz, 2007). Z uporabo tega koncepta na vsakem posameznem cestnem odseku se nato izdelata seznam prioritete oziroma srednjeročni ali dolgoročni program rednega in investicijskega vzdrževanja.

Skladno z zgoraj navedenimi cilji, pogoji in usmeritvami naj se v vrednotenje ukrepov rednega in investicijskega vzdrževanja glede na obstoječe metode vrednotenja dodajo nova področja, in sicer:

- stroški blaga,
- zanesljivost omrežja,
- zagotavljanje infrastrukture za dostopnost javnega potniškega prometa,
- izguba vrednosti infrastrukture in
- ostali indirektni stroški.

Slika 1: Shematski prikaz dosedanje prakse vrednotenja in predlagane dopolnitve



Vir: Lastni vir.

3 Rezultat

Rezultat prispevka je utemeljitev posameznega dodatnega področja za celovito vrednotenje rednega in investicijskega vzdrževanja.

3.1 Stroški blaga

Prevoz blaga vključuje različne stroške. Določeni stroški se nanašajo na transport oziroma prevoz in logistične operacije, spet drugi stroške pošiljatelja oziroma lastnika blaga (Vierth, 2013). Vsako blago ima tudi svojo vrednost in svoj življenjski cikel

(dobo) ter mesto (člen) v oskrbovalni verigi. Pri tem se med prevozom pojavljajo naslednji stroški blaga:

1. Stroški kapitalskih obresti (neproduktivna raba kapitala oziroma financiranje blaga v času prevoza);
2. Stroški zaradi izgube vrednosti blaga (blago s časom izgublja vrednost, predvsem hitro pokvarljivo blago);
3. Oportunitetni stroški (izguba trga in prodaje zaradi nerazpoložljivosti blaga, ki je v prevozu);
4. Dodatni stroški zaradi zamud v dobavi (moteni nadaljnji proizvodni procesi);
5. Dodatni stroški zaradi nedobavljenega blaga (podjetja imajo večje zaloge v skladiščih);
6. Stroški izgube blaga zaradi poškodb med prevozom oziroma stroški zavarovanja blaga.

Vsi ti stroški, ki se pojavijo v času prevoza, so odvisni predvsem od infrastrukture in njenega stanja ter zmanjšujejo končno dodano vrednost blaga in s tem vrednost bruto domačega proizvoda. Gre za popolno izgubo, ker noben drug poslovni subjekt od tega nima koristi (npr. dodatno povpraševanje). Ti stroški vplivajo na konkurenčnost izdelkov v domači in mednarodni trgovini in menjavi, ker znižujejo ustvarjeno vrednost blaga oziroma zvišuje končno ceno blaga.

3.2 Zanesljivost omrežja

Spremembe potovalnih navad potnikov (večja potreba po mobilnosti, drugačen življenjski slog, pomembnost planiranja, večja pričakovanja in zahteve, idr.) in spremembe v komercialnem ter tovornem prometu (globalizacija poslovanja, daljši in bolj kompleksen ter soodvisen način prevoza, proizvodnja brez zalog, krajši dobavni roki, selitev proizvodnih zmogljivosti, vse večja ponudba izdelkov z vse krajšimi življenjskimi cikli, vse večje želje in potrebe potrošnikov ipd.) zahtevajo zanesljivo prometno omrežje.

To pomeni prometno omrežje, ki ima zmožnost zagotavljanja pričakovanega nivoja storitev (prometne infrastrukture), znotraj katerega lahko uporabniki izvedejo svoje predvidene in planirane aktivnosti (Significance VU, 2012).

Zanesljivost prometne infrastrukture vpliva na variabilnost potovalnih časov, variabilnost oziroma nepredvidljivost (negotovost) pa pomeni tveganje. Variabilnost potovalnih časov pomeni dodatne (negativne) posledice in ne vsakodneвне (pričakovane) prometne zgotovitve ali zastoje.

Zanesljivost omrežja je primarno odvisna od infrastrukture (standarda, stanja, vzdrževanja, idr.), prometa in narave, ter njihove medsebojne interakcije. Negotovost oz. nezanesljivost prometne infrastrukture lahko izhaja iz delovanj, ki so pod nadzorom uporabnikov infrastrukture ali pod nadzorom upravljavcev infrastrukture, ter nastane iz dveh osnovnih virov:

1. povezano s prometnim povpraševanjem - nepričakovane interakcije med uporabniki (npr. nepredvideni zastoji, idr.) in

2. povezano s prometno ponudbo oz. infrastrukturo (nepredvideni dogodki):
 - Prometne nesreče in okvare vozil,
 - Vreme (dež, veter, sneg, ipd.),
 - Naravni dogodki (poplave, plazovi, ipd.),
 - Vzdrževanje omrežja in dela na cesti,
3. Slabo upravljanje omrežja in slabo načrtovanje vzdrževanja (vzdrževalni programi).

Raziskave so pokazale, da imajo uporabniki zelo negativno dožemanje nepričakovanih zamud in da si zapomnijo največje zamude oziroma najdaljše potovalne čase, kar nato vključijo v kompenzacijski čas. Ko uporabnik načrtuje oz. planira potovanje ali prevoz ne upošteva samo pričakovanega povprečnega časa ampak tudi njegovo variabilnost. Če želi zmanjšati tveganje za zamudo mora upoštevati daljši čas od povprečja oziroma t.i. varnosti dodatek (buffer), ki je lahko v obliki dodatnega časa ali pa v obliki večjih varnostnih zalog blaga.

Sekundarne posledice so tudi nepričakovane motnje osebnih in poslovnih načrtov ter proizvodnih procesov, ki se pojavijo zaradi zamud v prevozu (De Jong, 2013). Predvidljivost uporabnikom omogoča načrtovanje poti, ki se tesno ujemajo z aktivnostjo. Nezanosljivost pa takšnega načrtovanja ne onemogoča. Kjer je omrežje nezanesljivo, morajo uporabniki sprejeti posledice zamud, četudi s tem povzročijo valovni učinek (prenos zamud) ali celo t.i. učinek snežene kepe (večanje nadaljnjih zamud) na preostale aktivnosti oseb ali na preostale proizvodne procese in logistične operacije (dodaten strošek za vse deležnike v verigi). Motenje dobave in storitev povzroča motnje na trgu ter dvig cen blaga in storitev.

3.3 Zagotavljanje infrastrukture za dostopnost JPP

Cestna mreža zagotavlja osnovno infrastrukturo za odvijanje JPP (mestni, primestni in medkrajevni avtobusni prevoz) in posebnega linijskega prevoza (šolski prevozi). Pri JPP je poleg stanja infrastrukture zelo pomembna tudi zanesljivost cestnega omrežja, saj zaradi cikličnih oziroma verižnih voženj (vozni red) vpliva na stabilnost voznega reda. Zamude ene vožnje (glede na vozni red) se lahko prenašajo na kasnejše vožnje (odhode), lahko pa se zgodi tudi t.i. učinek snežene kepe. Enake posledice zaradi zamud lahko ima tudi potnik v primeru prestopanja na druge linije ali druge načine prevoza (npr. vlak). Točnost voženj glede na vozni red je eden od pomembnejših indikatorjev kvalitete JPP (Van Oort, 2014).

Ciklične oziroma ponavljajoče se vožnje generirajo koncentracijo stanj in dogodkov cestnega omrežja na posamezno vozilo (avtobus), ter v primeru slabih cest večje stroške za prevoznika. JPP se izvaja kot gospodarska javna služba (GJS) in je subvencioniran s strani države ali občin. Ker se upravljanje pri nas izvaja v t.i. kombiniranem bruto-neto modelu, ti stroški dodatno bremenijo proračun države in občin. Poleg tega se prevoznike postavlja v neenakopraven položaj, saj imajo vsi koncesionarji enake priznane stroške na vozne kilometre.

Postajališča, ki se običajno nahajajo ob (niša) ali celo na cestnem vozišču, tvorijo stično točko z drugimi načini prevoza, običajno s peš in s kolesarskim, v zadnjem času pa tudi z osebnim vozilom (P+R), ter s tem zagotavljajo dostopnost prebivalcev do JPP.

Zagotavljanje pogojev za javni prevoz kot trajnejše oblike oziroma za določene ciljne skupine edine oblike prevoza, je treba upoštevati pri planiranju rednega in investicijskega vzdrževanja. Enako velja tudi za kolesarski in peš promet.

3.4 Izguba vrednosti infrastrukture

Vsaka cesta je ob izgradnji dimenzionirana na predvidene prometne obremenitve. Le-te povzročata predvsem težak tovorni promet. Če se promet odvija v pričakovanih obsegih, je naloga rednega in investicijskega vzdrževanja, da s svojimi aktivnostmi omogoči uporabo ceste v njeni celi življenjski dobi.

Mejni stroški cestne infrastrukture predstavlja povečano vzdrževanje in popravilo cest, kot posledica povečanja prometa. Pri tem je potrebno upoštevati tudi propadanje cest zaradi ostalih dejavnikov, ki niso posledica prometa. Mejni stroški se razlikujejo po posameznih cestah in so odvisni od dodatnega števila in kategorije vozil ter ostalih dejavnikov. Na njih vpliva dimenzioniranje in kvaliteta v času gradnje in faza na krivulji življenjskega cikla v kateri se cesta nahaja. Bolje in močnejše zgrajene ceste zahtevajo višjo začetno investicijo vendar imajo običajno daljšo življenjsko dobo in bolje prenesejo povečanje prometa (Lay, 2009).

Skupni stroški odseka so odvisni od mejnih stroškov odseka, količine in strukture prometa ter stroškov propadanja zaradi ostalih dejavnikov. Ker stroški niso linearni in v primeru zelo slabega stanja hitro naraščajo je ekonomsko smotrnejše redno in sistematično vzdrževanje, saj so skupni stroški interventnih popravil in kasnejše obnove bistveno višji (brez upoštevanja ostalih stroškov družbe in gospodarstva).

Takšno vzdrževanje pa zahteva vsaj srednjeročno planiranje na ravni posameznih odsekov oziroma pododsekov.

3.5 Ostali indirektni učinki

Stanje cestnega omrežja vpliva na proizvodnje procese energentov, vozil in infrastrukture tudi indirektno (Ricardo-AEA, 2014). In sicer, slabše ceste povzročajo:

- Večjo porabo energentov, predvsem fosilnih goriv, kar povzroča dodatno potrebo oziroma povpraševanje po gorivih za končno potrošnjo. To povzroča dodatne potrebe po proizvodnji, prevozu, skladiščenju in distribuciji goriv, kar povzroča dodatno zasedenost kapacitet in negativne vplive na okolje.
- Večjo potrebo po vzdrževanju in rezervnih delih ter krajše življenjske dobe vozil. To povzroča dodatne potrebe po proizvodnji, prevozu, skladiščenju in distribuciji rezervnih delov in vozil, kar povzroča dodatno zasedenost kapacitet in negativne vplive na okolje. Krajša življenjska doba vozil povzroča večje število odstranjenih vozil iz prometa, kar ima negativne vplive na okolje.

- Nesistematično vzdrževanje cest povzroča dodatne oziroma večje količine proizvodnih elementov za obnovo in vzdrževanje cest ter več odpadnih materialov, kot bi jih bilo ob sistematičnem vzdrževanju, kar ima negativne vplive na okolje. Vzdrževalni procesi povzročajo tudi motnje na cestnem omrežju oziroma nezanesljivost omrežja, zato morajo biti ustrezno načrtovani in izvedeni (kdaj, kaj in kako).

Ponavadi ima dodatna proizvodnja pozitivne učinke na gospodarstvo. Vendar je potrebno poudariti, da smo pri fosilnih gorivih ter vozilih in rezervnih delih odvisni predvsem od zunanjih trgov, kar povzroča dodatni uvoz ter posledično zunanjetrgovinski deficit in povečuje odvisnost od zunanjih trgov.

4 Zaključek

Sredstva za vzdrževanje cestne infrastrukture zaradi zakasnelih vidnih posledic nezadostnega vlaganja pogosto predstavljajo rezervni bazen za polnjenje proračunskega primanjkljaja. Izkušnje kažejo, da je tako zadolževanje (t.i. notranja obrestna mera oziroma strošek notranjega dolga) bistveno dražje od zadolževanja na finančnih trgih. Ceste hitreje propadajo in izgubljajo vrednost, zato je potrebnih več sredstev za sanacijo nastale škode, kot bi jih bilo za redno vzdrževanje. Poleg tega se zaradi slabega stanja cest dnevno povzroča škoda družbi, gospodarstvu in okolju. Zaradi nezadostnih vlaganj v preteklosti imamo v Sloveniji okoli 60 odstotkov odsekov v slabem in zelo slabem stanju.

Stanja obstoječe infrastrukture lahko izboljšamo s pravilnim in sistematičnim vzdrževanjem, zanesljivost pa lahko izboljšamo s povečanjem fizičnih kapacitet infrastrukture, boljšim stanjem infrastrukture, boljšim upravljanjem, zaračunavanjem infrastrukture ter informiranjem. Z izboljšanjem stanja in zanesljivosti infrastrukture pa znižamo vsakodnevne stroške družbe in gospodarstva ter zmanjšamo obremenitve okolja.

Prispevek vzpostavlja podlago za nadgradnjo metod in izdelavo standardov in modela za sistematično upravljanje dolgoročnega rednega in investicijskega vzdrževanja, ki bo omogočal učinkovito izrabo razpoložljivih finančnih virov z največjim učinkom na družbo, gospodarstvo, okolje, varnost in infrastrukturo. Na podlagi predstavljenih relacij je treba ovrednotiti posamezne cestne odseke in jim določiti lastnosti, ki se jih upošteva pri določitvi in vrednotenju ukrepov ter pripravi prioritete. Na podlagi metodologije se določijo kazalniki za monitoring. Zaradi pomembne vloge, naj se obravnava področja vključijo tudi v prometno politiko. Za učinkovito izvajanje pa bo potrebno zagotoviti tudi stabilen in namenski vir.

LITERATURA

1. De Jong, G. (2013). Freight Service Valuating and Elasticities. Freight Transport Modelling. UK: Emerald.
2. European Commission (2014). Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Brussels: European Commission.
3. Jara-Diaz, S. (2007). Transport Economic Theory. UK: Elsevier.
4. Lay, M. G. (2009). Handbook of Road Technology – 4th edition. London: Spon Press.
5. Ricardo-AEA (2014). Update of the Handbook on External Costs of Transport. Brussels: European Commission.
6. Significance, V. U. (2012). Values of Time and Reliability in Passenger and Freight transport in The Netherlands. Amsterdam: Significance.
7. Van Oort, N. (2014). Incorporating service reliability in public transport design and performance requirements, Research in Transportation Economics. UK: Elsevier.
8. Vierth, I. (2013). Valuation of Transport Time Savings and Improved Reliability in Freight Transport, Modelling Freight Transport. UK: Elsevier.

Primena program menadžmenta u realizaciji strateških ciljeva organizacije

UDK 005.21+005.52

KLJUČNE REČI: program, program menadžment, strateški cilj, strateška odluka, strateški menadžment

POVZETEK - U radu se prezentuje mogućnost primene koncepta program menadžmenta od strane organizacija koje žele da uvećaju stepen uspešnosti implementacije strateških ciljeva i odluka i iskoriste prednosti postojanja zajedničke, organizacione inicijative. Budući da program menadžment objedinjuje više projekata i, s obzirom na obuhvat i strateški značaj koji ima, upravljanje programom znači i upravljanje procesima strateškog menadžmenta u cilju realizacije strateških odluka. Kvalitet strateških odluka se razmatra shodno uticaju koji te odluke imaju na performanse organizacije, koje uključuju ekonomske faktore, zadovoljstvo korisnika, razvoj ljudskih resursa i održivost. Ako uzmemo u obzir sadržaj tri oblasti strateškog menadžmenta: strateška analiza, izbor adekvatnog pravca akcije i implementacija, možemo reći da program menadžment kroz svoja četiri ključna procesa prati ideju i koncept strateškog menadžmenta, jer se kroz ta četiri procesa: formulacija, planiranje, implementacija i ocena, profilise i sprovođi programski cilj, polazeći od rezultata strateške analize. U radu se zatim prezentuje sadržaj svakog procesa program menadžmenta, ukazujući na doprinos implementaciji strateških ciljeva organizacije.

UDC 005.21+005.52

KEY WORDS: program, program management, strategic goal, strategic decision, strategic management

ABSTRACT - The paper presents the possibility of implementing the concept of program management in organisations that want to increase the rate of success of strategic goals and decisions implementation, and to use the advantages of integrated organisational initiative. Considering the fact that the program management collects different projects and by having a certain scope and strategic importance, it is actually managing the strategic management processes in order to implement strategic decisions. The quality of the strategic decisions is assessed in regard of their influence on organisational performances, which include economic factors, customer satisfaction, human resource development and sustainability. Considering the content of three strategic management areas: strategic analysis, choice and implementation, it is possible to say that program management, by its four major processes, follows the strategic management concept and idea, and through these four processes: formulation, planning, implementation and appraisal, configures and implements the program goals, starting from the strategic analysis results. The paper presents the content of each program management process and its contribution to organisational strategic goals implementation.

1 Uvod

Realizacijom programa kao skupa projekata postižu se rezultati koji se ne bi mogli ostvariti ako bi se tim projektima upravljalo kao pojedinačnim i nezavisnim. Zato se program, u okviru koncepta program menadžmenta, može posmatrati kao skup projekata koji su svrsishodno grupisani tako da doprinesu ostvarenju određenih strateških koristi. Neophodnost koordiniranog upravljanja portfoliom projekata kojima se postižu rezultati od strateškog značaja upućuje na primenu koncepta program menadžmenta u organizacijama koje žele da povećaju stepen uspešnosti implementacije strateških ciljeva i odluka.

Upravljanje portfoliom projekata se može posmatrati kao kontinuirani proces selekcije i upravljanja optimalnim skupom projektno-orijentisanih inicijativa u cilju maksimiziranja poslovnih rezultata (Jovanović, Petrović, Mihić in Obradović, 2007). Suštinski, upravljanje portfoliom projekata predstavlja vezu između strateškog planiranja i metoda i tehnika projektnog menadžmenta, koje se koriste za upravljanje pojedinačnim projektima.

Dok je projektni menadžment proces usmeren na ostvarenje tačno definisanih rezultata, u program menadžmentu se teži uspostavljanju veza među projektima, tj. uspostavljanju svojevrsnog interfejsa ili okvira u kome će se rezultati tako kombinovati da se doprinese ostvarenju želenih strateških koristi.

Kao podrška neophodna za efikasno upravljanje programom i projektima, predlažu se određeni tipovi organizacionih struktura, poput projektnog (programskog) biroa, službe za kontrolu projekta i strateškog projektnog biroa (Jovanović, Petrović, Mihić in Obradović, 2007). Takođe, struktura koja pruža efikasan okvir za upravljanje interakcijama između projekata i upravljanje programom je služba za podršku programa, koja podržava razvoj, implementaciju i praćenje sprovođenja metoda projektnog menadžmenta u organizaciji, kao i upravljanje resursima u projektima i programu.

2 Procesi program menadžmenta

Uspješna realizacija strateških ciljeva organizacije ima u osnovi primenu koncepta program menadžmenta i to je projektno-orijentisana organizacija, koja svojim poslovima, zadacima i aktivnostima upravlja primenom ovog koncepta. Budući da se strateški menadžment posmatra kao kontinuirani proces prilagođavanja organizacije promjenljivom okruženju, ali i kao proces vršenja određenog uticaja organizacije na okruženje, strateški menadžment se može podeliti na tri oblasti: analiza, izbor i implementacija (APM Project Management Pathways, 2002).

Cilj analize je upoznavanje i razumevanje strateške pozicije organizacije (analizom okruženja, mogućnosti i svrhe). Izbor podrazumeva definisanje mogućih pravaca akcije, dok se implementacija odnosi na planiranje i upravljanje tim akcijama. Ove tri oblasti su povezane u jedan iterativan, cikličan proces, koji uspostavlja vezu sa program menadžmentom. Dve karakteristike koje čine koncept program menadžmenta adekvatnim za obezbeđenje uspješne implementacije strategije su:

- naglašavanje značaja i uticaja međuzavisnosti projekata u programu i dovođenje u istu ravan programskog i strateškog cilja;
- realizacija programa uz primenu koncepta perioda stabilnosti, kada je moguće vršiti procenu odvijanja procesa i rezultata (APM Project Management Pathways, 2002).

Program menadžment se može podeliti na četiri glavna procesa, koja, kada se ponavljaju u cikličnim serijama, formiraju životni ciklus program menadžmenta. To su sledeći procesi:

1. formulisanje (definisane svrhe, traženje alternativa, evaluacija opcija i izbor);
2. planiranje (planiranje strategije i definisanje aktivnosti);
3. implementacija (izvršenje planiranih aktivnosti - projekata, podrška operativnim aktivnostima i
4. ocena (ocena ostvarenih koristi, eventualna revizija svrhe i postavljenih ciljeva i ponovno izvršenje).

2.1 Proces formulisanja

Potreba za promenom u organizaciji je izazvana postojanjem stanja određenog nezadovoljstva koje treba utvrditi, pri čemu postoje interni i eksterni izvori pritiska za promene koje će imati uticaj na organizaciju. Proces formulisanja ima za cilj da, između ostalog, identifikuje te interne i eksterne inicijatore promena. Formulisanjem strategije se teži razumevanju okruženja organizacije, njenih karakteristika i sposobnosti i svrhe koju treba dostići. Kod programa je od ključne važnosti da u procesu formulisanja bude prisutna vrednosna perspektiva, kako bi se pronašla ravnoteža između svrhe i sposobnosti, tj. mogućnosti. Proces formulisanja može biti prezentovan i kao svojevrsno kolo učenja, podeljeno na podprocese definisanja svrhe, traženja pravca akcija, evaluacije i odlučivanja.

Tokom procesa formulisanja, menadžment koristi uključuje identifikaciju očekivanih koristi i procenu njihove ostvarivosti, što bi značilo da se moraju identifikovati i šanse i pretnje, a šanse treba iskoristiti za uvećanje organizacione efektivnosti ili konkurentnosti.

U cilju dostizanja maksimuma koristi, stejkholderi, a posebno oni kojih se direktno tiču rezultati programa, moraju jasno i nedvosmisleno znati i razumeti svrhu programa. Moraju se identifikovati kritični faktori uspeha i postići saglasnost oko očekivanih koristi, pre nego što se inicira bilo koja akcija. Ključno kod ovog podprocesa jeste omogućiti svim stejkholderima potrebno vreme da razumeju sva pitanja koja se postavljaju i da se slože sa tim kako su definisane potrebe i očekivanja.

Nakon što se postigne saglasnost u vezi sa tim, u procesu program menadžmenta se zatim aktivno i kreativno traže i definišu alternativni pravci akcija. U ovom podprocesu kreativnost je jako važna, a inovacije i kontinuirana unapređenja ključni element uspeha organizacija danas. Programski tim zatim mora evaluirati opcije, razmatranjem alternativa ili njihove kombinacije, koje su identifikovane u prethodnoj fazi, da bi se utvrdila ona koja je adekvatna u kontekstu određenog strateškog cilja ili ciljeva. Prilikom evaluacije se odbacuju one alternative koje nisu odgovarajuće, dostižne i izvodljive, a one koje mogu biti i prihvaćene i odbijene treba dodatno i detaljno razmotriti. U nastavku podprocesa, sve alternative koje su jasno označene kao prihvatljive, rangiraju se u skladu sa doprinosom kritičnim faktorima uspeha

programa. U kontekstu evaluacije programskih alternativa, posebno se razmatraju njihova vrednost, rizici i kvalitet.

Donošenje odluke o najboljem pravcu akcije je poslednji korak u ovom podprocesu, gde menadžment donosi odluku na osnovu svrhe, kritičnih faktora uspeha i ključnih indikatora performansi programa, kao i na osnovu očekivanih koristi. Na ovom mestu se potvrđuje usklađenost sa strategijom i eventualno određuju prioritete između više programa u organizaciji.

Odluka menadžmenta se bazira na izvršenoj evaluaciji alternativa, obezbeđujući pri tom odobrenje i podršku za program i alocirajući potrebne fondove i resurse, kao i odgovornosti za realizaciju.

2.2 Proces planiranja

Nakon što je izvršena alokacija fondova i resursa za program i data potrebna ovlašćenja program menadžeru, faza planiranja programa može započeti. U programu ova faza suštinski sadrži strateški nivo planiranja za program, tj. definiše se strateški plan i biraju se akcije koje će ga sačinjavati.

Kada je u pitanju strateški plan, prvi korak je da se definiše i planira organizacija koja će implementirati program. Tu se podrazumeva definisanje i alokacija uloga i odgovornosti, načina upravljanja interakcijama između projekata u programu, kao i sistema komunikacije koji je izuzetno važan u jednom tako složenom poduhvatu kakav je program. Program menadžer mora da dodeli odgovornost za upravljanje svakim kritičnim faktorom uspeha u programu. Jednostavan način da se dodele uloge i odgovornosti za svaku funkciju je izrada strukturnog dijagrama funkcija (FBS), gde su na nižim nivoima detaljno razrađeni viši nivoi, na isti način kao kod WBS-a, pa je FBS za program ono što je WBS za projekat (APM Project Management Pathways, 2002). Ukoliko je razvijen strukturni dijagram funkcija, na osnovu toga bi trebalo definisati organizaciju programa. U organizacionoj strukturi programa moraju se identifikovati kanali komunikacije i utvrditi na koji način će se informacije sortirati, da bi odgovarale potrebama različitih organizacionih nivoa. U ovom slučaju, program menadžer predstavlja sponu između višeg menadžmenta ili predstavnika klijenata i projektnih menadžera, kojima treba omogućiti sve što je potrebno da bi se fokusirali na ostvarenje planiranih rezultata.

Ključna komponenta program menadžmenta je efikasno upravljanje resursima u organizaciji, što je uslov za efektivnu i efikasnu upotrebu resursa u svakom projektu. U planiranju resursa treba uskladiti iskazane zahteve i potrebe za resursima i snabdevanje i obezbeđenje resursa. U strateškom planu programa značajan element je sistem upravljanja promenama, jer prilikom modifikacije kritičnih faktora uspeha i ciljeva u toku njihove realizacije, sve šanse i pretnje moraju biti uzete u obzir, kao i kapaciteti i sposobnost organizacije programa da odgovori na te zahteve za promenom.

Kada je u pitanju izbor akcija, tu je uključena identifikacija i prioritetizacija projekata i operativnih aktivnosti koje predstavljaju njihovu podršku, kao i razvoj

strateškog plana za upravljanje projektima, u saradnji sa projektnim menadžerima. U toku ovog procesa, program menadžer deluje kao sponzor projekata. Prilikom izbora akcija u obzir se uzima međuzavisnost projekata, u smislu uticaja jednih na druge i u smislu njihovog zajedničkog doprinosa ostvarenju željenih rezultata. Programski tim mora izvršiti sveobuhvatnu analizu interakcije između projekata, kao i drugih aktivnosti koje su deo programa. Odluka o implementaciji projekta ne sme se doneti isključivo na osnovu pojedinačnih vrednosti svakog projekta, nego i na osnovu njihove mogućnosti da doprinesu programu u celini i budu u skladu sa strategijom organizacije. Programski tim mora proceniti da li su projekti ostvarljivi i da li odgovaraju programskom cilju.

Prioritetizacija projekata u programu osigurava uspostavljanje sinergije između projekata i maksimiziranje krajnjih rezultata, a sprečava preklapanje i konflikte među njima. Kriterijumi po kojima se vrši prioritetizacija uključuju kritične faktore uspeha programa, zatim finansijske elemente, kao što je rok vraćanja, novčani tok, neto sadašnja vrednost. Kada su u pitanju ljudski resursi, programski tim mora uzeti u obzir spremnost za promene u organizaciji u kojoj se program implementira, zatim objasniti sve prednosti i koristi od programa i razmotriti postojeća očekivanja. Konačno, plan prioritetizacije treba biti dovoljno fleksibilan da omogući ponovnu prioritetizaciju nakon što program otpočne i dođe do izmene prioriteta ili ciljeva. Još je potrebno identifikovati i dokumentovati ograničenja i pretpostavke koje se na njima zasnivaju, jer se u toku realizacije programa oni menjaju, pa ih treba procenjivati, što bi trebao biti deo procesa upravljanja rizikom u programu. Treba identifikovati ograničenja, izvršiti prioritetizaciju prema njihovom uticaju na ostvarenje ciljeva, obezbediti resurse u oblastima gde postoje ograničenja i delovati u pravcu redukcije njihovog uticaja.

2.3 Proces implementacije

Kod programa, faza implementacije uključuje kontinuirano procenjivanje projektnih koristi i prioriteta, upravljanje resursima i odgovorno i fleksibilno upravljanje programom. Proces implementacije obuhvata izvršenje akcija i kontrolu njihovog izvršenja. Kada je u pitanju izvršenje akcija, glavni zadatak program menadžera je da deluje kao sponzor projekta i alocira ili realocira fondove i ostale resurse prema prioritetima. Tokom razvoja planova za upravljanje projektima, program menadžer ovlašćuje i alocira resurse za detaljno planiranje projekata.

Uloga program menadžera je takođe i kontinuirano praćenje i procena programskog okruženja, naročito potreba i očekivanja stejkholdera, komuniciranje sa projektnim menadžerima i kontrolisanje neposrednog uticaja višeg menadžmenta na projekte. Identifikacija neplaniranih ulaza u program koji mogu uzrokovati potrebu za promenama je takođe neophodna, kao i njihovo dalje praćenje, gde je značajna primena tehnika za upravljanje rizikom i menadžment vrednosti.

Ne može se očekivati od projektnog menadžera i njegovog tima da se u isto vreme fokusiraju i na realizaciju projektnih ciljeva i na razvoj efikasnih odgovora na potrebe

za hitnim promenama. Ovo drugo je zadatak programskog tima. Uloga program menadžera zahteva da se fokusira na međuzavisnosti projekata, a ne na projektne aktivnosti. Intervencije koje se preduzimaju sa programskog nivoa tiču se procene korisnosti rezultata projekata i ulazno-izlaznih veza između njih, a ne na rešavanje problema na tehničkom i operativnom nivou.

Cilj kontrole i praćenja izvršenja akcija u programu je osiguranje ostvarenja koristi od programa za organizaciju, tako da se na nivou programa kontrola projekata usmerava na uticaj koji rezultati projekata imaju na ukupne rezultate programa i realizaciju strategije. Postoji potreba da se procesom kontrole program u svojoj realizaciji usmeri ka dostizanju rezultata koji su planirani, više nego da se kontrola svede na jednostavnu procenu troškova, rasporeda ili ostvarene vrednosti, mada su sve ove mere potrebne da bi se izvršila potrebna podešavanja i na kraju ostvarili željeni ciljevi.

Jedna od uloga program menadžera je da proceni da li postoji potreba za revizijom projektnog plana, da predloži ili implementira promene u projektu i oceni njihov uticaj na kritične faktore uspeha programa. Program menadžer razmatra rezultate projekta u svetlu ključnih indikatora performansi i analizira izlaze iz projekta, poput troškova, ostvarene vrednosti, itd, posebno razmatrajući potrebu za realokacijom resursa između projekata, uključujući donošenje odluke o nastavku, izmeni ili obustavljanju pojedinačnih projekata. Da bi program menadžer imao sve potrebne informacije za vršenje kontrolnih aktivnosti, neophodno je formirati sistem za upravljanje informacijama, koji bi obuhvatio i nivo programa i nivo projekata. Upravljanje informacijama na nivou programa uključuje informacije koje se razmenjuju između stejkholdera na nivou programa i projekata, kao i sve informacije koje se razmenjuju između projekata, a neophodne su da bi se njima upravljalo na nivou programa.

2.4 Proces ocene

Postoje periodi stabilnosti koji obeležavaju kraj svakog ciklusa i koji su zapravo pravi trenutak da se program vrednuje. To je period kada se u organizaciji, bez obzira da li je preduzet interni program ili je to program za eksternog korisnika, mora proceniti da li će se sa programom nastaviti, uraditi revizija njegove svrhe ili doneti odluka o obustavljanju programa. Neka od pitanja sa kojima se programski tim mora suočiti u ovom periodu su: da li su očekivane koristi u ovom ciklusu ostvarene, da li su se potrebe i očekivanja stejkholdera promenili, da li program mora proći reviziju ili ga treba obustaviti.

U procesu ocene programski tim treba da se vrati nazad na fazu formulisanja i planiranja programa i oceni validnost prvobitnih poslovnih potreba u kontekstu razvoja, od trenutka kada je program otpočeo ili od završetka prethodnog ciklusa. Bilo kakve promene u kritičnim faktorima uspeha moraju biti identifikovane i istražene, da bi se razumelo kako mogu uzrokovati promenu očekivanih rezultata iz programa. Ostvareni rezultati na kraju ciklusa porede se sa očekivanim i planiranim rezultatima,

posle čega sledi analiziranje odstupanja. Kada se utvrde odstupanja, tim treba da utvrdi kako da izmeni programski plan da bi se to uzelo u obzir, zatim da istraži alternative i vrednuje sve opcije, a na kraju donese odluku kako da se modifikuje plan za naredni ciklus. To sve čini jedno kolo u kome se uči i gde vrednosti i rizici moraju biti procenjeni. Ukoliko se sve odvija po planu i nema izmena u očekivanim rezultatima, donosi se odluka o nastavku prema prvobitnom planu. Kada se ocenjuju ostvareni rezultati sa aspekta program menadžmenta, programski tim mora imati širu perspektivu i posmatrati ih sa dva različita nivoa.

Na organizacionom nivou, timu je potrebna povratna informacija o kritičnim faktorima uspeha, a naročito je važno oceniti kontinuitet i uspešnost upravljanja promenom korporativnih ili ciljeva klijenta, alociranim i/ili ograničenim resursima, vezama između funkcionalnih i projektnih menadžera, revizijom projekta. Ocenjuje se način definisanja uloga i odgovornosti i postojanje uzajamne podrške u dostizanju korporativnih ciljeva, kao i fokus projektnih menadžera na ključna pitanja koja se tiču projekata. Na nivou projekta, programski tim treba da: proceni ukupne performanse projekata; identifikuje nove šanse i pretnje i, ukoliko je zahtevano, implementira promene; utvrdi plan i relativne prioritete za naredne projekte ili faze projekata; vrati se unazad na definisanje projekta i izvrši izmene, ukoliko je potrebno; obezbedi da se informacije uključe u kolo povratnih informacija, za naredne faze ili buduće programe (APM Project Management Pathways, 2002).

Kroz ovaj proces učenja i unapređenja daje se odgovor programskog tima na bitne promene u poslovnom okruženju, mere se ukupne performanse u odnosu na kritične faktore uspeha, upravlja se resursima i upravlja se znanjem.

Programi traju određeni vremenski period, više meseci ili više godina, i zatvaraju se iz nekoliko razloga: kada su dostignuti željeni rezultati, kada su troškovi programa veći od koristi koje program donosi organizaciji, kada nakon promena u okruženju rezultati koji se očekuju od programa nisu više zahtevani, kada je implementacija u prvom ciklusu pokazala da svrha realizacije programa ne može biti dostignuta (APM Project Management Pathways, 2002). U prva dva slučaja u pitanju su odluke o zatvaranju programa donete na osnovu performansi programa, a u druga dva slučaja u pitanju su odluke bazirane na iskazanoj vrednosti programa.

Kao i u slučaju projekata, zatvaranje ili prekid programa nije jednostavan zadatak, s obzirom da nakon zatvaranja treba realocirati veliki broj ljudi i značajnu količinu resursa. Po završetku programa, prateća dokumentacija se mora ažurirati i arhivirati i sprovesti odgovarajuća post-programaska revizija, da bi se utvrdila njena potpunost.

3 Zaključak

Projektni menadžment predstavlja jednu od najstarijih specijalizovanih menadžment disciplina, koja se i dalje intenzivno razvija u pogledu širenja mogućnosti primene

u novim oblastima. Jedan od novijih pristupa koji se danas koristi za upravljanje različitim kompleksnim poslovnim i drugim poduhvatima je program menadžment, koji se kao koncept razvio onda kada su projekti postali složeni i na različite načine povezani i uslovljeni, pa primena koncepta projektnog menadžmenta nije davala zadovoljavajuće rezultate.

Uzimajući u obzir trendove kao što je globalizacija tržišta, novi domaći i inostrani konkurenti, intenzivan tehničko-tehnološki razvoj, kraći životni vek proizvoda, jasno je da je okruženje u kome organizacije danas posluju složeno i zahtevno. Nastojeći da opstanu i obezbede konkurentnost u takvim okolnostima, organizacije teže postizanju određenog stepena fleksibilnosti u odgovoru na zahteve okruženja, pa definisane strateške ciljeve realizuju kroz poslovne inicijative u vidu projekata i programa. Programi su, kao i projekti, sredstva za postizanje organizacionih ciljeva i planova, često u kontekstu strateškog plana organizacije.

Definisanjem strateških poslovnih inicijativa, organizacije iskazuju potrebu za promenom, nastojeći tako da modifikuju organizaciju ili njene proizvode i da budu fleksibilne u odgovoru na zahteve okruženja, pa koriste portfolia, programe i projekte da bi realizovale ove inicijative.

Primenom koncepta program menadžmenta moguće je kroz definisanje i sprovođenje njegova četiri procesa: formulisanje, planiranje, implementaciju i vrednovanje, ostvariti programski cilj i time uspešno implementirati strateški cilj organizacije, sa kojim je cilj programa usaglašen. Svi stejkholderi, a posebno oni kojih se direktno tiču rezultati programa, moraju se upoznati sa svrhom i očekivanim rezultatima programa, a program menadžer mora razumeti poziciju koju stejkholderi imaju, način na koji mogu izvršiti svoj uticaj i njihov izvor moći.

U sprovođenju procesa program menadžmenta, program menadžer predstavlja sponu između višeg menadžmenta i projektnih menadžera, kojima treba obezbediti sve potrebne uslove i resurse, kako bi se fokusirali na realizaciju definisanih ciljeva.

LITERATURA

1. APM Project Management Pathways, APM - The Association for Project Management, UK (2002).
2. Englund, R., Graham, R. in Dinsmore, P. (2003). Creating the Project Office. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Gareis, R. (2005). Happy projects! Vienna: MANZ Verlag.
4. Jovanović, P. (2008). Upravljanje projektima. Beograd: VŠPM.
5. Jovanović, P., Petrović, D., Mihić, M. in Obradović, V. (2007). Program menadžment. Beograd: FON.
6. Milošević, D., Martinelli, R. and Waddell, J. (2007). Program Management for Improved Business Results. New Jersey: John Wiley & Sons.
7. Reiss, G. (2008). Programme Management Demystified. London and New York: E&FN Spon.

Žig garancije kao faktor necenovne konkurentnosti nacionalne privrede

UDK 330.5+658.626

KLJUČNE REČI: individualni žig, kolektivni žig, žig garancije, necenovna konkurentnost, lojalnost potrošača

POVZETEK - Žig koji potrošači prepoznaju može biti najvrednije pojedinačno dobro intelektualne svojine. Cilj zaštite žigom je razvoj tržišta putem diverzifikacije, što pruža mogućnosti da se robe ili usluge obeležene žigom mogu razlikovati vezano za njihovo poreklo, kvalitet i reputaciju, odnosno lojalnost potrošača. Važeći Zakon o žigovima pruža pravni okvir i moćne alate za tržišnu ekspanziju individualnih, a posebno garancijskih i kolektivnih žigova, što pospešuje necenovnu konkurentnost (žig, ambalaža, dizajn, vizuelni identitet proizvoda, rokovi isporuke i sl.) preduzeća i nacionalni privredni razvoj. Osnovna razlika između individualnog i žiga garancije je u broju njegovih nosilaca ili korisnika, iz čega proizilazi da su žigovi garancije najpogodnije i moćno sredstvo za osvajanje novih tržišta i zadržavanje već postojećih.

UDC 330.5+658.626

KEY WORDS: individual trademark, collective trademark, guarantee trademark, non-price competitiveness, customer loyalty

ABSTRACT - A trademark which consumers recognize can be the most valuable single well of an intellectual property. The goal of trademark protection is the development of markets through diversification, which provides an ability that the goods or services marked with a trademark differ according to their origin, quality and reputation or customer loyalty. The actual Trademark Law provides the legal framework and powerful tools for market expansion of the individual, and in particular the guarantee and collective trademarks, which help to improve the non-price competitiveness (trademark, packaging, design, visual identity of products, delivery deadlines, etc.) of enterprises and national economic development. The main difference between an individual and a guarantee trademark refers to the number of its holders or users, which indicates that the guarantee trademarks are the most convenient and powerful tools for conquering new markets and retaining the existing ones.

1 Uvod

Pojava žiga na tržištu je uverljiv dokaz o njegovom rastućem ekonomskom uticaju. Štaviše, žigovi kao moćno marketinško oruđe postali su najvrednija imovina sve većeg broja preduzeća, često prevazilazeći vrednost njihovih fizičkih dobara.

Žigom se štiti znak koji služi za razlikovanje robe, odnosno usluga u prometu i koji se može grafički predstaviti. Znak može da se sastoji od: reči, slova, slogana, brojeva, slika, crteža, rasporeda boja, trodimenzionalnih oblika, kombinacija tih znakova, kao i od muzičkih fraza. Žig je »u osnovi, ime proizvoda određenog proizvođača u određenoj robnoj grupi. Žig uključuje opipljive kvalitete kao što su izgled, performanse, pakovanje, garancije i druga prateća dokumenta. Što je još važnije, žig uključuje attribute koje mu sam porošač pridaje, van ovih opipljivih svojstava. Ovi aspekti mogu uključivati stavove prema kompaniji koja proizvodi proizvod ili prema samom žigu, uverenja o odnosu sopstvene ličnosti i žiga, odnosa drugih i žiga itd (Gilbert, 1999).«

U vezi sa pomenutim, ekonomska vrednost žiga je nekada izuzetno velika. Ona iznosi u pojedinim slučajevima 50 % ukupne vrednosti preduzeća ili čak 99 % njegove vrednosti. Jedna od ekonomskih definicija žiga određuje žig kao znak razlikovanja kojim njegov nosilac veže za sebe klijentelu i koji predstavlja sve češću savremenu investiciju (Manigodić, 2001).

Cilj zaštite koji se daje komercijalnim simbolima je razvoj tržišta putem diverzifikacije, tj. mogućnosti da se robe ili usluge obeležene žigom razlikuju vezano za njihovo poreklo, kvalitet i reputaciju, odnosno lojalnost potrošača.

Važeći Zakon o žigovima pruža pravni ambijent i moćne alate za tržišnu ekspanziju individualnih, a posebno garancijskih i kolektivnih žigova, što pospešuje necenovnu konkurentnost (žig, ambalaža, dizajn, rokovi isporuke i sl.) preduzeća i time pospešuje privredni razvoj. Osnovna razlika između individualnog i kolektivnog žiga je u broju njegovih nosilaca ili korisnika, iz čega proizilazi da su kolektivni žigovi najpogodnije i najbrže sredstvo za osvajanje novih tržišta i zadržavanje već postojećih.

2 Individualni žigovi

Individualni žig je pravno zaštićen znak koji u prometu koristi nosilac, odnosno vlasnik žiga. Nosilac individualnog žiga je fizičko ili pravno lice, na čije ime je žig registrovan u Zavodu za intelektualnu svojinu. Ovi žigovi tipično identifikuju robu i usluge individualnih preduzeća. Naš Zakon o žigovima u članu br.1., definiše pojam žiga: »Žig je pravo kojim se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje robe, odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica (Zakon o žigovima, 2013).«



Primer: »Priča o individualnm žigu »La mere Gaud ®« počinje 1950. godine u Švajcarskoj, kada je mlada udovica osnovala farmu živine za proizvodnju jaja, a nedugo zatim, diverzifikacijom asortimana proizvoda postala poznata kao uspešan preduzetnik, regionalno prepoznatljiv po paleti proizvoda: pilećih delikatesa, jela i živinske masti. Tokom 1992. godine osnovala je preduzeće La Mere Gaud SARL (Ltd.), a 1996. godine registrovala je žig »La mere Gaud®« i time je La mere Gaud postala imovina (aktiva). Kako se poslovanje širilo, pojavila se potreba osnivanja novog preduzeća La mere Gaud/Baby Coque koje se bavi specijalizovanom proizvodnjom proizvoda (jaja) za pijace, za industriju, za organsku proizvodnju i dr. Kako se radi o malom preduzeću sa ograničenim finansijskim kapacitetima, u situaciji povećane tražnje na tržištu morali su da izaberu ili povećanje obima proizvodnje ili primenu

strategije žigova. Odlučili su se za negovanje jakog regionalnog imidža (goodwill) i ubrzo potom registrovali su nove žigove: Baby Coque, Perrette, Dauphisavoie, Plein Air de Savoie, Les Roussettes. Preduzeće La mere Gaud/Baby Coque, 2001. godine imalo je promet oko 5,3 milion EUR-a, 33 zaposlenih. Ukupne investicije bile su 530.000 EUR-a u nove smeštajne kapacitete, 150.000 EUR-a u opremu u cilju ostvarenja obima proizvodnje od 100 miliona jaja godišnje (Heitz, 2005).«

Ovo je samo jedan od primera uspešnog preduzeća koje je primenom poslovne strategije tržišnog diferenciranja proizvoda putem uvođenja, razvoja i zaštite žigova ostvarilo značajne finansijske rezultate i tržišnu ekspanziju.

3 Kolektivni žigovi

Ova vrsta žigova »koristi se da označi povezanost preduzeća koja koriste žigove formiranjem »ograničenog kluba«, (trgovačkog udruženja ili udruženja proizvođača), a članstvo u udruženju podrazumeva ispunjenje propisanih pravila (Bobrovszky, 2003).«

Naš Zakon o žigovima u članu 2., stav 1, definiše kolektivni žig kao žig pravnog lica koje predstavlja određeni oblik udruživanja proizvođača, odnosno davalaca usluga, koju imaju pravo da koriste subjekti koji su članovi tog udruženja, pod uslovima predviđenim ovim zakonom.

Navedenim članom daje se i jasnija definicija kolektivnog žiga od definicije iz Zakona o žigovima iz 1995. godine, a posebno se navodi ko može da bude nosilac kolektivnog žiga. Činjenica da nosilac kolektivnog žiga može da bude samo udruženje formirano od strane potencijalnih korisnika kolektivnog žiga, prouzrokovano je praktičnim razlozima i suštinskim karakterom kolektivnog žiga. Korisnici kolektivnog žiga njenom upotrebom dokazuju svoje članstvo u udruženju koje je nosilac kolektivnog žiga (Simin, 2011).

Udruženja najčešće propisuju listu kriterijuma za korišćenje kolektivnih žigova, kao što su standardi kvaliteta, a pojedinačna preduzeća mogu da koriste znak ukoliko poštuju te standarde. Takođe, kolektivni žigovi mogu biti efikasno sredstvo unapređenja prodaje kroz zajedničko reklamiranje proizvoda ili usluga u cilju postizanja veće prepoznatljivosti i afirmacije na tržištu od strane potrošača ili velikih distributera.



Primer za razumevanje kolektivnog žiga je oznaka »Melinda ®« koju koristi 5.200 članova iz 16 preduzeća, čija godišnja proizvodnja iznosi 300.000 tona jabuka, što

predstavlja 60 % od ukupne proizvodnje u oblasti Trentino, 10 % proizvodnje u Italiji i 5 % u Evropskoj uniji. Ova robna marka zaštićena je 1989. godine od strane Melinda udruženja u cilju saradnje u oblasti proizvodnje jabuka u Val di Sole i Val di Non u Italiji. Svest o važnosti zaštite robne marke pojavila se 80-tih godina, kada su proizvođači jabuka iz Val di Sol i Val di Non ustanovili da se na tržištu Italije godišnje plasira tri puta veća količina jabuka poznatih kao Val di Non jabuke, u odnosu na količinu koju su oni proizvodili. Ovo je bio razlog da se okupe svi proizvođači koji koriste iste proizvodne tehnike, napredne tehnike pakovanja i dr., a koji su već bili organizovani kao poljoprivredna preduzeća. Udruženje je dodeljivalo etiketu sa kolektivnim žigom Melinda, samo onim članovima čiji su proizvodi zadovoljavali propisane kako kvalitativne tako i estetske standarde. Štaviše, Udruženje se specijalizovao za proizvodnju i plasman isključivo jabuka (<http://www.wipo.int/sme/en>). Korisnik kolektivnog žiga ima pravo da koristi taj žig samo na način predviđen opštim aktom o kolektivnom žigu.

4 Garancijski žigovi

U članu 2. u Zakonu o žigovima iz 2004. godine po prvi put se uvodi »žig garancije«. Cilj uvođenja žiga garancije je da se obezbedi zaštita žiga čije će pravo korišćenja, dodeljivati nosilac prava onim preduzećima čija roba, odnosno usluge zadovoljavaju određene uslove u pogledu kvaliteta, geografskog porekla, načina proizvodnje ili drugih zajedničkih obeležja.

Žig garancije »upućuje na standarde koji se mogu identifikovati. Prema principu »otvorene radnje« žig se može koristiti za bilo koju robu ili usluge koji ispunjavaju propisane zahteve i standarde woolmark (Bobrovsky, 2003).«



Primer garancijskog žiga je CE znak, koji ukazuje da je proizvod usaglašen sa zahtevima sigurnosti, zdravstvene bezbednosti i zaštite životne sredine koje je propisala Evropska komisija. Obeležavanje CE oznakom je obavezno za određene proizvode koji se prodaju u okviru Evropskog ekonomskog prostora koje obuhvata 28 zemalja članica Evropske unije i 4 države članice Evropske asocijacije za slobodnu trgovinu (Island, Lihtenštajn, Norveška i Švajcarska) i Turska .

Nosilac prava na žig garancije mora da dozvoli korišćenje žiga garancije svakom preduzeću za robu ili usluge koje imaju zajedničke karakteristike propisane opštim aktom o žigu garancije.

5 Zaključak

Žigovi su vredni u meri u kojoj pomažu da se učvrsti dugotrajna privrženost potrošača koja se vezuje za preduzeće-proizvođača-vlasnika žiga i stvaranje pozitivnog imidža. Žig predstavlja reputaciju koju je firma stvorila ulažući u kvalitet proizvoda. Cilj zaštite žigom je razvoj tržišta putem diverzifikacije, što pruža mogućnosti da se robe ili usluge obeležene žigom mogu razlikovati vezano za njihovo poreklo, kvalitet i reputaciju, odnosno lojalnost potrošača. Važeći Zakon o žigovima pruža pravni okvir i moćne alate za tržišnu ekspanziju individualnih, a posebno garancijskih i kolektivnih žigova, što pospešuje necenovnu konkurentnost (žig, ambalaža, dizajn, vizuelni identitet proizvoda, rokovi isporuke i sl.) preduzeća i nacionalni privredni razvoj. Upravo ova necenovna konkurentnost otvara prostor za bolje pozicioniranje na tržištu jer značajno povećava tržišnu vrednost obeleženih proizvoda, a takođe se postiže i čvršća veza sa potrošačem.

Žigovi, a posebno garancijski žigovi su moćna sredstva za transfer komparativnih u konkurentnske prednosti. Oni ključni faktor jačanja konkurentnosti, a to podrazumeva veću moć, odnosno snagu jednog preduzeća, jednog proizvoda ili jedne privrede u odnosu na drugu.

LITERATURA

1. Bobrovszky, J. (2003). Intelektualna svojina kao sredstvo za kvalitetan razvoj. Glasnik intelektualne svojine. Podlistak, št. 1, str. 58.
2. Gilbert, B. (1999). Retail Marketing Management. Financial Times, Prentice Hall, Harlow, England, str. 240.
3. Heitz, A. (2005). Valuation and management of intellectual property assets in SME and Entrepreneurship. Exploiting IP in Agriculture, CARDS Regional Workshop, str. 7.
4. Manigodić, M. (2001). Robni i uslužni žigovi. Beograd.
5. Simin, M. (2011). Politika primene prava intelektualne svojine kao sredstvo za razvoj malih i srednjih preduzeća (1883-2008). Doktorska disertacija. Beograd: Fakultet političkih nauka.
6. Spletna stran: http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/collective_marks/collective_marks.htm.
7. Zakon o žigovima (2013). Sl. Glasnik Republike Srbije, br. 10.

Delati ali se izobraževati?

UDK 331.5-053.81(492)

KLJUČNE BESEDE: mladi, trg dela, prehod iz šole v zaposlitev, evalvacija

POVZETEK - Prispevek obravnava položaj mladih na nizozemskem trgu dela. Stopnja zaposlenosti mladih je med višjimi, medtem ko je stopnja brezposelnosti med nižjimi v primerjavi z EU in OECD. Vendar pa je na drugi strani treba upoštevati tudi precejšen delež mladih, ki se ne izobražujejo in niso zaposleni. Ključni problem prehoda iz šole v zaposlitev se kaže v tem, da preveč mladih predčasno opusti šolanje z neustrezno izobrazbo in se kasneje sooča s težavami na trgu dela. Prehod iz šole v zaposlitev odraža dinamiko glede na status, ki ga ima mlada oseba na trgu dela. Glede na ekonomsko situacijo mladi podaljšujejo čas šolanja in se tako izognejo brezposelnosti, prehod iz šole v zaposlenost se podaljšuje. V empiričnem delu smo ocenili učinek programa zaposlovanja na verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem. Ocenili smo, da je verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe, vključene v program zaposlovanja, v izobraževalni sistem, eno leto po zaključku programa za deset odstotnih točk višja od mlade brezposelne osebe, ki ni vključena v program zaposlovanja. Na dolgi rok je ta verjetnost občutno nižja.

UDK 331.5-053.81(492)

KEY WORDS: youth, labour market, transition from school to work, evaluation

ABSTRACT - The paper deals with the situation of youth in the Dutch labour market. The youth employment rate is among the highest, whereas the youth unemployment rate is among the lowest in comparison with the EU and OECD. On the other hand, it is also necessary to take into consideration the high share of youth that are neither studying nor employed. The main problem of transition from school to work is that too many young people leave school early, their education is not suitable to the needs in the labour market and consequently, they face difficulties in the labour market. The transition from school to work reflects the dynamics according to the status of the youth in the labour market. According to the economic situation, the period of education is expanding since in this manner the youth avoid unemployment, the transition from school to work is prolonged as well. In the empirical part of the paper, we estimated the effect of an employment programme on the probability of transition of a young unemployed person to the education system. We estimated that the probability of transition to the education system for a young participant in the employment programme in the short run is ten percentage points higher than of that young person who did not participate in the employment programme. In the long run the probability is considerably lower.

1 Uvod

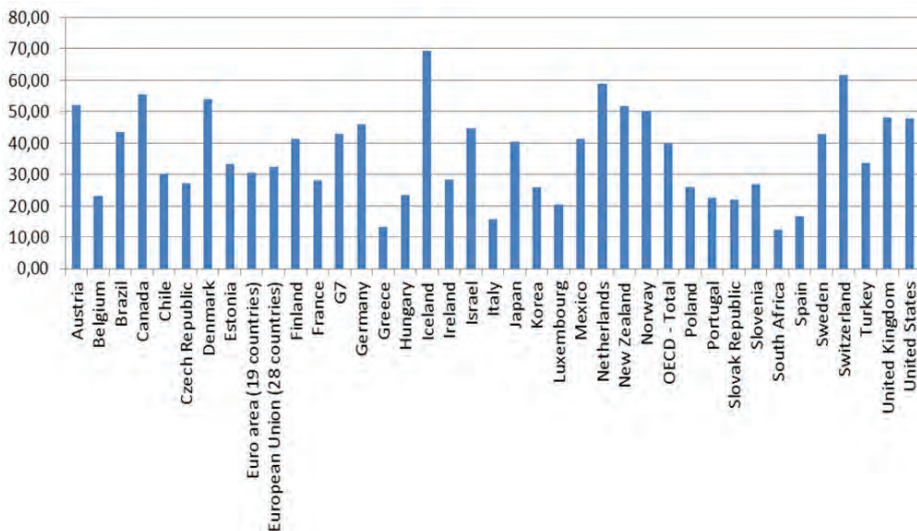
Trg dela za mlade na Nizozemskem velja za enega bolj delujočih trgov, saj je stopnja zaposlenosti mladih več kot 58 %, medtem ko je bila stopnja brezposelnosti mladih več kot desetletje pod 10 %. Problem, s katerim se soočajo na Nizozemskem, pa je porast števila osipnikov in posledično porast dolgotrajno brezposelnih mladih ter porast deleža tistih, ki niso niti zaposleni niti niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje. Ti mladi se soočajo s slabšim položajem na trgu dela zaradi slabših kvalifikacij in posledično imajo večje tveganje socialne izključenosti. Nizozemska je sprejela tudi nekatere ključne reforme na področju socialne varnosti, pri čemer je sistem prešel od popolnoma centraliziranega k popolnoma decentraliziranemu, strategije aktivacije in socialni transferi pa temeljijo na strogih pravilih. Nizozemska je sprejela pristop, v skladu s katerim naj mladi ne bi bili prejemniki razno raznih soci-

alnih transferov, pač pa naj bi namesto tega bili zaposleni oziroma naj bi se vključevali v izobraževalni sistem z namenom, da pridobijo potrebne dodatne kvalifikacije, ki jih potrebujejo na trgu dela. Ena od zahtev, ki velja za posebnost nizozemskega sistema pa je, da lahko mlado osebo, ki zaprosi za socialno pomoč, ustrezne službe najprej napotijo na izobraževanje, če ne dosega potrebnih osnovnih kvalifikacij (glej na primer OECD, 2008; Van den Berg in Van der Klaauw, 2006; Van der Klaauw in Van Ours, 2010).

2 Mladi na trgu dela na Nizozemskem

Stopnja zaposlenosti mladih v starosti 15-24 let je v letu 2014 na Nizozemskem znašala 58,8% in je bila občutno nad povprečjem OECD držav (39,7 %) ter nad povprečjem EU-28 držav (32,4 %) (slika 1). Pregled stopnje zaposlenosti mladih na Nizozemskem za daljše časovno obdobje pokaže, da je poslabšanje gospodarskih razmer v obdobju 2002-2005 vplivalo na znižanje stopnje zaposlenosti mladih za približno 5 odstotnih točk ter ponovno v obdobju 2008-2009, ko se je stopnja zaposlenosti mladih znižala za 7,5 odstotnih točk. Na podlagi tega lahko sklepamo o že znanem dejstvu, in sicer, da je zaposlenost mladih običajno bolj občutljiva na nihanja ekonomske aktivnosti v primerjavi z zaposlenostjo starejših ljudi.

Slika 1: Stopnja zaposlenosti mladih, 2014

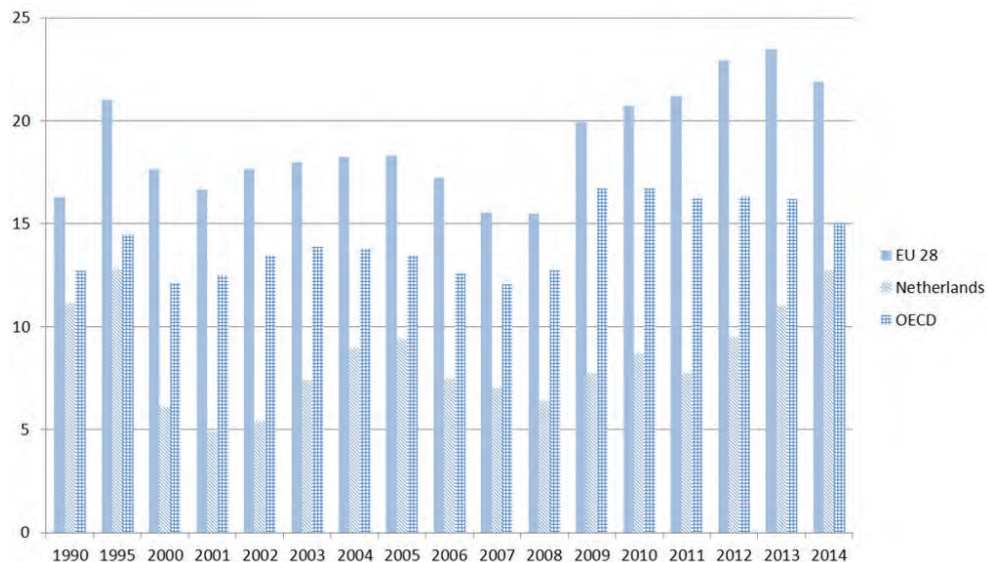


Vir: OECD podatki.

Evropa se od leta 2008 sooča s hudimi posledicami gospodarske krize - več kot 23 milijonov brezposelnih, pri čemer mala in srednje velika podjetja v večini držav članic EU še niso uspela vzpostaviti svojega poslovanja na raven pred krizo. Eden

od največjih izzivov je boj proti naraščajočim stopnjam brezposelnosti, zlasti brezposelnost mladih. V obdobju 2008-2010 se je stopnja brezposelnosti mladih v EU povečala za več kot 5 odstotnih točk in je od tega obdobja dalje v povprečju 22 % (slika 2). Na drugi strani je stopnja brezposelnosti mladih na Nizozemskem vztrajala pod 10 % več kot desetletje. V tem obdobju je bila stopnja brezposelnosti mladih tudi med najnižjimi znotraj OECD.

Slika 2: Stopnja brezposelnosti mladih, 1990-2014



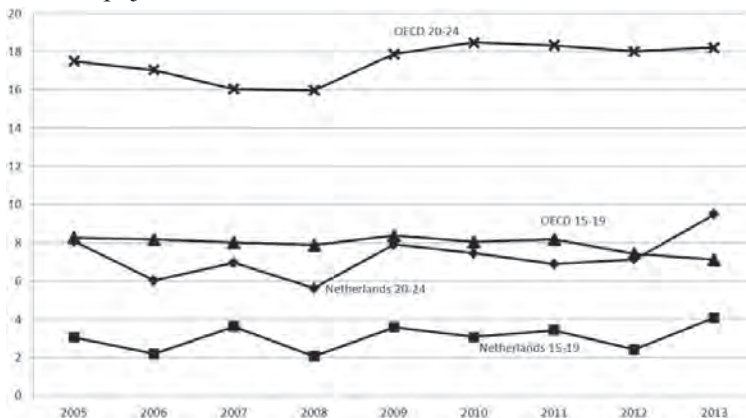
Vir: OECD podatki.

Po letu 2008 je naraslo število brezposelnih mladih s srednješolsko izobrazbo in manj kot s srednješolsko izobrazbo, kar nakazuje na to, da je potrebno mladim ljudem omogočiti izobrazbo in sposobnosti, ki jih potrebujejo na trgu dela. Slednje je ključni cilj ekonomske politike na Nizozemskem, pri čemer se veliko vlaga v preprečevanje predčasnega osipa iz šole.

Prehod iz šole v zaposlitev ne vključuje samo določene časovne točke, ko posameznik zaključi izobraževanje na izobraževalni instituciji in se znajde na trgu dela, pač pa gre tudi za aktivnosti, ko začne posameznik iskati svojo zaposlitev, pridobiva delovne izkušnje in na trgu dela išče svoje priložnosti. V zadnjem desetletju se je po podatkih OECD proces prehoda iz šole v zaposlitev na Nizozemskem spremenil. V zgodnejših letih večina mladih obiskuje šolo, nato pa se s starostjo delež mladih, ki obiskujejo šolo, znižuje. Vendar pa se starost, ko mladi prenehajo s šolanjem, podaljšuje. Slednje je odraz splošnih gospodarskih razmer, ko se mladi raje odločajo za šolanje in se tako izognejo brezposelnosti.

Povprečna starost, ko mlada oseba prvič zapusti izobraževalni sistem, je 21 let. Povprečna starost mladih, ko prvič zapustijo izobraževalni sistem in dosežejo osnovnošolsko in poklicno raven izobrazbe, je 17,1. Povprečna starost mladih, ko prvič zapustijo izobraževalni sistem in dosežejo srednješolsko raven izobrazbe, je 20,3. Povprečna starost mladih, ko prvič zapustijo izobraževalni sistem in dosežejo terciarno raven izobrazbe, pa je 24,3. Pri tem je seveda pomembno, kakšen je pravzaprav delež mladih, ki dejansko dosežejo določeno raven izobrazbe, ko prvič zapustijo izobraževalni sistem. Za Nizozemsko je tako delež mladih, ki prvič zapustijo izobraževalni sistem in dejansko zaključijo a) osnovnošolsko in poklicno raven izobrazbe 20 %, b) srednješolsko raven izobrazbe 46 % in c) terciarno raven izobrazbe 34 %. Podatki nakazujejo, da se Nizozemska sooča s problemom mladih osipnikov, ki imajo kasneje težave na trgu dela, imajo večje tveganje dolgotrajne brezposelnosti in večje tveganje socialne izključenosti. Eden od pomembnih kazalcev je kazalec, ki predstavlja delež mladih, ki niso niti zaposleni, niti niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje – NEET kazalec. Ti mladi, ki niso niti zaposleni, niti niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje, so soočajo s tveganjem socialne izključenosti. Torej gre za mlade, ki imajo dohodke nižje od praga revščine in jim primanjkuje ustreznih znanj, veščin in spretnosti, da bi si izboljšali svoj ekonomski položaj. Za Nizozemsko (slika 3) so NEET stopnje za mlade v starosti 20-24 let pod povprečjem OECD, medtem ko je delež mladih, ki niso niti zaposleni niti niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje v obdobju 2010-2013 narasel za več kot dve odstotni točki. Ta delež se je na ravni OECD držav v istem obdobju znižal za 0,26 odstotne točke. Delež mladih, ki niso niti zaposleni niti niso vključeni v izobraževanje in usposabljanje, je za mlade v starosti 15-19 let sicer nekoliko nižji.

Slika 3: NEET stopnje, 2005-2013



Vir: OECD podatki.

Pojavnost (incidenca) neskladij med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela prav tako vpliva na izide mladih na trgu dela. Pri tem je stopnja incidence neskladij med ponudbo in povpraševanjem za Nizozemsko enaka 29 %, za Dansko denimo 38 %, za

Švedsko 37 %, Avstrijo 32 %, za Slovenijo pa 31 %. Pri tem se stopnja incidence neskladij med ponudbo in povpraševanjem med spoloma razlikuje. Za Nizozemsko je ta stopnja incidence večja za moške kot pa za ženske (33 % in 25 %), medtem ko je na podlagi podatkov za ostale predhodno omenjene evropske države zaznati, da je ta stopnja običajno višja za ženske kot pa za moške. Seveda se te stopnje incidence neskladij med ponudbo in povpraševanjem razlikujejo tudi glede na področje izobraževanja. Za Nizozemsko so ta neskladja najvišja za področje humanističnih ved (82 %), medtem ko so za področje družboslovnih ved, prava, tehničnih in naravoslovnih ved neskladja med ponudbo in povpraševanjem približno enako ocenjena.

3 Empirična analiza

Empirična analiza se nanaša na oceno učinka programa zaposlovanja na verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem v primerjavi z verjetnostjo prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem, ki ni bila vključena v program zaposlovanja. Učinek programa zaposlovanja je ocenjen za eno/dve leti po zaključku programa zaposlovanja. Cilj empirične analize je tudi uporaba metode uparitve, ki je ena od sodobnejših metod empirične analize ocenjevanja učinkov obravnave, ki jo literatura predlaga na področju ocenjevanja programov (glej na primer Wooldridge, 2002). Identifikacija povprečnega učinka obravnave temelji na predpostavki pogojne neodvisnosti (Baum, 2006). Gre za predpostavko, v skladu s katero je sodelovanje v programu neodvisno od poprogramskih izidov in pogojeno z opazovanimi dejavniki. Upoštevač predpostavko je ocena povprečnega učinka obravnave za obravnavane nepristranska.

Podatke smo v okviru raziskovalnega projekta pridobili od Central Bureau of Statistics Netherlands (CBS). Gre za bogato mikropodatkovno bazo podatkov vezano na statistiko dela in statistiko socialne varnosti (CBS, 2014, 2014a, 2014b). Da bi pridobili zanesljive ocene učinka programa zaposlovanja in ugotovili, ali program zaposlovanja izkazuje učinke ali ne, smo se osredotočili na program subvencioniranja plač v letu 2008 za mlade v starosti 20-24 let. Za vsako osebo v tej mikropodatkovni bazi podatkov imamo podatke o tem, kdaj se je oseba prijavila/odjavila na Zavodu za zaposlovanje, status na trgu dela in individualne lastnosti. V skladu z metodološkim okvirom smo oblikovali dve skupini podatkov, in sicer eksperimentalno skupino in kontrolno skupino. Eksperimentalno skupino smo oblikovali tako, da smo iz podatkovne baze vseh prijavljenih na Zavodu za zaposlovanje izbrali vse posameznike v starosti 20-24 let, ki so se v letu 2008 prijavili na Zavodu za zaposlovanje kot brezposelna oseba. Iz te skupine smo potem izbrali vse posameznike, ki so se, potem ko so se na Zavodu za zaposlovanje prijavili kot brezposelna oseba, vključili v program subvencioniranja plač. Eksperimentalna skupina tako vključuje približno 1500 opazovanj. Na drugi strani pa kontrolna skupina vključuje vse posameznike v starosti 20-24 let, ki so se v letu 2008 prijavili na Zavodu za zaposlovanje kot brezposelna oseba, vendar niso nikoli bili vključeni v program zaposlovanja.

Kontrolna skupina vključuje približno 1100 opazovanj. Seveda smo kontrolno skupino predhodno oblikovali v skladu z metodološkimi priporočili. Namreč, v literaturi, ki se nanaša na ocenjevanje programov, je zgodovina brezposelnosti posamezne osebe zelo pomembna v pojasnjevanju vključenosti osebe v program zaposlovanja. Dolžina trajanja brezposelnosti pred začetkom programa zaposlovanja velja za enega pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na izbiro in vključenost posameznika v program zaposlovanja. Da bi lahko uporabili to informacijo v oceni učinka programa zaposlovanja, smo oblikovali hipotetični datum začetka programa za mlade brezposelne osebe, ki niso bile vključene v program zaposlovanja. Gre za proceduro, ki je podobna naključni proceduri, ki jo predlaga Lechner (1999). Obe skupini mladih brezposelnih oseb, tako tista, kjer so mlade brezposelne osebe vključene v program zaposlovanja in tista, kjer so mlade brezposelne osebe, ki niso vključene v program zaposlovanja, razdelimo v podskupine glede na mesec prijave na Zavodu za zaposlovanje kot brezposelna oseba. Vsakemu posameznemu opazovanju v skupini nesodelujočih v programu zaposlovanja naključno pripišemo dolžino trajanja brezposelnosti pred začetkom programa zaposlovanja na podlagi porazdelitve le-teh v skupini sodelujočih v programu zaposlovanja. V primeru, da je bilo dejansko trajanje brezposelnosti nesodelujočega v programu zaposlovanja krajše, kot pa pripisano trajanje brezposelnosti pred začetkom programa zaposlovanja, potem takšen posameznik ni bil vključen v vzorec.

Za oceno učinka programa zaposlovanja na verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem smo ocenili povprečni učinek obravnave za obravnavane in po potrditvi ustrezne ravni kvalitete uparitve in skupne podpore izpeljali nadaljnje ocene.

Tabela 1: Ocena verjetnosti prehoda v izobraževalni sistem

	<i>Povprečni učinek obravnave za obravnavane</i>	<i>Standardna napaka</i>
Verjetnost prehoda v izobraževalni sistem eno leto po zaključku programa	0,13	0,05
Verjetnost prehoda v izobraževalni sistem dve leti po zaključku programa	0,04	0,01

Vir: CBS podatki, lastni izračuni.

Tabela 1 prikazuje oceno verjetnosti prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem. Verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe, vključene v program zaposlovanja, v izobraževalni sistem eno leto po zaključku programa je približno za deset odstotnih točk višja kot verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe, ki ni vključena v program zaposlovanja, v izobraževalni sistem in je statistično značilna pri 5 % stopnji tveganja. Dve leti po zaključku programa zaposlovanja je verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem občutno nižja, vendar še vedno statistično značilna.

4 Zaključek

Trg dela za mlade na Nizozemskem velja za enega bolj delujočih trgov, saj je stopnja zaposlenosti mladih več kot 58 %, medtem ko je bila stopnja brezposelnosti mladih več kot desetletje pod 10 %. Problem, s katerim se soočajo na Nizozemskem, pa je porast števila osipnikov in posledično porast dolgotrajno brezposelnih mladih ter porast deleža tistih, ki niso niti zaposleni niti niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje. Ti mladi se soočajo s slabšim položajem na trgu dela zaradi slabših kvalifikacij in posledično imajo večje tveganje socialne izključenosti. Strategije aktivacije in socialni transferi pa temeljijo na strogih pravilih. Glede na ekonomsko situacijo mladi podaljšujejo čas šolanja in se tako izognejo brezposelnosti, prehod iz šole v zaposlenost se podaljšuje. V empiričnem delu smo ocenili učinek programa zaposlovanja na verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe v izobraževalni sistem. Ocenili smo, da je verjetnost prehoda mlade brezposelne osebe, vključene v program zaposlovanja, v izobraževalni sistem, eno leto po zaključku programa za deset odstotnih točk višja od mlade brezposelne osebe, ki ni vključena v program zaposlovanja. Na dolgi rok je ta verjetnost občutno nižja. Rezultati analize odražajo odziv mladih, ki se na podlagi splošnih gospodarskih razmer raje odločajo za šolanje in se tako izognejo brezposelnosti.

The research leading to these results has received funding from the European Union's 7th Framework Programme (FP7/2007-2013) under grant agreement n° 262608, DwB - Data without Boundaries.

LITERATURA

1. Baum, C. F. (2006). *An Introduction to Modern Econometrics Using Stata*. College Station, Texas: StataCorp LP.
2. CBS (2014). *Documentatierapport Gemeentelijke Basis Administratie huishoudens*. Den Haag: CBS.
3. CBS (2014a). *Documentatierapport Gemeentelijke Basis Administratie nationaliteit van personen*. Den Haag: CBS.
4. CBS (2014b). *Documentatierapport Sociaal Economische Categorie van personen in een bepaalde maand*. Den Haag: CBS.
5. Lechner, M. (1999). *Identification and Estimation of Causal Effects of Multiple Treatments Under the Conditional Independence Assumption*. IZA Discussion Paper, št. 91.
6. OECD (2008). *Jobs for Youth*. Netherlands. OECD.
7. OECD data. Spletna stran: <https://data.oecd.org/> [Citirano 16. 1. 2016].
8. Van den Berg, G. J. and Van der Klaauw, B. (2006) *Counseling and Monitoring of Unemployed Workers: Theory and Evidence from a Controlled Social Experiment*. *International Economic Review*, 47, št. 3, str. 895–936.
9. Van der Klaauw, B. and Van Ours, J. C. (2010). *Carrot and Stick: How Reemployment Bonuses and Benefit Sanctions Affect Job Finding Rates*. IZA Discussion Paper No. 5055.
10. Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge, Massachusetts: MIT.

Trajnostne investicije in oblikovanje razvojnih ciljev

UDK 502.131.1+658.152

KLJUČNE BESEDE: trajnostni razvoj, cilji, razvojni konsenz

POVZETEK - Investicije, katerih cilj je trajnostni razvoj, se od investicij s pretežno ekonomskimi cilji razlikujejo po svojih ciljih in po številu vključenih interesnih skupin. Zaradi večdimenzionalnih ciljev takšne investicije vključujejo koristi, stroške in tveganja različnih družbenih skupin, kar zahteva usklajevanje ciljev in interesov ter iskanje skupnih razvojnih konsenzov. S tem pa se povečujeta dinamičnost in kompleksnost procesa odločanja. Prispevek se osredotoča na prostorske investicije v Sloveniji, katerih cilj je usmerjen v doseganje trajnostnega prostorskega razvoja. Zaradi svojih značilnosti in strateških ciljev se srečujejo s cilji in interesi različnih družbenih skupin, kar zahteva pogajanja in usklajevanja ter iskanje skupnega razvojnega konsenza. Vendar pa zakonodaja in praksa s področja umeščanja prostorskih investicij v prostor kažeta na normativno neurejeno področje aktivne družbene participacije ter na nesistematičen pristop k oblikovanju skupnih prostorskih ciljev, zaradi česar se odločanje o prostorskih investicijah v Sloveniji odmika od koncepta trajnostnega razvoja.

UDC 502.131.1+658.152

KEY WORDS: sustainable development, objectives, development consensus

ABSTRACT - Sustainable development investments differ from the investments with predominant economic objectives by their objectives and the number of stakeholders involved. Due to the multi-dimensional objectives, such investments include the benefits, costs and risks of different social groups, thus requiring the coordination of objectives and interests, and seeking the common development consensus. What is more, the dynamics and complexity of the decision-making process are being increased. This article focuses on spatial investments in Slovenia, with the objectives aimed at achieving sustainable spatial development. Due to characteristics and aims, the spatial investments meet the objectives and interests of different social groups, which demands negotiations, coordination and search for the common development consensus. However, the legislation and practice from the spatial planning field indicate a non-regulated area of active social participation and a non-systematic approach to the development of common spatial goals. In Slovenia, this results in the gap between the spatial investment and the concept of sustainable development.

1 Uvod

»Strategija razvoja Slovenije se ne osredotoča samo na gospodarska vprašanja, temveč vključuje socialna, okoljska politična, pravna in kulturna razmerja. Zaradi takšne postavitve ciljev je Strategija razvoja Slovenije po svoji vsebini tudi strategija trajnostnega razvoja Slovenije« (UMAR, 2005, p. 13). Na podlagi analize stanja je v novem osnutku Strategije razvoja Slovenije za obdobje 2014 do 2020 ugotovljeno, da Slovenija ni dosegla zastavljenih strateških planov, zato nova strategija ponovno poudarja zasledovanje cilja treh rasti: »vključujočo, pametno ter trajnostno« (osnutek SRS, 2013, p. 8).

Strategijo razvoja Slovenije je potrebno udejanjati na vseh področjih razvoja, tako na globalnem kot lokalnem nivoju, da bo le ta vodila v doseganje multiplikativnih učinkov. V luči strateških usmeritev je potrebno obravnavati tudi investicije splošnega

družbenega pomena, npr. prostorske investicije, katerih cilj je doseganje trajnostnega razvoja. »Trajnostni prostorski razvoj je temeljno načelo in vodilo, ki mu sledimo pri usmerjanju prostorskega razvoja v Sloveniji. Izhajamo iz tega, da je prostor omejena dobrina, ki terja skrbno usklajevanje javnih koristi in zasebnih interesov ter dolgoročno naravnano prostorsko načrtovanje« (http://www.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/prostorski_razvoj_na_nacionalni_ravni/). Pri tovrstnih investicijah ne gre le za povečanje in ohranjanje premoženja države ampak prioritetno za doseganje multiplikativnih razvojnih učinkov ob upoštevanju razvojnih družbenih in okoljskih ciljev. S tem tovrstne investicije ne zasledujejo več samo ekonomskih ciljev, ampak bistveno širše družbene cilje.

V kolikor izhajamo iz koncepta trajnostnega razvoja investicije katerih cilj je doseganje trajnostnega razvoja zasledujejo najmanj šest ciljev, ki so določeni z vsako od dimenzij trajnostnega razvoja. Tovrstne investicije po Hass-u in Schlesinge-ju sledijo: prostorskim ciljem, družbenim ciljem, ekonomskim ciljem, okoljskim ciljem, tehničnim oz. tehnološkimi ciljem ter časovnim ciljem.

Zato se investicije, katerih cilj je trajnostni razvoj, od investicij s pretežno ekonomskimi cilji razlikujejo tako po svojih ciljih, kot po številu vključenih interesnih skupin ali posameznikov, obsegu in časovni komponenti. Zaradi večdimenzionalnih ciljev obravnavajo koristi, stroške in tveganja na lokalnem, regionalnem in globalnem nivoju, kar zahteva kompleksnejšo analizo ciljev različnih družbenih skupin. Kompleksnost trajnostnih investicij, poleg večdimenzionalnosti, povečuje še upoštevanje odnosa med dolgoročnimi cilji in kratkoročno naravo usklajevanja med ekonomskimi, družbenimi in okoljskimi cilji. Gre za uravnoteženje med sedanjimi in prihodnjimi interesi oz. potrebami, ob evidentiranju in analiziranju vseh tveganj, ki pa so, zaradi večdimenzionalnosti in upoštevanja časovnih potreb, zahtevnejša za obravnavo in jih je potrebno analizirati že v fazi usklajevanja razvojnih ciljev.

Pluralnost in različnost družbenih ciljev je nujna, vendar sama po sebi nezadostna za izvedbo investicijskega procesa. Da bi jo lahko uporabili v investicijskem procesu zahteva predhodno uskladitev ciljev v obliki razvojnega konsenza ali razvojnega scenarija, ki bo determiniral temeljno razvojno smer, skozi celoten investicijski proces odločanja. Uskladitev razvojnih ciljev je temeljna naloga trajnostno razvojnih investicij, saj se na tem nivoju doseže konsenz dolgoročnih razvojnih ciljev in začrtajo poti njegovega doseganja. Takšen pristop je skladen tudi z Aarhuško konvencijo, ki od držav pogodbenic zahteva, da države zagotovijo udeležbo javnosti že na začetku odločanja, ko so še vse možnosti odprte in lahko javnost aktivno sodeluje.

Faza opredelitve investicijskih ciljev, v primeru investicij, katerih cilj je trajnostni razvoj, obsega: evidentiranje razvojnih ciljev, iskanje konsenza razvojnih ciljev ter opredelitev meril in kazalnikov za vrednotenje alternativnih možnosti. To spoznanje zahteva bistveno obsežnejše in časovno dolgotrajnejše aktivnosti v začetni fazi investicijskega procesa, v fazi oblikovanja investicijskih ciljev ter iskanja razvojnega konsenza, da bi investicijski projekt lahko nemoteno sledil nadaljnjim fazam investicijskega procesa.

Iskanje konsenza razvojnih ciljev je koncept trajnostnega razvoja in hkrati najzahtevnejša naloga trajnostno razvojnih investicij, ki zahteva razvijanje dinamičnih načinov vodenja in upravljanja družbenih skupin, saj konvencionalni in birokratsko naravnani sistemi zaradi svoje rigidnosti tega ne omogočajo. »Pravi izziv je torej razviti generične oblike vodenja in upravljanja, brez vnaprej predpisanih ali dogmatskih vsebin, ki bodo temeljile na principu trajnostnega razvoja in bodo uporabne pri reševanju dolgoročnih družbenih vprašanj« (Loorbach, 2007, p. 24). S tem pot doseganja dolgoročnih razvojnih ciljev postane enako pomembna kot cilji sami.

2 Metodologija

Raziskava prakse na področju oblikovanja prostorskih razvojnih ciljev je bila izvedena v okviru širše raziskave na področju umeščanja prostorskih investicij v Sloveniji, kot kvantitativna, kavzalna, neeksperimentalna raziskovalna metoda, z uporabo anketnega vprašalnika.

2.1 Opis raziskave

Skladno z zakonodajo, s področja umeščanja prostorskih investicij v prostor, je vodenje in koordiniranje prostorskih investicij občinskega pomena v pristojnosti občin, vodenje in koordiniranje prostorskih investicij državnega pomena pa v pristojnosti Ministrstva za okolje in prostor, investitorjev prostorskih investicij državnega pomena in resornih ministrstev. Iz navedenega razloga so bili v raziskavo vključeni strokovni delavci na občinah in državnih inštitucijah, ki se ukvarjajo z vodenjem in koordiniranjem postopkov umeščanja prostorskih investicij v prostor.

Raziskava prakse na področju prostorskega načrtovanja v Sloveniji je bila izvedena v času od 1. 6. 2013 do 27. 6. 2013.

V raziskavi je bil uporabljen spletni anketni vprašalnik kombiniranega tipa, katerega vsebinska veljavnost je bila predhodno preverjena s pilotsko raziskavo. Vprašanja so bila pretežno zaprtega tipa in oblikovana tako, da sama niso prejudicirala odgovorov nanje.

Podatki, pridobljeni s pomočjo ankete, so bili razčlenjeni in sistematično razporejeni po skupinah. Obdelani so s statističnimi metodami v programu IBM SPSS Statistics.

2.2 Opis vzorca

Skupno je bilo anketiranih 207 občin (katerih število prebivalcev je večje od 1000) in 24 državnih inštitucij, ki v Sloveniji s (svojimi ali zunanjimi) strokovnimi delavci, vodijo ali koordinirajo postopke umeščanja prostorskih investicij v prostor.

Raziskava prakse temelji na odgovorih 116 strokovnih delavcev v občinah ali državnih inštitucijah, ki sodelujejo pri vodenju postopkov umeščanja prostorskih inve-

sticij v prostor, ali pa te inštitucije zastopajo. 62,9 % anketiranih je bilo zaposlenih v občinskih upravah ali organih v sestavi občin, 15,5 % v organih državne uprave ter 21,6 %, v drugih organizacijah in službah, ki v postopkih umeščanja prostorskih investicij v prostor zastopajo občine ali državo.

Izkušnje anketiranih na področju umeščanja prostorskih investicij v prostor so dolgoletne, saj je 52 % anketiranih imelo več kot 20 let delovne dobe, 31 % od 10 do 20 let, 13 % od 5 do 10 let in 4 % manj kot 5 let, pri čemer jih na področju umeščanja prostorskih investicij v prostor 52 % sodeluje več kot 10 let, 31 % od 5 do 10 let ter 17 % manj kot 5 let.

60 % vseh anketiranih je sodelovalo pri vodenju petih ali več postopkov umeščanja prostorskih investicij v prostor in približno 40% pri umeščanju manj kot petih postopkov umeščanja prostorskih investicij v prostor.

3 Rezultati raziskave

Zakonodaja s področja umeščanja prostorskih ureditev v prostor določa, da so cilji za vrednotenje variant bistvenega pomena, vendar ostaja faza oblikovanja razvojnih ciljev v zakonu in predpisani metodologiji priprave, obravnave in vrednotenja variant prostorskih investicij, metodološko nedorečena.

Izračun frekvenčne porazdelitve in modalne vrednosti kaže, da se cilji prostorskih investicij oblikujejo v več fazah postopka umeščanja prostorskih investicij v prostor. Odgovorni za vodenje postopkov priprave državnih prostorskih načrtov (DPN) in občinskih podrobnih prostorskih načrtov (OPPN) menijo, da se cilji prostorskih investicij oblikujejo skozi celoten postopek priprave DPN ali OPPN ($M_0 = 5$). Nekoliko pogosteje se oblikujejo v začetnih fazah postopka prostorskega načrtovanja ($M_0 =$ od 3 do 4) in manj pogosto v študiji variant oz. v kasnejših fazah postopka prostorskega načrtovanja ($M_0 = 2$).

Tabela 1: Oblikovanje ciljev prostorskih investicij skozi faze postopka priprave OPPN ali DPN v Sloveniji

<i>Faza v postopku priprave DPN ali OPPN</i>	<i>Oblikovanje ciljev prostorskih investicij skozi faze postopka priprave OPPN ali DPN</i>					<i>Skupaj</i>	<i>Modalna vrednost M_0</i>
	<i>Nikoli (1)</i>	<i>Redko (2)</i>	<i>Občasno (3)</i>	<i>Pogosto (4)</i>	<i>Vedno (5)</i>		
Pred pobudo za pripravo OPPN, DPN	4,6 %	10,6 %	18,2 %	43,9 %	22,7 %	100 % n = 66	4
Po prostorski konferenci	22,0 %	22,0 %	25,4 %	20,3 %	10,3 %	100 % n = 59	3
Pred sklepom o pripravi OPPN, DPN	3,2 %	15,9 %	22,2 %	33,3 %	25,4 %	100 % n = 63	4

Po pridobitvi smernic NUP	9,5 %	20,6 %	30,2 %	17,5 %	22,2 %	100 % n = 63	3
V študiji variant	7,9 %	28,6 %	22,2 %	27,0 %	14,3 %	100 % n = 63	2
V fazi priprave stališč do pripomb z javne razgrnitve	9,4 %	37,5 %	25,0 %	14,1 %	14,0 %	100 % n = 64	2
Cilji se oblikujejo skozi celoten postopek	7,9 %	12,7 %	23,8 %	25,4 %	30,2 %	100 % n = 63	5

Vir: Anketa, 2013.

Frekvenčna porazdelitev v zgornji tabeli potrjuje, da se cilji prostorskih investicij oblikujejo skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov DPN ali OPPN. Cilji prostorskih investicij se tako usklajujejo tudi po tem ko je varianta prostorske investicije že izbrana in podrobno projektno obdelana v prostorskem načrtu, kar kaže, da pred postopkom priprave prostorskih načrtov razvojni konsenz ni dosežen. Glede na to, da se cilji oblikujejo tudi po sprejeti odločitvi o najustreznejši varianti sklepamo, da le ti niso podlaga za oblikovanje kriterijev, meril in kazalnikov za vrednotenje variant prostorskih investicij oziroma, da merila in kazalniki nujno ne izhajajo iz konsenza razvojnih ciljev.

Usklajevanje prostorskih razvojnih ciljev je ključno za zagotavljanje trajnostnega prostorskega razvoja, zato je pomembno kako in v kakšni meri anketirani pri vodenju postopkov priprave prostorskih načrtov usklajujejo cilje prostorskih investicij ter katere družbene skupine vključujejo v oblikovanje ciljev prostorskih investicij.

Z raziskavo smo raziskali vključevanje različnih družbenih skupin v oblikovanje prostorskih ciljev. Iz frekvenčne porazdelitve izhaja, da ciljev prostorskih investicij ne usklajuje, ali jih usklajuje redko, le 8,8 % vseh anketiranih, občasno jih usklajuje 24,6 % anketiranih, pogosto 43,9 % vseh anketiranih, medtem ko jih le 22,8 % vseh anketiranih odgovorilo, da jih usklajujejo vedno.

Nadalje smo preverili ali se v osnovni množici med občinami in državo pojavljajo statistično pomembne razlike glede pogostosti usklajevanja ciljev prostorskih investicij.

Na podlagi Levenovega testa sprejmemo ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti ($0,383 > 0,05$). p-vrednost testa enakosti povprečij je enaka $0,525 > 0,05$, kar pomeni, da ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo in trdimo, da se v osnovni množici med državo in občinami ne pojavljajo statistično pomembne razlike pogostosti usklajevanja ciljev prostorskih investicij.

Anketirane, ki so odgovorili, da cilje prostorskih investicij usklajujejo smo povprašali kdo sodeluje pri oblikovanju ciljev oz. s katerimi družbenimi skupinami usklajujejo cilje prostorskih investicij. S sklopom vprašanj smo želeli preveriti vključenost različnih družbenih skupin in posameznikov v oblikovanje ciljev prostorskih investicij ter preveriti ali obstajajo razlike med občino in državo.

Rezultati raziskovanja vključenosti družbenih skupin v usklajevanje in oblikovanje ciljev prostorskih investicij kažejo, da vse obravnavane družbene skupine sodelujejo pri oblikovanju ciljev prostorskih investicij, vendar nekatere pogosteje kot druge. Do statistično pomembnih razlik med občinami in državo, glede sodelovanja družbenih skupin pri oblikovanju ciljev prostorskih investicij, prihaja v primeru sodelovanja občin ter upravljavcev komunalne in energetske infrastrukture, medtem ko pri vključevanju ostalih družbenih skupin (pobudnikov, ministrstev, nosilcev urejanja prostora, razvojnih agencij, strokovnjakov, gospodarskih organizacij, predstavnikov zainteresirane javnosti, predstavnikov krajevnih skupnosti in zainteresiranih posameznikov) do statistično pomembnih razlik ne prihaja.

Vedno ($M_0=5$) so v oblikovanje ciljev prostorskih investicij vključeni: pobudniki, občine, nosilci urejanja prostora ter načrtovalci in strokovnjaki, torej skupine katerih sodelovanje, v postopku priprave prostorskih načrtov, je določeno z zakonodajo s področja prostorskega načrtovanja. Pogosto ($M_0=4$) so v oblikovanje ciljev prostorskih investicij vključeni: ministrstva in upravljavci komunalne ter energetske infrastrukture, katerih vlogo ravno tako obravnava zakonodaja s področja urejanja prostora. Ostale družbene skupine: razvojne agencije, gospodarske družbe, predstavniki zainteresirane javnosti, krajevne skupnosti in zainteresirani posamezniki, pa so v oblikovanje ciljev prostorskih investicij, vključene občasno ($M_0=3$).

4 Zaključek

Rezultate raziskave na področju oblikovanja ciljev prostorskih investicij, vključevanja družbenih skupin in usklajevanja razvojnih ciljev v Sloveniji je potrebno presojati skozi spoznanje, da se cilji prostorskih investicij oblikujejo skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov (OPPN ali DPN). Na podlagi teh ugotovitev sklepamo, da dejansko ne gre za sodelovanje različnih družbenih skupin pri oblikovanju in usklajevanju ciljev prostorskih investicij ter za iskanje razvojnega konsenza, ampak za vplivanje posameznih družbenih skupin na prostorske ureditve in s tem posledično tudi na cilje prostorskih investicij. Skozi pripombe in predloge različnih družbenih skupin in posameznikov se cilji prostorskih investicij spreminjajo skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov, kar ne moremo enačiti z oblikovanjem prostorskih ciljev v začetni fazi investicijskega procesa odločanja, predvsem pa ne moremo govoriti o konsenzu razvojnih ciljev, kot izhodišču za umeščanje prostorskih investicij v prostor.

Zakonodaja s področja prostorskega načrtovanja določa, da se v pobudi opredeli cilje celovitega prostorskega razvoja in varstva okolja, s katerimi se uskladijo cilji prostorske ureditve, vendar pa področje ciljev obravnava le na načelni ravni, pri čemer načina zagotovitve ciljev celovitega prostorskega razvoja in varstva okolja, ter način njihove uskladitve ne določa. Zakonsko predpisan postopek odločanja o najustreznejših variantah prostorskih investicij tako ne vključuje faze oblikovanja

razvojnega konsenza, zaradi česar izhodišče za pripravo, obravnavo in vrednotenje variant ne sledi razvojnemu konsenzu ampak ciljem pobudnikov ali investorjev ali pa celo splošnim strateškim ciljem, kljub dejstvu, da govorimo o podrobnem prostorskem načrtovanju katerega cilj je trajnostni razvoj.

Navedeno potrjujejo tudi rezultati raziskave prakse s področja umeščanja prostorskih investicij v prostor, tako na ravni države kot na ravni občin. Za potrebe umeščanja prostorskih investicij v prostor je potrebno oblikovati podrobnejše investicijske cilje, ki morajo predstavljati konsenz razvojnih ciljev različnih družbenih skupin, vendar pa je iz rezultatov raziskave prakse razvidno, da ti cilji v več kot polovici primerov niso natančni ali pa so povzeti iz strateških razvojnih dokumentov. Zato se cilji dopolnjujejo in s tem spreminjajo skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov, pri čemer se nekoliko pogosteje oblikujejo v fazi pobude in manj pogosto v študiji variant oz. v kasnejših fazah postopka prostorskega načrtovanja.

Cilji prostorskih investicij se tako usklajujejo tudi po tem ko je varianta prostorske investicije že izbrana, kar kaže, da pred postopkom odločanja o najustreznejši varianti prostorske investicije ni doseženega razvojnega konsenza, ki bi predstavljal izhodišče za izbiro najustreznejše variante prostorske investicije. Spreminjanje ciljev prostorskih investicij pa ne omogoča oblikovanja enotnih kriterijev, meril in kazalnikov za vrednotenje variant prostorskih investicij, oziroma ti nujno ne izhajajo iz razvojnih ciljev.

Kljub temu, da v postopku priprave pobude ni oblikovanega razvojnega konsenza pa rezultati raziskave prakse na področju umeščanja prostorskih investicij v prostor kažejo, da se cilji usklajujejo pogosto. Za usklajevanje se uporablja različne načine in priložnosti, tako na ravni države, kot na ravni občin, zato med njima ne prihaja do razlik glede načina oblikovanja razvojnih ciljev prostorskih investicij.

Na podlagi rezultatov raziskave prakse lahko nadalje ugotovimo, da so v usklajevanje ciljev prostorskih investicij vključene občine in občinske inštitucije ter državne inštitucije, medtem ko so druge družbene skupine (npr.: razvojne agencije, gospodarstvo,...) v usklajevanje vključene skozi zakonsko predpisane javne razgrnitve in javne obravnave. Gre za pasivno obliko sodelovanja teh družbenih skupin, ki poskušajo skozi pripombe in predloge vplivati na cilje prostorskih investicij.

Da bi se lahko približali konceptu trajnostnega razvoja je potrebno spremeniti zakonodajo in prakso na področju prostorskih investicij, kar meni tudi večina anketiranih. Uskladitev investicijskih ciljev pred izborom najustreznejše variante prostorske investicije je po mnenju anketiranih pomembno, saj lahko bistveno prispeva k boljši družbeni sprejemljivosti prostorskih investicij. Poleg navedenega pa nedorečen in normativno neurejen postopek oblikovanja in usklajevana ciljev prostorskih investicij vodi v dolgotrajnost postopkov umeščanja prostorskih investicij v prostor, metodološko nedorečenost, povečuje kompleksnost in netransparentost postopkov odločanja ter posledično vpliva na slabšo družbeno sprejemljivost prostorskih investicij, kar prostorske investicije v Sloveniji oddaljuje od koncepta trajnostnega razvoja.

LITERATURA

1. Agenda 21 (1992). United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil. Spletna stran: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [Citirano 20. 1. 2016].
2. Economic Commission for Europe (2000). The Aarhus convention. An Implementation Guide. United Nations New York and Geneva. Spletna stran: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/acig.pdf> [Citirano 20. 1. 2016].
3. Hass, H. D. in Schlesinger, D. M. (2007). Umweltoekonomie und Ressourcenmanagement. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Darmstadt.
4. Loorbach, D. (2010). Transition Management - New Mode of Governance for Sustainable Development. International Books.
5. Odlok o strategiji prostorskega razvoja Slovenije (2004). Uradni list Republike Slovenije, št. 76.
6. Pravilnik o vsebini, obliki in načinu priprave državnega prostorskega načrta (2011). Uradni list Republike Slovenije, št. 106.
7. Pravilnik o vsebini, obliki in načinu priprave občinskega podrobnega prostorskega načrta (2007). Uradni list Republike Slovenije št. 99.
8. Radej, B. (2010). Več-nivojski vidik družbene kompleksnosti in njen pomen za metodologijo družbenega raziskovanja - primer vrednotenja učinkov politik. Ljubljana: Slovensko društvo evalvatorjev, Delovni zvezki, let. 3, št. 3.
9. Republika Slovenija. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Državni razvojni program prioritet in investicij 2014-2017 (DRPI 2014-2017).
10. Republika Slovenija. Ministrstvo za gospodarstvo. Strategija razvoja Slovenije 2014 – 2020 (osnutek). Ljubljana. Avgust 2013.
11. Spletna stran: http://www.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/prostorski_razvoj_na_nacionalni_ravni/. [Citirano 20. 1. 2016].
12. Strategija razvoja Slovenije (SRS) (osnutek). 2014 do 2020. Spletna stran: <http://www.eu-skladi.si/ostalo/operativni-programi/strategija-razvoja-slovenije>.
13. Vlada Republike Slovenije. Urad za makroekonomske analize in razvoj. Strategija razvoja Slovenije. (2005). Ljubljana, junij 2005. Spletna stran: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/02_StrategijarazvojaSlovenije.pdf [Citirano 20. 1. 2016].
14. Zakon o prostorskem načrtovanju – ZPNačrt (Uradni list Republike Slovenije, št. 33/2007, št. 70/2008-ZVO-1B, 108/2009, 80/2010-ZUPUDPP (106/2010 popr.), 43/2011-ZKZ-C, 57/2012, 57/2012-ZUPUDPP-A).
15. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor - ZUPUDPP-a (2012). Uradni list Republike Slovenije, št. 57.
16. Zakon o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor -ZUPUDPP (2012). Uradni list Republike Slovenije, št. 57.
17. Zbornik strokovnih priporočil AARHUŠKA KONVENCIJA v Sloveniji (2002). Strokovna priporočila za implementacijo Konvencije o dostopu do informacij, udeležbi javnosti pri odločanju in dostopu do pravnega varstva v okoljskih zadevah. Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo. Spletna stran: http://alpsknowhow.cipra.org/main_topics/decision_making/pdfs/AarhuskaKonvencija.pdf [Citirano 20. 1. 2016].

From Self-Management to Successful Leadership

UDC 005.336.1-057.17

KEY WORDS: *psychological attributes, globalization, identification, organizational success, leaders*

ABSTRACT - *Successful leaders in all conceivable areas of human functioning are individuals who efficiently manage both themselves and the people they work with. Considering this, it becomes obvious that the personality of an individual is in the primary focus of numerous other disciplines apart from psychology. This statement has, in fact, been confirmed by an enormous number of theoretical and empirical data. In the era of globalization, complex and turbulent surroundings, the necessity for achieving fast organizational success, inevitably raises the question regarding the psychological profile of a successful leader. In that regard, the paper revolves around the basic hypothesis that the organizational success, to a great extent, depends on both top managers possessing and actively making use of particular psychological attributes in interaction with other people. More precisely, the paper attempts to shed light on the unique psychological traits typical of top leaders; the main preconditions for efficient self-management and management of others; the importance of aligning the leader's life cycle with the life cycle of the organization; the top leaders' ability for decoding potential challenges and threats for their organization, etc. The results of this research, based on a survey conducted among top managers of extremely successful companies in the Republic of Macedonia, show that in general, the majority of the psychological attributes needed for achieving top leadership results are, unfortunately, latent, i.e. normally unactivated on the part of the leaders.*

UDK 005.336.1-057.17

KLJUČNE BESEDE: *psihološki atributi, globalizacija, identifikacija, organizacijski uspeh, vodje*

POVZETEK - *Uspešni vodje na vseh področjih človeškega delovanja so posamezniki, ki učinkovito upravljajo sami sebe in ljudi, s katerimi delajo. Upoštevač to dejstvo, kmalu postane očitno, da so ob psihologiji še številne druge discipline, kjer je glavni poudarek namenjen osebnosti posameznika. To je potrjeno tudi s številnimi teoretičnimi in empiričnimi raziskavami. V obdobju globalizacije in kompleksnega turbulentnega okolja, potreba po doseganju hitrega organizacijskega uspeha neizogibno sproža tudi vprašanje o psihološkem profilu uspešnega vodje. V tem okviru se članek razvija okoli osnovne hipoteze, da je organizacijski uspeh v veliki meri odvisen tako od menedžerjevih posebnih psiholoških atributov, kot tudi od tega, kako jih ta aktivno uporablja pri interakciji z ostalimi. Natančneje povedano, prispevek poskuša osvetliti edinstvene osebne lastnosti, tipične za vrhunske menedžerje, glavne predpogoje za učinkovito samoupravljanje in upravljanje drugih, pomen uravnave življenjskega cikla vodje z življenjskim ciklom organizacije, zmožnosti vrhunskih vodij za prepoznavanje potencialnih izzivov in nevarnosti za organizacijo, itd. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena med najboljšimi menedžerji izredno uspešnih podjetij v Makedoniji, kažejo, da je na splošno večina psiholoških atributov, potrebnih za doseganje vrhunskih menedžerskih rezultatov zgolj latentnih, kar pomeni, da se običajno pri vodjih sploh ne aktivirajo.*

1 Introduction

Combining social, personal and self-management skills, we are able to achieve our goals!

Self-management is a new concept of personal and professional development, improving the organizational and personal success. It is very complex phenomenon which is multi-dimensional determined. What do we mean by self-management?: It combines the two words management and self. Management deals with motivation, planning,

goal-setting, calculating resources, controlling, regulation etc. according to a task. Self has a double meaning: the self as autonomous actor or manager (not somebody else outside) and as the target of the management. Theoretical roots can be found in the self-management-therapy (Kanfer) focusing on patients autonomy by supporting their potential of self-regulation in the context of a chronic disease. Cognitive psychology (e.g. Bandura) and especially action theory (Heckhausen, Gollwitzer) build up the theoretical and empirical ground for the important aspects of self-management (e.g. volition, meta-cognition, cognitive learning strategies etc.). Many authors have different opinions about its nature, components, strategy of development and other implications. In this globalizational trend it is top priority concept for all top manager. Meanwhile, we should say that it is elusive for them, it is not simple. Self- management usually represents our personal and professional balance that is difficult to achieve. In this paper, we take in consideration that this topic is the real challenge and difficult lecture for all managers, but less (small number) of them can't achieve their goals. This was interesting topic for us, what the real situation in our country is and on which level we are optimistic? Therefore, we wanted to emphasize why we focused on this topic, because manager possesses other managers skills. If you don't have potential to control our self- management we cannot expect "wonders".

2 Definition

What is self-management? Self-management is a key skill that will help you throughout your life. It involves setting goals and managing your time. According Oxford dictionary self- management represents management of or by oneself, the taking of responsibility for one's own behavior and well-being; To illustrate the scope of "self-management related concepts", self-management is said to take place when the individual participates in treatment (Creer, 1976), or when the individual participates in a certain type of education, such as interdisciplinary group education based on principles of adult learning, individualized treatment and case management theory (Alderson, Starr, Gow and Moreland, 1999). Others have defined self-management as a treatment intended to bring about specific outcomes: "a treatment that combines biological, psychological and social intervention techniques, with a goal of maximal functioning of regulatory processes" (Nalagawa-Kogan, Garber, Jarrett, Egan and Hendershot, 1988). Redman (2004) defines self-management preparation as referring to the training that people with chronic health conditions need to be able to deal with taking medicine and maintaining therapeutic regimens, maintaining everyday life such as employment and family, and dealing with the future, including changing life plans and the frustration, anger, and depression. Lorig (1993) defined self-management as "learning and practicing skills necessary to carry on an active and emotionally satisfying life in the face of a chronic condition" (p. 11). Lorig further emphasized that self-management is not an alternative to medical care. Rather, self-management is "aimed at helping the participant become an active, not

adversarial, partner with health care providers”. The Expert Patient Approach (National Health Service, UK, 2001) uses the term self-management to refer to “any formalized patient education programme aimed at providing the patient with the information and skills necessary to manage their condition within the parameters of the medical regime” (p. 22). Further, these programmes “are based on developing the confidence and motivation of the patient to use their own skills, information and professional services to take effective control over life with a chronic condition” (ibid). Alternatively, self-management has been defined as practicing specific behavior and having the ability to reduce the physical and emotional impact of illness, regardless of the degree to which the individual participates in the education/treatment or the type of education/treatment received: Gruman and Von Korff (1996) write that “the individual engages in activities that protect and promote health, monitors and manages symptoms and signs of illness, manages the impacts of illness on functioning, emotions and interpersonal relationships and adheres to treatment regimens (p. 1). Or, according to Glasgow, Wilson, and McCall (1985), self-management is used to describe the cluster of daily behaviors that patients perform to manage their chronic condition.

3 Rules for Self-Management

Management is not just for managers, just as leadership is not just for leaders. We all manage, and we all lead; these are not actions reserved for only those people who happen to hold these “positions” in a company. I personally think of management and leadership as callings, and we all get these callings to manage and lead at different times, and to different degrees. Considered another way, I believe we can all learn to be more self-governing through the disciplines of great management and great leadership; these are concepts that can give us wonderful tenets to live and work by. For instance, these are what I’ve come to think of as Twelve Rules for Self-Management. Show me a business where everyone lives and works by self-managing, and I’ll bet it’s a business destined for greatness.

1. Live by your values, whatever they are. You confuse people when you don’t, because they can’t predict how you’ll behave.
2. Speak up! No one can “hear” what you’re thinking without you be willing to stand up for it. Mind-reading is something most people can’t do.
3. Honor your own good word, and keep the promises you make. If not, people eventually stop believing most of what you say, and your words will no longer work for you.
4. When you ask for more responsibility, expect to be held fully accountable. This is what seizing ownership of something is all about; it’s usually an all or nothing kind of thing, and so you’ve got to treat it that way.
5. Don’t expect people to trust you if you aren’t willing to be trustworthy for them first and foremost. Trust is an outcome of fulfilled expectations.

6. Be more productive by creating good habits and rejecting bad ones. Good habits corral your energies into a momentum-building rhythm for you; bad habits sap your energies and drain you.
7. Have a good work ethic, for it seems to be getting rare today. Curious, for those “old-fashioned” values like dependability, timeliness, professionalism and diligence are prized more than ever before. Be action-oriented. Seek to make things work. Be willing to do what it takes.
8. Be interesting. Read voraciously, and listen to learn, then teach and share everything you know. No one owes you their attention; you have to earn it and keep attracting it.
9. Be nice. Be courteous, polite and respectful. Be considerate. Manners still count for an awful lot in life, and thank goodness they do.
10. Be self-disciplined. That’s what adults are supposed to “grow up” to be.
11. Don’t be a victim or a martyr. You always have a choice, so don’t shy from it: Choose and choose without regret. Look forward and be enthusiastic.
12. Keep healthy and take care of yourself. Exercise your mind, body and spirit so you can be someone people count on, and so you can live expansively and with abundance.

Managers will tell you that they don’t really need to manage people who live by these rules; instead, they can devote their attentions to managing the businesses in which they all thrive. Chances are it will also be a place where great leaders are found.

4 Research methodology

Problem: Self- management analysis of the top leaders levels.

Object: Determining the degree of agreement between the holdings of current-manifest and components.

Hypothesis:

General hypothesis: There are differences between the holdings of current-manifest and components.

Special hypothesis:

There are differences in the holdings and realized creative potentials.

There are differences in the potential and practical time-management in terms of gender.

There are differences in the potential and practical time-management in terms of working experience.

Single hypothesis:

There are differences in the holdings and realized visionary goals.

There are differences in terms of potential and practical time- management.

There are differences in terms of holdings and realized creative potentials.

There are differences in terms of holdings and practical self-stress management.

There are differences in terms of holdings and practical self-emotional management.

There are differences in terms of holdings and practical motivational management.

There are differences in terms of holdings and practical sense of humor.

Exemplar: It contains 60 managers in ELEM company- Republic of Macedonia.

Instruments: Constructed questionnaire for determining of self-management of leaders.

Instrument description: This questionnaire contains 20 questions or claims. This claims have some components of self-management: time-management, stress-management, emotional management, communication, motivation, professional management etc.

Research organization: This research was realized between October –December 2015/

5 Results and interpretation

<i>High visionary potentials</i>										
	<i>strongly disagree</i>		<i>disagree</i>		<i>Partly agree</i>		<i>agree</i>		<i>Totally agree</i>	
Owned potential	0	0%	0	0%	10	17%	20	33%	30	50%
realized	0	0%	15	25%	25	41%	10	17%	10	17%

Based on the calculated value of $\chi^2 = 34.762 > \chi^2_{0,05} = 9,488$, with a significance level of 0.05 can be concluded that no statistically significant difference between its holdings and realized the potential of the respondents, in terms of having high visionary potential. 88% of respondents believe they have possessed the potential to address this issue, but in terms of realized potential when it comes to having a high potential visionary most determined, 41% for the category partially agree.

<i>High motivational capacities</i>										
	<i>strongly disagree</i>		<i>disagree</i>		<i>partly agree</i>		<i>agree</i>		<i>totally agree</i>	
Owned potential	0	0%	5	8%	8	13%	22	37%	25	42%
realized	0	0%	18	30%	18	30%	15	25%	9	15%

Based on the calculated value of $\chi^2 = 20.048 > \chi^2_{0,05} = 9,488$, with a significance level of 0.05 can be concluded that no statistically significant difference between its holdings and realized potential respondents on the issue of motivational capacities. Namely, respondents when it comes to potential holdings mostly agree, and 79% of having a high motivational capacities, but when it comes CS realized potential in this regard 60% of respondents disagree.

<i>I have good organizational capacities Solutions (owned potential)</i>										
	<i>strongly disagree</i>		<i>disagree</i>		<i>partly agree</i>		<i>agree</i>		<i>Totally agree</i>	
women	0	0%	1	4%	1	4%	9	36%	14	56%
men	1	3%	1	3%	12	34%	11	31%	10	29%

Based on the calculated value of $\chi^2 = 9,779 > \chi^2_{0,05} = 9,488$, with a significance level of 0.05 it can be concluded that no statistically significant difference between the responses of the respondents were female and male respondents to its holdings of potential in terms of the question of the existence of capacities for good organizational solutions. Namely, respondents mostly female, and 92% agree have the capacity for good organizational solutions, which is not the case with male respondents.

<i>I have a good capacity for organizational solutions (realized potential)</i>										
	<i>strongly disagree</i>		<i>disagree</i>		<i>partly agree</i>		<i>agree</i>		<i>totally agree</i>	
women	0	0%	4	16%	8	32%	7	28%	6	24%
men	0	0%	2	6%	2	6%	14	40%	17	49%

Based on the calculated value of $\chi^2 = 10,485 > \chi^2_{0,05} = 9,488$, with a significance level of 0.05 it can be concluded that no statistically significant difference between the responses of the respondents were female and male respondents realized the potential, in terms of the question of the existence of capacities for good organizational solutions .Namely, respondents mostly male, and 89% agree have the capacity for good organizational solutions, which is not the case with female respondents.

<i>Possess a high level of creativity (owned potential)</i>										
	<i>strongly disagree</i>		<i>Disagree</i>		<i>Partly agree</i>		<i>agree</i>		<i>Totally agree</i>	
Work experience from 1 to 20 years	0	0%	5	20%	6	24%	6	24%	8	32%
Work experience from 20 to 40 years	0	0%	1	3%	1	3%	15	43%	18	51%

Based on the calculated value of $\chi^2 = 12,625 > \chi^2_{0,05} = 9,488$, with a significance level of 0.05 can be concluded that no statistically significant difference between the responses of the respondents with work experience from 1 to 20 years of service and 20 to 40 years of potential holdings, on the issue of the existence of a high level of

creativity. Namely, those with work experience from 20 to 40 at most, and 84% agree that possess a high level of creativity, which is not the case with those with work experience from 1 to 20 years who have decided for this category 56%.

<i>Possess a high level of creativity (realized potential)</i>										
	<i>strongly disagree</i>		<i>Disagree</i>		<i>partly agree</i>		<i>agree</i>		<i>Totally agree</i>	
Work experience from 1 to 20 years	0	0%	7	28%	8	32%	4	16%	6	24%
Work experience from 20 to 40 years	0	0%	2	6%	2	6%	15	43%	16	46%

Based on the calculated value of $\chi^2 = 12,071 > \chi^2_{0,05} = 9,488$, with a significance level of 0.05 can be concluded that no statistically significant difference between the responses of the respondents with work experience from 1 to 20 years of service and 20 to 40 years of realized potential, on the issue of the existence of a high level of creativity. Namely, those with work experience from 20 to 40 at most, and 89% agree that possess a high level of creativity, which is not the case with those with work experience from 1 to 20 years who have decided for this category 40%.

6 Conclusion

The conclusion in our labour is based on two orientation lines: first one is related with personal and professional impressions of the author, and the second is base core of empirical results. Personal and experiential impressions of authors are: leaders of different management levels can not sufficiently realize their latent potentials assume that is the result of various personal, organizational, as well contextual reasons, factors and surroundings. From the results we can notice that there are: statistical difference between holdings and realized, potential of respondents potential, in terms of owning high visionary potential and in terms of motivational capacity. Also, there are significant difference between the answers from male and female for holding potential, in terms of having good potentials for well organized solutions. Namely, female respondents the capacity for good organizational solutions, which is not the case with male respondents. Meanwhile, there are significant difference between the answers from respondents with working experience in terms of high creativity level. Namely, respondents with working experience own high creativity level, unlike those with less work experience. Previous constation have shown that organization especially top management should focus on creating conditions and opportunities for realization of potential personal and professional capacities. For that aim, leaders should use existing challenges them to test their physical and mental capacities. In that sense active or proactive attitude of the leaders in daily operations is one of the formulas for personal and organizational success.

LITERATURE

1. Alderson, M., Starr, L., Gow, S. in Moreland, J. (1999). The program for rheumatic independent self-management: A pilot evaluation. *Clinical Rheumatology*, 18, pp. 283–292.
2. Creer, T., Renne, C. in Christian, W. (1976). Behavioral contributions to rehabilitation and childhood asthma. *Rehabilitation Literature*, 37, pp. 226–232, pp. 247.
3. Gruman, J. in Von Korff, M. (1996). *Indexed bibliography on Self-management for People with Chronic Disease*. Washington, DC: Center for Advancement in Health.
4. Lorig, K. (1993). Self-management of chronic illness: A model for the future. *Generations* 17, no. 3, pp. 11–14.
5. McGowan, P. (2011). *Self-management: A Background Paper*, “New Perspectives: International Conference on Patient Self Management”.
6. Nakagawa-Kogan, H., Garber, A., Jarrett, M., Egan, K. J. in Hendershot, S. (1988). Self-management of hypertension: Predictors of success in diastolic blood pressure reduction. *Research in Nursing & Health*, 11, pp. 105–115.
7. Redman, B. K. (2004). *Patient self-management of chronic disease: The health care provider’s challenge*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Publishers.

Računovodstvena struka kao bitan faktor pri donošenju kvalitetnih poslovnih odluka

UDK 657.3+005.53

KLJUČNE RIJEČI: računovodstvena struka, poslovne odluke, finansijski izvještaji, računovodstvene politike, finansijska kriza, međunarodni računovodstveni standardi

POVZETEK - Ako imamo na umu da su prvi računovodstveni dokumenti pronađeni na prostoru na kojem se rasprostirala stara babilonska civilizacija, te da su značajan doprinos razvoju računovodstva, odnosno računovodstvene profesije, dale Egipatska, grčka i rimska civilizacija, možemo zaključiti kroz vjekovno praćenje računovodstvene struke, da je uvijek imala značajno mjesto u svim ekonomijama, a čini se i posebno ili dominantnu poziciju u današnjem vremenu kao faktor pri donošenju adekvatnih, kvalitetnih poslovnih odluka. Treba istaći da između ostalog, računovodstvo možemo promatrati kao vještinu, tehniku ili umijeće, zatim kao naučnu disciplinu, računovodstvo kao uslužnu funkciju poslovnog subjekta, te kao dio upravljačkog informacijskog sistema poslovnog subjekta. U današnjim uslovima globalizacije i visokog stepena međuovisnosti i povezanosti tržišta, računovodstvena profesija napreduje se i raste brže od mnogih drugih profesija. Nezamislivo je posebno danas, u vremenu neviđenih turbulentnih dešavanja na globalnom nivou, obilježenim kriznim situacijama, bilo šta analizirati i donositi bilo kakve poslovne odluke bez računovodstvene struke. S toga, s pravom može se i konstatovati da osnovna obilježja savremene računovodstvene struke kažu, da je zanimljiva, izazovna, odgovorna i društveno priznata.

UDC 657.3+005.53

KEY WORDS: accountancy profession, business decisions, financial statements, accounting policies, the financial crisis, The International Accounting Standards

ABSTRACT - If we keep in mind that the first accounting documents were found in the area which was widely ranged by the old Babylonian civilization, and they have been a significant contribution to the development of accounting, or that the accounting profession was given by the Egyptian, Greek and Roman civilization, we can conclude that through the centuries of monitoring the accounting profession, it has always had an important place in all economies, and even today it seems to be on the dominant position as a factor in making adequate, quality business decisions. It should be noted that, among other things, accounting could be seen as a skill, technique or competency, as a scientific discipline; the accounting services function as a business entity; and as a part of the information system management entity. In the present context of globalization and the high degree of interdependence and connections of markets, the accounting profession has advanced and grown faster than any other profession. It is unimaginable, especially today, at a time of an unseen turbulence on a global level, marked by crisis, to analyze something and to make any business decision without the accounting profession. Therefore, it can rightly be concluded that the features of modern accounting profession are: interesting, challenging, responsible and socially recognized.

1 Uvod

Računovodstvena struka, oduvijek je imala dominantnu poziciju i uvijek bila bitan faktor pri donošenju adekvatnih, kvalitetnih poslovnih odluka. Cilj rada i ovog istraživanja je konstatacija da je računovodstvena profesija prisutna svugdje, i u privatnom i u javnom sektoru i stalno je u nadogradnji, kako na lokalnim tako i na globalnom nivou. Kontinuirana nova saznanja i usavršavanja iz raznih specijaliziranih područja, nisu samo motivirajući faktor računovođa, nego i uslov za donošenje adekvatnih poslovnih odluka. Kada se govori o informacijama koje su potrebne

menadžmentu, nedvosmisleno je da posebno i vrlo važno mjesto pripada računovodstvenim informacijama.

2 Tok nastanka i razvoja računovodstva

Ako imamo na umu da su prvi računovodstveni dokumenti pronađeni na prostoru na kojem se rasprostirala stara babilonska civilizacija, te da su značajan doprinosu razvoju računovodstva, odnosno računovodstvene profesije dale Egipatska, grčka i rimska civilizacija, tako da možemo zaključiti kroz vjekovno praćenje računovodstvene struke, odnosno profesije, da je uvijek imala značajno mjesto u svim ekonomijama, kroz pomenuti period razvoja. Egipatska civilizacija je zabilježila poseban napredak pri razvoju državnog računovodstva i neophodnost potrebnih znanja državnih računovođa. Kada govorimo o rimskoj civilizaciji treba napomenuti da je značajna po utemeljenju instituta poreznog računovodstva i poreznog računovođe. Inače, računovođe u srednjem vijeku, obično su bili pripadnici bogatih veleposjednika, trgovaca i klera. Razvoj računovodstva i računovodstvene profesije u tom periodu se temeljilo na prenosu saznanja, vještina i tradicionalnog iskustva u vođenju poslovnih knjiga. U to vrijeme nije postojalo sistemsko obrazovanje za računovodstvenu profesiju iako su računovođe bili obrazovani, pismeni i jako privilegovani. Uvođenje arapskih brojeva u 12 vijeku (Fibonacci) je posebno bilo od značaja za razvoj računovodstva u srednjem vijeku. Treba spomenuti i značaj pronalaska i stamparskog stroja početkom 15 vijeka (Gutenberg)

Tradicionalni prenos računovodstvene vještine a posebno dvojnog knjigovodstva, razvijale su i njegovale poznate mletačke, denovske i firentinske porodice (Lorenzo, Bracci, Medici). U Engleskoj se posebno za računovođe zalagao Henry VII a porodica Fugger u Austro-Ugarskoj Monarhiji. Za dvojno knjigovodstvo, vrlo često je tadašnji ekspert Jacob Fugger isticao kao »dušu kapitala«. Inače za razvoj računovodstva, posebno mjesto ima i zauzima razvoj dvojnog knjigovodstva. Računovodstveni historičari a posebno italijanski su istražujući nastanak i razvoj dvojnog knjigovodstva, vrlo često isticali 14 vijek i Đenovu kao vrijeme i mjesto nastanka dvojnog knjigovodstva. U Đenovi je 1340 godine pronađena najstarija glavna knjiga (Massari of Genova) u kojoj su trgovačke transakcije knjižene po načelu dvojnog knjigovodstva. S toga se metoda dvojnog knjigovodstva vrlo često i naziva kao »italijanska metoda«. Dubrovčanin Benedikt Kotruljević, koji je živio u Napulju, te italijanski franjevac fra Luka Pacioli, imaju posebno historijsko mjesto u razvoju računovodstva. Računovodstvena profesija Paciolija smatra »ocem savremenog računovodstva« jer je prvi objavio u pismenoj formi i ilustrovao sistem dvojnog knjigovodstva u objavljenoj knjizi 1494 godine, Summa de Arimetica, Geometrija, Proportioni et Proportionalita. Smatra se da Pacioli nije izmislio dvojno knjigovodstvo već je sistematizovao i popularisao metodu dvojnog knjigovodstva.

Isreaživanja historijskog razvoja računovodstva dokazuju da je prvi pisac o sistemu dvojnog knjigovodstva bio hrvatski ekonomista u 15 vijeku, Benedik Kotruljević. On je u svom radu *Della mercantura et del mercante perfetto* iz 1458., a štampane 1573. Objasnio načela računovodstva, a posebno urednosti, ažurnosti i javnog značaja knjiga trgovaca. Na Malti je 1475. Pronađen prepis Kotruljevićeve knjige, gdje u XIII poglavlju opisuje sistem dvojnog knjigovodstva. Prvi godišnji obračun rezultata napravio je nizozemski matematičar i inženjer Stiven 1605 godine. Francuz Savary pod uticajem trgovačkog zakona *Code de Commerce*, 1673 godine propisao je izradu bilansa i izvještaja o dobiti svake druge godine. Krajem 17 i početkom 18 stoljeća, industrijska revolucija i potrebe međunarodnog tržišta nameću potrebu sve većeg ujednačavanja zakonskih propisa na području računovodstva. Ako pratimo daljnji razvoj računovodstva te izrade kvalitetne računovodstvene regulative, uočićemo da su limitirani razvojem računovodstvene profesije. Došlo se do spoznaje, da se edukacija računovođa ne može više temeljiti na tradicionalnom prenosu znanja kao vještine. Razvoj tržišta zahtijevao je i sistemski pristup educiranju tj. obrazovanju za računovodstvenu profesiju i to vremenom sa sve većim i ozbiljnijim akcentom. Taj sistemski pristup računovodstvene profesije potiče posebno krajem 19 vijeka. Preduslovi za razvoj računovodstvene profesije bili su prije svega razvoj profesionalnih udruženja računovođa, kao i uvođenje proučavanja računovodstva na univerzitetskim katedrama. Poznato je da je prvo udruženje računovođa osnovano u Engleskoj 1854 godine a prvi Institut ovlaštenih računovođa Engleske i Welsa je osnovan 1880 godine. Prvo udruženje računovođa u Americi, po imenu Američka udruga javnih računovođa (AAPA), koja je osnovana 1887 godine, u svom statutu jasno je zacrtala program i plan obrazovanja računovođa. Vrlo često se 1896 godina u Americi spominje kao rođenja računovodstvene profesije po donošenju Zakona o ovlaštenju javnih računovođa (CPA) u državi New York. Takođe je bitno spomenuti i 1900 godinu kada je načinjen prvi i najvažniji korak u univerzitetskoj edukaciji računovodstvene profesije, gdje je pri New York University, otvorena Škola za trgovinu, računovodstvo i finansije.

Ako posmatramo naše prostore, primijetićemo da je prvi rad iz oblasti knjigovodstva objavio 1874 godine, Kornelije Jovanović. Treba spomenuti i M. Tkaleca sa radom »Pismovnik i knjigovodstvo za obrtnu mladež«, Radivoje Prediva »Sistem trgovačkog knjigovodstva«, Tomaž Romih »Temeljni nauk o knjigovodstvu«, Josif Predić »Trgovačko knjigovodstvo – dvogubo ili dvojno knjigovodstvo« i Ivan Lapajna »Navod o snovanji in poslovanji slovenskih posijilnic«.

U našu knjigovodstvenu teoriju Franjo Krajčević, prvi uvodi novine u pogledu sveobuhvatnosti računovodstva kao jedinstva knjigovodstva, kalkulacije, statistike i proračuna. On je u jugoslovenskoj literaturi prvi obradio problematiku industrijskog knjigovodstva, stvarajući zaokret u odnosu na prethodne autore koji su uglavnom bili orijentisani na trgovinu, a po ugledu na Junga. U ovom periodu potrebno je naglasiti ulogu Šimuna Babića, Save Obradović, Miloša Sofrenovića, Božidara Race. Svakako da treba spomenuti i Kostu Vasiljević, Radmilu Nikolajević-Teofanović i

Mihaila Kovačević koji su u svojim djelima dali osnovu u vezivanju svih elemenata računovodstva kao savremene nauke.

Dvadeseti vijek jeste vijek punog razvoja računovodstvene profesije, pri čemu univerziteti i profesionalna udruženja računovođa imaju naj značajniju i vodeću ulogu. Razvoj savremene informatičke tehnologije tokom 20 vijeka (tkz. informatička revolucija), ubrzala je rast finansijskih tržišta i povećala potrebu za ujednačavanjem računovodstvene regulative i prakse izvještavanja.

Globalizacija svjetske ekonomije krajem 20. i početkom 21 vijeka zahtijeva sve više ujednačenu osnovu finansijskog izvještavanja. Iako najveći dio zemalja ima razvijene nacionalne računovodstvene standarde, za potrebe izvještavanja na međunarodnim tržištima koriste se američkim računovodstvenim standardima (US GAAP) ili Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (IFRS).

3 Značaj računovodstvene regulative

U računovodstvenoj literaturi vrlo često se spominje izraz računovodstvena regulativa a označava pravila, uredbe, propise, načela i standarde za vođenje poslovnih knjiga, odnosno sastavljanje finansijskih izvještaja, vrednovanja ili uopšte propisivanje računovodstva. Računovodstvena legislativa ima uže značenje od računovodstvene regulative a obuhvata samo zakonske propise koje donosi zakonodavna skupština. Definisanje i razvoj računovodstvene regulative može se posmatrati kao proces ili čak kao sistem na nacionalnom ili na nadnacionalnom (međunarodnom) nivou. Računovodstvena regulativa se može definisati na nacionalnom ili međunarodnom nivou na jednom od ovih pristupa: (a) zakonima (da li zakonom o računovodstvu ili zakonom o preduzećima ili trgovačkim zakonom) i propisima sličnim zakonima (npr. direktivama odnosno smjernicama), (b) računovodstvenim standardima ili načelima računovodstvene profesije (nacionalni ili međunarodni računovodstveni standardi) i (c) kombinovanim pristupom, koji uključuje zakonske propise (uključujući i direktive EU kao nadnacionalne zakone na nivou EU) i računovodstvene standarde. Sadržaj računovodstvene regulative, prema tome, čine zakonski propisi (uredbe, odluke, pravilnici ili direktive) ili računovodstveni standardi (američki US GAAP i Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI).

4 Računovodstvo kao osnovni izvor informacija pri donošenju poslovnih odluka

Računovodstvena struka, posebnu ili dominantnu poziciju ima u današnjem vremenu kao faktor pri donošenju adekvatnih, kvalitetnih poslovnih odluka. Treba istaći da između ostalog, računovodstvo možemo promatrati kao vještinu, tehniku ili umijeće, zatim kao naučnu disciplinu, računovodstvo kao uslužnu funkciju poslovnog subjek-

ta, te kao dio upravljačkog informacijskog sistema poslovnog subjekta. Takođe treba istaknuti da se računovodstvena profesija posebno počela formirati i organizovati na globalnom nivou početkom industrijske revolucije, znači početkom 18 vijeka a da bi ubrzan rast industrijske proizvodnje i uslužnog sektora u 20 vijeku kao i razvoj informatičke tehnologije povećao i u znatnoj mjeri istakao snažnije i značajnije potrebe za računovodstvenom profesijom i proširio listu računovodstvenih zanimanja.

U današnjim uslovima globalizacije i visokog stepena međuovosnosti i povezanosti tržišta, računovodstvena profesija, unapređuje se i raste brže od mnogih drugih profesija. Nezamislivo je posebno danas, u vremenu neviđenih turbulentnih dešavanja na globalnom nivou, obilježenim kriznim situacijama, bilo šta analizirati i donositi bilo kakve poslovne odluke bez računovodstvene struke. S toga, s pravom može se i konstatovati da osnovna obilježja savremene računovodstvene struke, da je zanimljiva, izazovna, odgovorna i društveno priznata. Govoriti o menadžmentu, a pri tome zanemariti računovodstvo kao osnovni izvor informacija, nije moguće. Osnovna finansijska ograničenja pri rastu i razvoju preduzeća mogu se sagledati preko finansijskih izvještaja. Bilans stanja omogućava uvid u sigurnost poslovanja u smislu solventnosti, a bilans uspjeha omogućava sagledavanje efikasnosti poslovanja. Za ocjenjivanje efikasnosti poslovanja osnova je bilans uspjeha, ali se koriste i određeni podaci iz bilansa stanja. Isto tako, kod ocjenjivanja poslovanja, bilans stanja čini osnovu, ali se koriste i podaci iz bilansa uspjeha. To je sasvim normalno, kada se zna da su ta dva izvještaja međusobno uslovljena. Osim ova dva finansijska izvještaja u procesu upravljanja koriste se i ostali finansijski izvještaji i mnoštvo ostalih podataka koji se obrađuju u računovodstvu.

5 Računovodstveni informacioni sistem

Računovodstveni informacioni sistem se javlja kao posljedica uvećane potrebe za informacijama koje se dobivaju iz rada funkcije računovodstva. Treba istaknuti da je računovodstveni informacioni sistem dio informacionog sistema preduzeća u kome se prikupljaju odnosno slivaju svi bitni podaci i informacije o svim funkcijskim procesima, koje on primjenom računovodstvene analitičke aparature prezentiraju u vidu paketa koji se uokviruje instaliranim računovodstvenim softverom. Računovodstveni informacioni sistem je u svakom slučaju nezamjenljiva podrška menadžmentu u kreiranju i sprovođenju različitih poslovnih odluka sa ciljem da tekuće i buduće poslovanje bude pozitivno. Da istaknemo da računovodstveni informacioni sistem je obično integrisan od podsistema. Podsystem koji je usmjeren na donošenje svakodnevnih poslovnih odluka baziran je na evidentiranju svakodnevnih poslovnih operacija. Podsystem koji se odnosi na podatke iz glavne knjige i finansijskih izvještaja, kao što su bilansi, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o dobiti itd. je takođe jedan od integrisanih sistema u računovodstveni informacioni sistem. Transakcije koje se odnose na fiksnu imovinu i kapitalna ulaganja su takođe uobličeni u podsystem koga smo najavili. I na kraju podsystem koji obuhvata izvještavanja menadžmenta na ra-

znim nivoima upravljanja preduzećem. Da bi sagledali ulogu informacionih sistema u računovodstvu prvo ćemo se upoznati sa pojmom informacije. Najvažniji »proizvod« rada računovodstva čine računovodstveni podaci, računovodstvene informacije, računovodstveni iskazi i računovodstveni izvještaji.

Računovodstveni podatak je podatak koji proizilazi iz računovodstvene obrade i iskazuje izvjesnu naturalnu činjenicu (npr. realizacija proizvoda za tekuću godinu iznosi 500.000,00).

Računovodstvena informacija je učinak računovodstvene obrade, ali je za razliku od podataka problemski orjentisana i zbog te svoje karakteristike služi kao osnova za donošenje poslovnih odluka (npr. u odnosu na prošlu godinu kada je realizacija proizvodnje iznosila 250.000,00, došlo je do povećanja u ovoj godini za 50 %).

Računovodstvene informacije možemo sresti u obliku računovodstvenog iskaza i računovodstvenog izvještaja.

Računovodstveni iskaz je obrazac u kome je na sistematski način iskazan učinak računovodstvene obrade podataka, pri čemu kao cjelina svojih pozicija predstavlja informaciju. Najčešće se javlja u obliku bilansa, pregleda ili tabela.

Računovodstveni izvještaj je dopuna računovodstvenog iskaza, a u svrhu potpunijeg računovodstvenog informisanja. Mogu se razvrstati u informativne, nadzorne i akcijske izvještaje, u zavisnosti od toga koja im je osnovna namjena.

Računovodstvene informacije predstavljaju najprikladniji i najefikasniji aparat za projektovanje i kontrolu poslovnog rezultata s jedne strane i ocjenu finansijske strukture i održavanje istih na duži rok s druge strane. Svakako da ovakva uloga računovodstvenih informacija i te kako će imati svoju budućnost u savremenim uslovima poslovanja. Važnost računovodstvenih informacija porasla je naročito kada se pristupilo ocjenjivanju ispravnosti ranije donijetih poslovnih odluka.

Računovodstvene informacije mogu se posmatrati kao izvorne i izvedene. Za jedne a i za druge izvori su isti. Izvedene informacije dobijaju se putem raznih transformacija izvornih podataka primjenjujući pri tome određene statističke i matematičke metode. Transformacija izvornih podataka često je uslovljena kombinacijom s drugim određenim podacima čiji izvor nije knjigovodstvo, već određene posebne evidencije koje se u pojedinim slučajevima vode, ili posebni podaci koji se dobijaju na drugi način. U ovakvim slučajevima, prema tome, javljaju se i druge evidencije, van knjigovodstva, za koje se smatra da imaju operativni karakter. Otuda i naziv za njih da je to tkz. „operativna evidencija“. Prethodni izvori računovodstvenih informacija, ako se posmatra iz ugla preduzeća, imaju isključivo interni karakter, jer se i knjigovodstvo i operativne evidencije vode u okviru i za preduzeće. Međutim, preduzeće nije zatvoren sistem, organizovan sebe radi, već sistem zasnovan, pored ostalog, i na raznim spoljnim činiocima u okviru društvenog sistema informisanja.

Postoje brojna gledišta po kojima se može vršiti podjela računovodstva. Preovladavaju dva osnovna aspekta podjele računovodstva i to prema vrsti objekta čije ekonom-

ske aktivnosti opisuje s jedne strane i prema cilju koji računovodstvo treba postići, s druge strane. Saglasno prvom aspektu podjele, računovodstvo se uobičajno dijeli na nekoliko širokih područja i to: državno računovodstvo, računovodstvo neprofitnih organizacija, računovodstvo profitnih organizacija, računovodstvo banaka i sl.

Polazeći od drugog aspekta podjele, odnosno, osnovnih ciljeva koje računovodstvo preduzeća treba da realizuje, računovodstvo korporativnog preduzeća se dijeli na : finansijsko računovodstvo (Financial Accounting), upravljačko računovodstvo (Management Accounting), troškovno računovodstvo (Cost Accounting), računovodstvo poreza (Tax Accounting), i internu reviziju (Internal Auditing).

6 Korisnici računovodstvenih informacija

Korisnike računovodstvenih informacija možemo podijeliti na interne i eksterne. Internim korisnicima na raspolaganju stoji više podataka i informacija, kako globalnih tako i detaljnih. Eksterni korisnici se uglavnom, zadovoljavaju globalnim informacijama.

Interni korisnici su prije svega uposlenici ili vlasnici odnosno suvlasnici u kapitalu.

Vlasnici kapitala (akcionari, ortaci i dr.) su zainteresovani prije svega o budućim efektima ulaganja u preduzeću i rizicima koji su povezani sa njima, jer oni treba da donesu odluke o novom investiranju u poslovanje preduzeća (u cilju povećanja svog kapitala) ili o dezinvestiranju (u cilju očuvanja svog kapitala), smanjenju ili nagrađivanju menadžmenta. Računovodstvena profesija mora biti odgovorna dioničarima, a ne menadžmentu, a uprave moraju učinkovito nadzirati funkciju finansijskog izvještavanja osiguranjem adekvatnog sistema kontrole (Kikanović , 2013).

Organi upravljanja i rukovođenja, a mogu biti razni nivoi menadžmenta, su takođe interni korisnici računovodstvenih informacija. Neophodne su im informacije o ostvarenom finansijskom rezultatu (posmatrano sa različitih aspekata), efektima brojnih poslovnih alternativa, kao i informacije o finansijskom položaju, a naročito o položaju likvidnosti, odnosno sposobnosti plaćanje dugova odnosno obaveza u roku. Na osnovu ovih podataka i informacija oni donose odluke, tj. preduzimaju korektivne mjere i akcije kojima se otklanjaju nepovoljna kretanja i pospješuju povoljni trendovi u razvoju ekonomsko-finansijskog položaja preduzeća.

Eksterni korisnici računovodstvenih informacija su prije svega država i njeni organi, zatim banke, ostali povjerioci, statistički zavodi, privredne komore, sindikati, potencijalni investitori, kao i mnogi drugi.

Kada smo spomenuli državne organe, mislili smo prije svega na Upravu javnih prihoda, finansijsku policiju i dr. Njima su neophodne informacije iz kojih će sagledati pravilnost obračuna i uplate poreza, carina, taksi, doprinosa i dr. kao i pravilnosti

raspolaganja državnim kapitalom. Država uveliko učestvuje na položaj računovodstvene djelatnosti (Sović in Kikanović, 2014).

Banke kao finansijeri odnosno kreditori su takođe eksterni korisnici računovodstvenih informacija. Neophodne su im informacije iz kojih će sagledati likvidnost preduzeća (ove informacije naročito interesuju za kratkoročne kreditne obaveze) i informacije koje predstavljaju projekciju finansijskog položaja preduzeća u budućem, relativno dužem vremenskom periodu (ove informacije naročito interesuju povjericu za dugoročne kreditne obaveze).

Dobavljači su neki od ostalih povjerioca. Mogu biti zainteresovani za informaciju o likvidnosti preduzeća, a takođe za informaciju koja se odnosi na dugoročnu razvojnu orijentaciju, kako bi sa njom uskladili ponudu svoje robe i usluga.

Statistički zavodi, privredne komore, sindikati i mnogi drugi su eksterni korisnici računovodstvenih informacija. Naj češće koriste raznovrsne i brojne podatke kao što su ostvarene obimne proizvodnje, uvoz i izvoz po vrsti, količini, vrijednosti, ostvarenoj zaradi itd.

Potencijalni investitori su takođe korisnici računovodstvenih informacija zbog zainteresovanosti da iz tih informacija mogu sagledati moguće efekte svojih ulaganja i poslovne aktivnosti tog preduzeća i rizika koji je sa tim povezan.

Savremeno računovodstvo karakteriše elektronizacija uslovljena savremenim ekonomskim odnosima informatičke ere, biotehnologije, procesima globalizacije i ostalim savremenim otkrićima koji uslovljavaju evoluciju računovodstva. Računovodstvo kao takvo, poprimilo je novi karakter kompjuterizacije. S tim u vezi javila se potreba primjene računara u računovodstvu. Ovako posmatrano računovodstvo će postepeno evoluirati ka još složenijim oblicima što je uslovljeno ekonomskim promjenama. Računovodstveni informacioni sistem ne može udovoljavati svim zahtjevima korisnika njegovih podataka i informacija. Postoje određena ograničenja u vidu zakonske i profesionalne regulative, koji se pojavljuju kao filter za nedopustive zahtjeve. U provjeri dijela kvalitativnih osobina računovodstvenih informacija, njihovi korisnici se oslanjaju i na reviziju. Revizija koristi kao svojevrsna kontrola kvaliteta informacija prezentiranih u računovodstvenim iskazima. Revizijom se mogu potvrditi ili osporiti neki od elemenata kvaliteta računovodstvenih iskaza, jer revizor je nezavisna i kompetentna ličnost koja ispituje pouzdanost računovodstvenih iskaza. Takođe, revizor je odgovoran za verifikaciju i izvještavanje o kvalitetu informacija koje su opisale ekonomske aktivnosti.

7 Zaključak

Računovodstvena funkcija ima prednost nad ostalim funkcijama, jer svojom evidencijom obuhvata maksimalni dio poslovnih promjena ostalih funkcija. To se, na principu važećeg kontnog plana, sprovodi proces klasifikacije poslovnih promjena

na takav način koji omogućava racionalno korištenje tih podataka u informisanju i donošenju poslovnih odluka. Tako sistematizovane podatke nema ni jedna poslovna funkcija, uključujući i finansijsku. S obzirom na to da ostale poslovne funkcije pružaju informacije samo u onim operativnim poslovnim promjenama i događajima koje ne evidentira računovodstvena funkcija, računovodstvene informacije imaju primaran karakter, a informacije ostalih poslovnih funkcija sekundaran karakter. Računovodstvo predstavlja vezu između upravljačke i izvršne aktivnosti opslužujući ih sa mnoštvom značajnih informacija. Informacije iz finansijskih izvještaja kao finalnih produkata računovodstva, služe za donošenje poslovnih odluka (strateških, taktičkih, operativnih) od strane menadžera raznih nivoa. Menadžeri bi svakako trebali da poznaju računovodstvo, da znaju da čitaju finansijske izvještaje, da bi mogli shvatiti kako poslovni događaji utiču na ukupno poslovanje, za koje su prije svega oni odgovorni. Računovodstvena struka, posebnu ili dominantnu poziciju ima u današnjem vremenu kao faktor pri donošenju adekvatnih, kvalitetnih poslovnih odluka.

Poslovanje svakog poslovnog subjekta je nezamislivo bez računovodstva kao izvorišta brojnih relevantnih i neophodnih informacija za uspješno poslovanje. S pravom se računovodstvo uvijek i nazivalo jezikom poslovanja jer je uključeno u sve ekonomske aktivnosti poslovnog subjekta.

LITERATURA

1. Bagchi, S. K. (2004). Renaissance in Risk Management in Banking. N Delhi.
2. Eilifsen, A., Messier, Jr. W., Glover, S. in Prawitt, D. (2010). Auditing and assurance Services. London: Mc graw Hill.
3. Gulin, D., Tušek, B. in Žager, L. (2004). Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb: HZRFD.
4. Kapić, R. (2007). Analiza i razumijevanje finansijskih izvještaja. Tuzla: ECON.
5. Kikanović, R. (2012). Računovodstvena struka u funkciji rješavanja problema privrede BiH. Neumu.
6. Kikanović, R. (2013). Upravljačko računovodstvo. Predavanje na PDS. Travnik: Sveučilište Vitez.
7. Klobučar, J. (2003). Računovodstvo. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
8. Knežević, G. (2005). Izbor računovodstvenih politika u funkciji menadžmenta. Niš: Ekonomski fakultet.
9. Koletnik, F. (2003). Mednarodno računovodstvo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
10. Sinanagić, M. in Pamukčić, M. (1997). Računovodstvo za menadžere. Tuzla: Ekonomski fakultet.
11. Sović, J. (2008). Poslovno upravljanje. Sarajevo: Pravni fakultet Kiseljak.
12. Sović, J. in Kikanović, R. (2014). Računovodstveni inženjering poslovanja kompanija. Tuzla.
13. Spletna stran: www.2deloitte.com.
14. Spletna stran: www.acca.uk.
15. Spletna stran: www.icaew.co.uk.
16. Spletna stran: www.ifrs.org.
17. Vidaković, S. (2005). Finansijsko izvještavanje. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
18. Whittington, R. in Pany, K. (2010). Principles of auditing, Boston: Mc graw Hill irwin.

Vpliv spletnih medijev na nakupno vedenje porabnikov

UDK 658.89:004.738.5

KLJUČNE BESEDE: nakupno vedenje porabnikov, spletni mediji, družbena omrežja

POVZETEK - V prispevku smo obravnavali pomen spletnih medijev v procesu nakupnega vedenja porabnikov. Z razvojem interneta se je povečalo število spletnih medijev in s tem tudi število njihovih uporabnikov. V empiričnem delu smo se osredotočili na slovensko populacijo v starosti od 15 do 29 let. Namen raziskave je bil ugotoviti, ali imajo spletni mediji Google, Facebook, Youtube, Twitter in Najdi.si vpliv na slovenske potrošnike pri nakupu izdelkov ali storitev ter ugotoviti njihov vpliv na nakup posameznih skupin izdelkov in storitev. Ugotovili smo, da anketiranci najpogosteje spremljajo spletno družbeno omrežje Facebook in spletni iskalnik Google. Spletni mediji imajo največji vpliv na nakup oblačil in prehrabnih izdelkov. Porabniki spremljajo oglase na spletnih medijih pogosto, največji vpliv na nakupno vedenje imata Facebook in Google, obstajajo pa tudi razlike v vplivu spletnih medijev na porabnike po slovenskih regijah.

UDC 658.89:004.738.5

KEY WORDS: consumer shopping behaviour, online media, social media

ABSTRACT - In the article we discussed the meaning of online media in the process of consumer shopping behaviour. With the development of the Internet, the number of online media has increased and so has the number of their users. In the empirical part we focused on the Slovenian population aged between 15 and 29 years. The aim of this research was to find out if the online media Google, Facebook, Youtube, Twitter and Najdi.si have an impact on Slovenian consumers when purchasing products and to find out the media's impact on the purchase of individual groups of products and services. We found that the interviewees most often follow the social media Facebook and use the web browser Google. Online media have the biggest impact on the purchase of clothes and food products. Consumers often follow advertisements on online media. Facebook and Google have the biggest impact on shopping behaviour; however, there are differences in the impact of online media on consumers by Slovenian regions.

1 Uvod

V prispevku želimo odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje: kakšen pomen dajejo slovenski porabniki v starosti od 15 do 29 let sodobnim spletnim medijem v procesu nakupnega odločanja ter ugotoviti vpliv sodobnih medijev na nakup posameznih skupin izdelkov ali storitev. Ugotavljali smo tudi razlike med regijami v vplivu sodobnih medijev na porabnike.

V današnjem času se vse bolj pojavljajo nove tehnologije, ki ustvarjajo nove načine za doseganje porabnikov, obenem pa vplivajo na bolj tradicionalne medije, kot so televizija, radio, revije in časopisi, ki postajajo vse bolj razdrobljeni in dosegaajo manjše in bolj selektivne skupine porabnikov. Povečuje se število uporabnikov spletnih tehnologij, kar predstavlja priložnost za podjetja da dosežejo in se povežejo s porabniki, ki uporabljajo spletne strani in družbena omrežja. Internet in spletna družbena omrežja so spodbudila nastajanje popolnoma novih medijev in virov podatkov, hkrati pa tudi novih načinov za prodajo neposredno porabnikom (Kotler

in Caslione, 2009). Virtualne družbene skupnosti kot so Facebook, Netlog in Twitter nudijo forume, kjer se lahko porabniki povezujejo s prijatelji in delijo razne informacije. Znotraj teh skupnosti so na voljo tudi druge oblike komuniciranja, kot so zasebna sporočila, blogi, slike, forumi, povezave, idr. (Klemenčič in Klemenčič, 2013). Navedena spletna družbena omrežja pridobivajo na veljavi, število članov se zelo strmo povečuje, zato jih morajo tržniki spremljati, da bi lahko razumeli današnje porabnike (Klemenčič, 2012). Tržno komuniciranje, ki poteka preko spletnih družbenih omrežij, lahko predstavlja številne prednosti in koristi za podjetja, ki se večinoma ne kažejo neposredno v obliki prodaje, temveč bolj v obliki krepitve blagovne znamke in zavedanja potrošnikov (Klemenčič, 2012). Govorice, ki se ustvarjajo na spletnih družbenih omrežjih, imajo potencial hitrega razširjanja med mrežo uporabnikov, ki se na teh spletnih straneh zbirajo predvsem zato, da se družijo, povezujejo, komunicirajo in izmenjujejo vsebine med seboj. Poznano je, da imajo spletne tehnologije in družbeni mediji precejšen vpliv na poslovanje in uspešnost podjetij (Bennett, 2012). Glavni razlog za to je, da spletna komunikacija ponuja možnost zamenjave fizične bližine z virtualno interakcijo in celo intimnost, kar evidentno dokazuje priljubljenost spletnih medijev, kot je na primer Facebook (Grewal in Levy, 2014). Družbena omrežja so pomembno orodje za podjetja, saj jim omogočajo komunikacijo s strankami, jih poslušati in se od njih učiti na način, ki prej ni bil mogoč (Smith et al., 2011). Po Picku (2013) 93 % tržnikov že uporablja spletne medije z namenom pospeševanja prodaje. Posamezna podjetja so že pričela vključevati spletne medije v njihove trženjske programe programe za promocijo blagovnih znamk (Berthon et al. 2012; Swani et al., 2014; McCarty et al., 2014). Vodilne blagovne znamke na Facebooku so na podlagi njihovih poročil Coca-Cola (50 milijonov sledilcev, Walt Disney (44 milijonov), Starbucks (34 milijonov) in Wall Mart (29 milijonov).

2 Nakupno vedenje porabnikov in sodobni spletni mediji

Preden lahko podjetje razvije marketinške strategije, mora poznati porabnike in njihov proces nakupnega odločanja. Proces nakupnega odločanja porabnikov je dinamičen proces. Število udeležencev in njihova previdnost pri nakupu se povečujeta sorazmerno z zapletenostjo situacije pri nakupu. Za uspešna podjetja je značilno, da raziskujejo nakupni proces odločanja za svoje izdelke. Nakupno vedenje porabnikov lahko opredelimo kot vedenje, ki ga porabniki izkazujejo pri iskanju, vrednotenju, nakupu, uporabi in opustitvi izdelkov, storitev, za katere pričakujejo, da bodo v procesu menjave zadovoljili porabnikove želje in potrebe (Solomon et al., 2010). Poznavanje tržnih potreb potrošnikov in razumevanje svojih kupcev je zato zelo pomembno za vse, ki so vpleteni v proces proizvodnje (Shulz, 2008). Porabniki pogosto uporabljajo pri iskanju informacij sodobne medije. Največ uporabljajo družbena omrežja mladi. Spletna družbena omrežja so še zlasti primerna za komuniciranje z mladimi, saj le-ti predstavljajo najštevilčnejše in najbolj aktivne

uporabnike, ki tovrstnim omrežjem namenjajo vse več svojega časa, poleg tega pa so dokaj odprti do blagovnih znamk, ki se pojavljajo na teh omrežjih (Šarčević, 2009). V preteklih raziskavah v ZDA ugotavljajo, da kar 68 % mladih v starosti od 18 do 21 let uporablja MySpace in Facebook dnevno (Ferrel in Hartline, 2011). Raziskave v svetu kažejo, da so mladi finančno dobro podprti, nerazumno trošijo, kupujejo svojo identiteto in prijateljstvo, so dovzetni za novo in si veliko upajo (Solomon, 2011). Med vsemi družbenimi omrežji je po svojem tržnem deležu in številu uporabnikov na prvem mestu Facebook. Porabniki v svetu največ uporabljajo Facebook, sledita YouTube in Twitter (Jones et al., 2015). Iz splošnih informacij Facebooka lahko izvemo, da ga ljudje uporabljajo za zabavo, komunikacijo s prijatelji, objavljanje fotografij, komentiranje ali brskanje po straneh. Facebook lahko uporabljajo podjetja za promocijo. Oglaševanje na Facebooku je v primerjavi s klasičnim oglaševanjem veliko naprednejše. Klasično oglaševanje temelji na posredovanju že vnaprej pripravljeneга oglasa mediju, ki ga nato za nas objavi, medtem ko spletno oglaševanje prinaša možnost spreminjanja oglasa, kadar menimo, da je to potrebno in lažje beleženje števila ogledov našega oglasa (Durič, 2014). Družbena omrežja so z marketinškega vidika zanimiva, ker lahko na relativno poceni način dosežemo izredno široko bazo potencialnih strank (Tomše, 2011). Ta nova oblika tržnega komuniciranja predstavlja izziv in priložnost za podjetja. Nakupne odločitve porabnikov so vedno bolj pod vplivom družbenih medijev. Pri sprejemanju odločitev se porabniki vedno bolj zanašajo na informacije pridobljene z njihovih družbenih omrežij (Hinz et al., 2011). Vendar z raziskavo informacijskega vedenja mladih v Sloveniji, Avstriji, Nemčiji in ZDA leta 2011 ugotavljamo, da družbena omrežja pridobivajo na pomenu, vendar pa na odločitve mladih pri izbiri oz. nakupu oblačil nimajo večjega vpliva (Klemenčič, 2012). Zadnje raziskave v ZDA in Nemčiji sicer kažejo, da informacijski viri, ki so tipični za moderno mlado generacijo (internet, Facebook, Twitter in drugo) nimajo pomembnega vpliva na nakupno odločanje mladih pri izbiri oblačil (Klemenčič in Števančec, 2013).

V prispevku proučujemo sodobne spletne medije in njihov vpliv na nakupno odločanje porabnikov. Na podlagi predhodnih raziskav in njihov pomen v slovenskem tržnem prostoru smo se osredotočili na spletni družbeni omrežji Facebook in Twitter, ki sta v velikem porastu, na spletna iskalnika Google in Najdi.si ter na spletno stran Youtube. Ugotoviti smo želeli njihov vpliv na nakup posameznih skupin izdelkov ali storitev (prehrambeni izdelki, oblačila, TV, avdio izdelki, gospodinjski izdelki, izdelki za šport in rekreacijo, izdelki namenjeni osebni negi in zdravju, avto-moto izdelki in turistične storitve). Predpostavljamo tudi, da med porabniki po regijah obstajajo razlike v uporabi spletnih medijev in njihovem vplivu na nakupno odločanje.

3 Raziskava in ugotovitve

V empiričnem delu prispevka smo izvedli kvantitativno raziskavo, katere temeljni namen je bil ugotoviti vpliv sodobnih medijev na nakupno vedenje porabnikov. Na

podlagi opredeljenega raziskovalnega vprašanja in v skladu s cilji raziskave smo oblikovali sledeči raziskovalni hipotezi:

Hipoteza 1: Posamezni spletni mediji nimajo vpliva na nakupno vedenje porabnikov.

Hipoteza 2: Porabniki po regijah se statistično pomembno razlikujejo v ocenah vpliva spletnih medijev na nakup posameznih skupin izdelkov ali storitev.

3.1 Vzorec in metodologija

Vzorec kvantitativne raziskave, N = 314, predstavljajo porabniki iz Slovenije, stari od 15 do 29 let.

Tabela 1: Struktura vzorca po spolu

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	moški	139	44,3	44,3	44,3
	ženski	175	55,7	55,7	100,0
	Total	316	100,0	100,0	

Orodje raziskave je bilo spletno orodje Fakultete za družbene vede – 1KA. Anketa je bila aktivna od 13. 10. 2015 do 25. 11. 2015. V anketi so sodelovali dijaki, študenti in diplomanti slovenskih šol in fakultet (Murska Sobota, Maribor, Celje, Ljubljana, Novo mesto, Slovenj Gradec in Postojna) v starosti od 15 do 29 let. Za posredovanje vprašalnika smo zaprosili predstojnike izobraževalnih institucij. Vprašalnik je obsegal 30 vprašanj. Osrednji del vprašalnika zajema področje vpliva posameznega spletnega medija na nakupno vedenje porabnikov ter vpliv sodobnih spletnih medijev na nakup posameznih izdelčnih skupin ali storitev. Za ovrednotenje vpliva posameznega spletnega medija na nakupno vedenje in ovrednotenje posameznih izdelčnih skupin in storitev smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer ocena 1 pomeni čisto nič ne vpliva in ocena 5 povsem vpliva. Iz analize smo izločili vse anketirance, ki niso odgovorili na 5 ali več vprašanj (upoštevana so tudi vsa podvprašanja). Končno število analiziranih anket je bilo 314.

3.2 Rezultati raziskave

Z raziskavo smo ugotovili, da proučevani porabniki največ spremljajo Facebook (91,5 %), Google (79,1 %) in Youtube (85,8 %). Najmanj anketirancev spremlja družbeno omrežje Twitter (13 %).

Tabele v nadaljevanju prikazujejo rezultate analize uporabe spletnih medijev in njihov vpliv na nakupno vedenje.

Tabela 2: Opisna statistika pogostosti spremljanja oglasov v spletnih medijih

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	zelo pogosto	60	19,1	19,1	19,1
	pogosto	118	37,6	37,6	56,7
	redko	104	33,1	33,1	89,8
	nikoli	32	10,2	10,2	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Iz tabele 2 je razvidno, da največ anketiranih spremlja oglase v spletnih medijih pogosto.

Tabela 3: Opisna statistika vpliva posameznih spletnih medijev na nakupno vedenje glede na spol

<i>Spol</i>		<i>Facebook</i>	<i>Google</i>	<i>Twitter</i>	<i>Youtube</i>	<i>Najdi.si</i>
moški	Mean	2,41	2,35	1,35	2,09	1,30
	N	139	139	139	139	139
	Std. Deviation	1,329	1,221	,759	1,215	,667
ženski	Mean	3,03	2,70	1,37	1,97	1,34
	N	175	175	175	175	175
	Std. Deviation	1,319	1,234	,798	1,159	,771
Total	Mean	2,75	2,54	1,36	2,02	1,32
	N	314	314	314	314	314
	Std. Deviation	1,357	1,238	,780	1,184	,726

Vir: Lastna raziskava.

Iz tabele 3 je razvidno, da na nakupno vedenje porabnikov najbolj vplivata Facebook (2,75) in Google (2,54), najmanj pa Twitter (1,36) in iskalnik Najdi.si (1,32). Na nakupno vedenje žensk najbolj vpliva Facebook (3,03), ki ima prav tako največji vpliv na moške (2,41). Ta vpliv je sicer v primerjavi z ženskami precej manjši.

Iz tabele 4 je razvidno, da spletni mediji (Facebook, Twitter, Google, ...) najbolj vplivajo na nakup TV, avdio opreme in računalnikov (3,06), turističnih storitev (3,00) in oblačil (2,86). Obstajajo tudi razlike med spoloma. Na ženske imajo spletni mediji največji vpliv pri nakupu oblačil (3,21), turističnih storitev (3,09) in izdelkov za osebno nego in zdravje (3,04), medtem ko na moške najbolj vplivajo pri nakupu TV, avdio opreme in računalnikov (3,18) in izdelkov za šport in rekreacijo (2,78).

Ovrednotenje hipoteze 1: Posamezni spletni mediji nimajo vpliva na nakupno vedenje porabnikov. Na podlagi zgornjih rezultatov lahko hipotezo 1 zavrnamo. Rezultati raziskave kažejo, da imajo posamezni spletni mediji vpliv na nakupno vedenje porabnikov.

Tabela 4: Opisna statistika vpliva spletnih medijev na nakup posameznih skupin izdelkov in storitev glede na spol

Spol		Preh. izdelki	Oblačila	TV, audio, rač.	Gos. izdelki	Izdelki za šport in rek.	Izdelki za osebno nego in zdravje	Avto moto izdelki	Tur. storitve
moški	Mean	1,93	2,42	3,18	2,26	2,78	2,27	2,74	2,88
	N	139	139	139	139	139	139	139	139
	Std. Deviation	1,074	1,239	1,241	1,241	1,319	1,107	1,364	1,308
ženski	Mean	2,34	3,21	2,97	2,48	2,83	3,04	2,24	3,09
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
	Std. Deviation	1,216	1,201	1,082	1,164	1,201	1,156	1,134	1,231
Total	Mean	2,16	2,86	3,06	2,38	2,81	2,70	2,46	3,00
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
	Std. Deviation	1,171	1,279	1,158	1,202	1,253	1,197	1,264	1,268

Vir: Lastna raziskava.

Preverjanje hipoteze 2: Porabniki po regijah se statistično pomembno razlikujejo v ovrednotenju vpliva spletnih medijev na nakup posameznih skupin izdelkov ali storitev.

Anketiranci so ocenjevali vpliv sodobnih medijev na nakup TV, audio opreme in računalnikov, prehrabnenih izdelkov, oblačil, gospodinjskih izdelkov, izdelkov za šport in rekreacijo, izdelkov za osebno nego in zdravje, avto moto izdelkov in turističnih storitev. Postavljeno alternativno hipotezo smo preizkušali z analizo variance (procedura One-Way ANOVA).

Izvedli smo Levenov test homogenosti varianc. Variance med skupinami regij (mest) se ne razlikujejo statistično značilno (Levenov test: $p > 0,05$), zato je analiza variance veljavna za vse skupine izdelkov ali storitev, razen za izdelke za šport in rekreacijo ($p = 0,000$). V ovrednotenju izdelkov za šport in rekreacijo ni razlik med regijami.

Iz tabele 5 je razvidno, da alternativno hipotezo sprejmemo ($p < 0,05$) za prehrabnene izdelke, oblačila, gospodinjske izdelke ter izdelke za osebno nego in zdravje – mladi po posameznih regijah se statistično značilno razlikujejo v ovrednotenju vpliva spletnih medijev na nakup izdelkov. Za ostale skupine izdelkov ali storitev ni razlik. S Post Hoc Testom po Bonferroniju smo ugotovili značilne razlike v povprečnih ocenah vpliva sodobnih medijev po regijah. Največje razlike med regijami so pri nakupu naslednjih izdelkov:

- Prehrabneni izdelki: značilne razlike med Mursko Soboto (2,59) in Novo Gorico (1,31);
- Oblačila: značilne razlike med Novo Gorico (1,56) in mesti: Murska Sobota (3,00), Celje (3,24), Maribor (2,95);

- Gospodinjski izdelki: značilne razlike med Mursko Soboto (2,83), Mariborom (2,70) in Novo Gorico (1,56);
- Izdelki za osebno nego in zdravje: značilne razlike med Celjem (3,06), Novim mestom (3,04), Postojno (1,79) in Novo Gorico (1,81).

Tabela 5: Analiza variance po regijah (mestih)

		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Prehrambeni izdelki	Between Groups	28,580	8	3,573	2,719	,007
	Within Groups	400,773	305	1,314		
	Total	429,354	313			
Oblačila	Between Groups	45,937	8	5,742	3,759	,000
	Within Groups	465,897	305	1,528		
	Total	511,834	313			
TV, audio, rač.	Between Groups	17,575	8	2,197	1,666	,106
	Within Groups	402,275	305	1,319		
	Total	419,850	313			
Gospodinjski izdelki	Between Groups	39,564	8	4,945	3,656	,000
	Within Groups	412,576	305	1,353		
	Total	452,140	313			
Izdelki za šport in rekreacijo	Between Groups	13,172	8	1,647	1,051	,398
	Within Groups	477,977	305	1,567		
	Total	491,150	313			
Izdelki za osebno nego in zdravje	Between Groups	38,171	8	4,771	3,549	,001
	Within Groups	410,087	305	1,345		
	Total	448,258	313			
Avto moto izdelki	Between Groups	10,799	8	1,350	,842	,567
	Within Groups	489,242	305	1,604		
	Total	500,041	313			
Turistične storitve	Between Groups	13,663	8	1,708	1,064	,388
	Within Groups	489,334	305	1,604		
	Total	502,997	313			

Vir: Lastna raziskava.

4 Zaključek

S kvantitativno raziskavo smo ugotovili, da imajo sodobni spletni mediji Facebook, Twitter, Google, idr. vpliv na nakupno vedenje slovenskih porabnikov. Porabniki največ spremljajo Facebook, Google in Youtube. Največ porabnikov v proučevanem starostnem obdobju se je opredelilo, da spremlja oglase v spletnih medijih pogosto. Na nakupno vedenje porabnikov imata največji vpliv družbeno omrežje Facebook in spletni iskalnik Google. S povprečno oceno nižjo od 3 je ta vpliv sicer manjši v primerjavi z drugimi viri informacij (prijatelji in znanci, izložbe v prodajalnah), kar smo ugotovili v preteklih raziskavah (Klemenčič in Klemenčič, 2013). Z raziskavo tudi ugotavljamo, da sodobni spletni mediji najbolj vplivajo na nakup TV, avdio opreme in računalnikov, turističnih storitev in oblačil. Ugotavljali smo tudi statistične razlike med porabniki po regijah v ocenah vpliva sodobnih spletnih medijev na nakup posameznih skupin izdelkov ali storitev. Ugotovili smo, da med porabniki po posameznih mestih določene razlike obstajajo. Sodobni spletni mediji predstavljajo velik potencial tudi za slovenska podjetja. Še zlasti so pomembni za komuniciranje z mladimi porabniki, ki predstavljajo tudi v slovenskem prostoru pomemben tržni segment.

LITERATURA

1. Bennett, S. (2012). Social media is making a big impact on small business. Spletna stran: <http://www.adweek.com/socialtimes/social-media-small-business/468416?red=at>.
2. Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K. in Shapiro, D. (2012). Marketing Meets Web 2.0., Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy. *Business Horizons*, 55, št. 3, str. 261–271.
3. Blythe, J. (2008). *Consumer Behavior*. London: Thomson Learning.
4. Durič, Z. (2014). Vpliv sodobnih medijev na nakupno vedenje potrošnikov. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
5. Ferrell, O. C. in Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy, Fifth Edition*, Mason: South - Western Cengage Learning.
6. Grewal, D. in Levy, M. (2014). *Marketing*. New York: Mc-Graww-Hill Education.
7. Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C. and Becker, J. U. (2011). »Sedding strategies for viral marketing: an empirical comparison«. *Journal of Marketing*, 75, no. 6, pp. 55–71.
8. Jones, N., Borgman, R. and Ulusoy, E. (2015). Impact of social media on small business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22, no. 4, pp. 611–632.
9. Klemenčič, B. (2012). Marketinško informacijski sistem kot orodje za ugotavljanje nakupnega vedenja mladih pri izbiri oblačil. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
10. Klemenčič, B. in Klemenčič N. (2013). Internet in spletna družbena omrežja kot sodobna vira informacij in načina prodaje. V: Balantič, Z. (ur.). 32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti (Portorož, 20.–22. marec 2013). Kranj: Moderna organizacija.
11. Klemenčič, B. in Števanec, D. (2013). Comparison between Germany and the USA in the youth clothing industry. *African Journal of Business Management*, 7, str. 1335–1343.
12. Kotler, P. in Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
13. Kotler, P. in Caslione, J. A. (2009). *Kaotika: upravljanje in trženje v obdobju pretresov*. Ljubljana: GV Založba.

14. McCarty, J., Rowley, J., Ashworth, C. J. and Pioch, E. (2014). Managing brand preence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*, 24, no. 2, pp. 181–204.
15. Peter, J. P. in Olson, J. C. (2008). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. New York: Irwin McGraw-Hill.
16. Pick, T. (2013). 101 Vital Social Media And Digital Marketing Statistic For 2013. Spletna stran: <http://www.business2community.com/social-media/101-vital-social-media-and-digital-marketing-statistics-for-the-rest-of-2013-0573850#OdX9f8AKMj1VJWmS.97>.
17. Šarčević, T. (2009). *Tržno komuniciranje z mladimi: primer Itak*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Shulz, S. (2008). Our Lady Hates Viscose: The Role of the Customer Image in High Street Fashion Production. *Cultural Sociology*, 2, no. 3, pp. 385–405.
19. Smith, N., Wollan, R. in Zhou, C. (2011). *The Social Media Management Handbook: Everything You Need to Know to Get Social Media Working in Your Business*. NJ: John Wiley & Sons, Hoboken.
20. Solomon, M. R. (2011). *Consumer Behavior: Buying, having and being*. New Jersey: Pearson Education.
21. Solomon, M. R. and Rabolt, N. J. (2009). *Consumer Behavior: In fashion*. New Jersey: Prentice Hall.
22. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. and Hogg, K. M. (2010). *Consumer behavior: a European Perspective*. Harlow: Pearson Education.
23. Swani, K., Brown, B. P. and Milne, G. R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of fortune 500 companies Twitter sommunications. *Industrial Marketing Management*, 43, no. 1, pp. 873–881.
24. Tomše, D. (2011). *Trženje blagovnih znamk v socialnih omrežjih*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
25. Winer, R. S. and Dhar, R. (2011). *Marketing Management. Fourth Edition*, New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.

Reševanje konfliktov na delovnem mestu

UDK 331.4+316.485.6

KLJUČNE BESEDE: konflikt, medsebojni odnosi, komunikacija

POVZETEK - Dobri odnosi so ključnega pomena za dobro delovanje s sodelavci na delovnem mestu. Konflikti se pojavijo takrat, ko sodelavci ne najdejo skupnega jezika. Konflikti so vsakodnevni pojav na delovnem mestu in sta zanj vedno potrebni dve osebi. Sposobnost za reševanje konfliktov lahko razvijemo in jih s tem lažje rešujemo. Reševanja le-teh se loti vsak posameznik drugače in ima za njihovo reševanje konfliktov svoj. Konflikti niso samo negativni, ampak tudi pozitivni. Pozitivni konflikti lahko povzročijo dobre spremembe na delovnem mestu in spodbujajo razvoj posameznika in zahtevajo rešitve. Slaba komunikacija lahko hitro pripelje do konflikta. V prispevku predstavljamo načine reševanja konfliktov na Očesni kliniki Ljubljana. Čeprav so v raziskavi zaposleni odgovorili, da niso prepirljivi, se vseeno pojavljajo konflikti, ki jih uspešno rešujejo. Nihče pa ne bi menjal službe zaradi konfliktov.

UDK 331.4+316.485.6

KEY WORDS: conflict, interpersonal relations, communication

ABSTRACT - Good relations are of crucial importance for a good cooperation with colleagues. Conflicts appear when colleagues cannot find a common language. Every day, conflicts are present at work and always two people are needed for a conflict. If we develop the ability to solve conflicts, we can easily deal with them. Each individual has their own way of solving problems. Conflicts are not always negative, they can be positive as well. Positive conflicts cause good changes in the workplace, encouraging the individual's development and demanding solutions. Bad communication often leads to a conflict. The article presents the ways of solving conflicts at the Department of Ophthalmology in Ljubljana. Even though the interviewees claim they are not quarrelsome, the conflicts among them appear, but they solve them successfully. None of the respondents would change the job due to the conflicts.

1 Uvod

Dobri odnosi so ključnega pomena za dobre odnose na delovnem mestu. Na delovnem mestu včasih preživimo več časa kot doma z družino. Zaradi določenih ljudi, s katerimi se razumemo nam delavnik hitreje mine. Težave in konflikti pa nastanejo takrat, ko sodelavci med sabo nikakor ne najdemo skupnega jezika. Takšna slaba komunikacija lahko vpliva na nas, naše delo in druge sodelavce. Konflikti so vsakdanji pojav in so lahko dobri za odnose na delovnem mestu. Nemogoče se mu je izogniti, lahko pa razvijamo sposobnosti za reševanje konfliktov.

Konflikt je srečanje neusklajenih dejavnikov ali drugače soočenje neusklajenosti. Lahko bi se reklo, da sistem zaradi neusklajenosti deluje optimalno na drugačen način. Konflikt je tudi stanje, ki pripelje do sprememb in sili v odzivanje. Na delovnem mestu lahko konflikt predstavlja nevarnost, po drugi strani pa predstavlja priložnost za razvoj posameznika, odnosov in skupnosti (Iršič, 2007).

Na delovnem mestu so potrebni dobri medsebojni odnosi, katere počasi gradimo. V vsaki organizaciji je vsaj posameznik unikatni in ima svoje mnenje, ki ga lahko izrazi. Spet je odvisno od drugega ali sprejme to mnenje ali v vsakem mnenju vidi

napad na njega. Kadar želimo, da so dobri odnosi na delovnem mestu je potrebno konflikte reševati oziroma preprečiti njihov nastanek in ne bežati pred njimi. V prihodnosti bo teh konfliktov čedalje več, saj so zaposleni čedalje bolj pod stresom.

Konflikti so nedolgo nazaj veljali za negativne, vendar pa lahko v njih najdemo tudi pozitivne stvari. Med njih štejemo da so konflikti lahko dobra izhodišča za potrebne spremembe, da konflikti razbijajo monotonost, spodbujajo razvoj ali zahtevajo rešitve.

2 Konflikt

Beseda konflikt že sama po sebi velikim predstavlja nekaj slabega, neprijetne občutke, saj konflikti velikokrat predstavljajo nekaj bolečega, škodljivega in nezaželenega. Večina ljudi konfliktov ne pozna in se jih zato boji, čeprav posledice konflikta niso slabe. Konflikti so lahko medosebni, notranji in so vedno in povsod, vendar ne vemo kaj vse bi lahko z njimi naredili. Konflikti se lahko rešujejo ali pa jih puščamo na stranskem tiru in se z njimi ne ukvarjamo. Veliko ljudi na delovnih mestih se ne zaveda, da imamo izbiro glede reševanja konfliktov. Če bodo mislili, da rešitve ni se bomo konfliktom izogibali in zanje okrivili druge (Iršič, 2004).

Vzroki za konflikte se med sodelavci pojavijo v drugačnem prepričanju, razumevanju, stališču, vrednotenju in problemov. Možina (2000) pravi, da obstaja več vzrokov za konflikt:

- Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se s sodelavci na delovnem mestu ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker imamo različna stališča, različne zorne kote in različna prepričanja. Ti vzroki se pogosto zanemarjajo. Vsebinsko konflikta ves čas navidezno spreminjamo in upravljamo energijo. Nasprotja naraščajo in konflikt se ne reši uspešno.
- Drugi vzrok najdemo pri komunikaciji. Lahko, da na delovnem mestu govorimo nejasno in nerazumljivo, zato nas sodelavec ne razume in nam ne zaupa. Prepričan je, da govorimo eno, delamo drugo.
- Konflikti se lahko pojavijo tudi zaradi osebnih vzrokov. Vsi smo si različni, imamo različne situacije in osebnosti. To reševanje konflikta je pod velikim vplivom vsega, kar se v nas dogaja.

Poznamo pozitivne in negativne posledice konfliktov. Do pozitivnih posledic konflikta pride takrat, ko je konflikt uspešno rešen in omogoči, da se odnosi izboljšajo. Negativne posledice konflikta se pojavijo takrat, ko smo konflikt reševali, vendar ga nismo uspešno rešili. Zato so posledice negativne, saj ne prispevajo k izboljšanju odnosa (Mumel, 2008).

Konflikt, ki ga znamo rešiti, lahko pripomore k izboljšanju odnosa, čeprav so konflikti lahko boleči in povzročijo čustveno napetost. Ule (2005) navaja 3 pozitivne lastnosti konflikta: poudarjanje soodvisnosti; potreba po spremembi; diagnoza problemov.

3 Reševanje konfliktov

Za uspešnejše reševanje konfliktov lahko uporabimo zavezništvo, upoštevanje različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje dobre komunikacije in pomirjanje, stabilizacijo interakcij, poročanje namesto vplivanja, razdelitev konflikta na manjše konflikte in odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev (Iršič, 2007).

Flajs (2005) pravi, da je pomembno da se reševanje konfliktov naučimo že v otroštvu, kasneje se te strategije uporabljajo avtomatično. Kadar se reševanja konfliktov naučimo že v otroštvu s tem pridobimo sposobnost za lažje reševanje konfliktov na delovnem mestu. Poznamo pet različnih strategij za reševanje konfliktov:

- *Umik*: posameznik se lahko umakne in se izogne konfliktu. Lahko se odpove lastnim ciljem ali pa je celo prepričan, da se konflikt ne splača in se ga ne da rešiti. Pri tej strategiji se soočanje ne zdi pomembno. Človeka lahko pri tej strategiji primerjamo z želvo, ki se skriva v oklep in čaka, da nevarnost mine.
- *Prevlada*: posameznik želi nasprotniku pokazati, da je močnejši. Takšni posamezniki se ne ozirajo na cilje drugih, vendar so jim pomembni samo lastni cilji in interesi. Kadar zmagajo, pridobijo občutek ponosa, moči in uspeha. Strategija prevlade ne bi smela biti pogosta. Primerjamo jo lahko z morskim psom.
- *Zglajevanje*: posameznik si želi pridobiti naklonjenost drugega, ki je vpleten v ta konflikt. Konflikt želi rešiti hitro. Pri tej strategiji se odpove enemu delu svojih ciljev, ker je mnenja, da so konflikti škodljivi. Kadar smo v časovni stiski izberemo takšen način reševanja konfliktov. Velikokrat se za tem »rešenim« konfliktom pojavi novi konflikt. V živalskem svetu smo podobni medvedu, ki razdre panj, ker želi priti do medu. Ne moti ga, da ga čebele popikajo, ker bo naredil vse za dosego cilja.
- *Kompromisi*: idealne rešitve ni. V živalskem svetu so kompromisi zviti kot lisica. Pri kompromisu vedno posameznik poskrbi tako, da je malo v prednosti kot nasprotnik. Želi prepričati nasprotnika, da se odpove svojim ciljem.
- *Soočenje*: pri soočenju je potrebno sprejemati odločitve, katere so dobre za obe smeri. Ko se posameznik odloči za takšen način reševanja konfliktov, je njegova odločitev modra. Komuniciranje mora biti učinkovito in neprekinjeno. Kadar to strategijo obvladamo nas imajo druge ljudje za zgled. V živalskem svetu lahko soočenje primerjamo s sovo, kjer je večni in pravični rabsodnik.

Konflikti se lahko razrešijo v 3 smeri:

- Z »win-win« konfliktom sta zadovoljna oba, ki sta vpletena v konflikt.
- Z »lose-win« konfliktom dovoliš, da sodelavec reši konflikt sebi v prid.
- Z obratnim, »win-lose« konfliktom, pa rešiš konflikt sebi v prid in s tem zadovoljiš svoje potrebe.

4 Metodologija

4.1 Namen in cilji

Namen raziskovalne naloge je predstaviti kaj je to konflikt, kakšne vrste konfliktov imamo in kako jih rešujemo. Dotaknili se bomo tudi komunikacije na delovnem mestu.

Cilji raziskovalne naloge:

- Ugotoviti, kako se rešujejo konflikti na delovnem mestu.
- Ugotoviti, kako pogosto se pojavljajo konflikti na delovnih mestih.
- Ugotoviti, kaj je vzrok za nastanek konfliktov.

4.2 Raziskovalna vprašanja

- Ali se na delovnem mestu pojavljajo konflikti?
- Ali se konflikti na delovnem mestu uspešno rešujejo?
- Ali so zaposleni na delovnem mestu prepirljivi?
- Ali zaposleni želijo zamenjati službo zaradi nastanka konfliktov?
- Ali je slaba komunikacija glavni razlog za konflikte na delovnem?

4.3 Raziskovalna metoda

Raziskava pri projektni nalogi je potekala z deskriptivno metodo dela, natančneje s kvantitativno metodo. Pri projektni nalogi smo uporabili primarne in sekundarne vire. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 14 vprašanj. Vprašanja so zaprtega tipa.

4.4 Vzorec

Raziskava je potekala med vsemi zaposlenimi na Očesni kliniki v Ljubljani. Med njih štejemo: strežnice, bolničarke, srednje medicinske sestre, diplomirane medicinske sestre, fotografe in zdravnike. Skupno je bilo razdeljenih 30 anket.

4.5 Potek zbiranja podatkov

Zaposleni na Očesni kliniki so anonimno sodelovali v anketiranju. Anketne vprašalnike so reševali na delovnih mestih med delovnim časom. Anketiranje je potekalo od 22. 10. 2015 do 28. 10. 2015. Dobljene podatke smo uporabili izključno za izdelavo projektna naloge. Podatke, ki smo jih pridobili smo prikazali v Microsoft Office Word v obliki grafov.

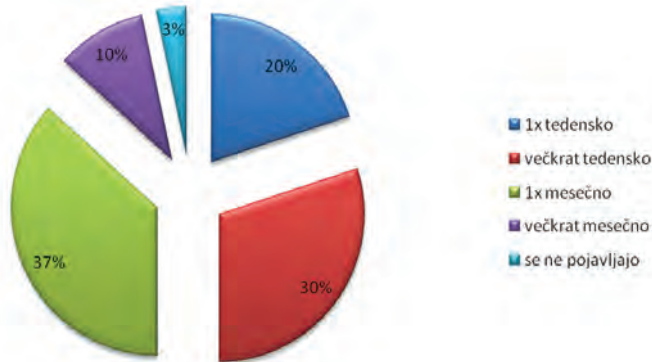
4.6 Opis merskih instrumentov

Za instrument bomo izbrali kvantitativno tehniko zbiranja podatkov. Uporabili smo anketni vprašalnik, s področja zdravstvene nege. Vprašalnik je razdeljen na dva sklopa. Vprašanja od 1 do 3 se nanašajo na demografsko statistiko, v drugem sklopu, ki vsebuje 11 vprašanj pa nas je zanimalo, kako zaposleni na delovnem mestu

reagirajo na konflikt, kako ga rešujejo in kakšne so posledice konfliktov. Uporabljen je zaprti tip vprašanj z večstransko izbiro.

5 Rezultati in interpretacija

Graf 1: Pogostost konfliktov



Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Zanimalo se je, ali se na delovnem mestu pojavljajo konflikti. Da smo pridobili ta odgovor, smo v anketnem vprašalniku zastavili prav takšno vprašanje na katerega je zaposleni odgovoril.

Z zagotovostjo lahko trdimo, da se na delovnem mestu pojavljajo konflikti. Na Očesni kliniki Ljubljana se konflikti pojavljajo vsaj 1x mesečno in tudi večkrat tedensko. Pri tem je pomembno, da začne vodilni delavec takoj reševati nastale konflikte. Z vsako zamujeno minuto pri reševanju konflikta, se lahko odnosi na delovnem mestu zelo poslabšajo. Najboljše bi bilo, da bi zaposleni med sabo čim več komuniciralo, ter da bi znali drug drugemu pomagati.

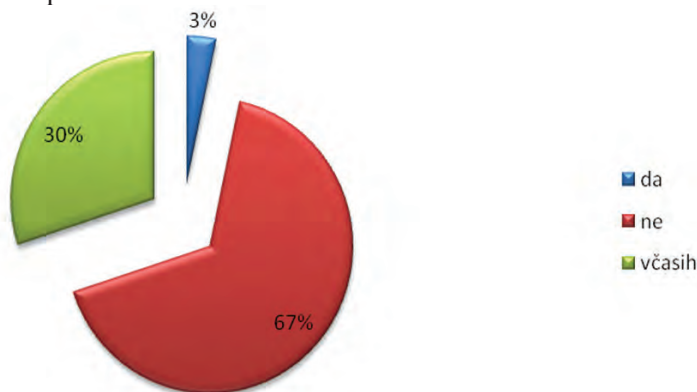
Graf 2: Reševanje konfliktov



Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Za uspešno reševanje nastalih konfliktov smo dobili naslednje rezultate. 80 % zaposlenih je takšnih, ki išče rešitve, ki bi bile najboljše za oba in za ohranitev odnosa. Takšno reševanje je najboljše za odnose na delovnem. 10 % jih išče kompromise. 4 % menijo, da ne rešujejo konflikta in se reševanju celo izogibajo. 3 % so mnenja da se podredijo sodelavcem in prav tako počakajo, da se konflikti rešijo sami. To raziskovalno vprašanje lahko potrdimo z prebrano literaturo.

Graf 3: Prepirljivost zaposlenih



Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Zanimalo nas je tudi, ali so zaposleni na delovnem mestu prepirljivi. Dobili smo odgovor na zastavljeno vprašanje. Rezultati so naslednji: v 67 % odgovorili, da niso prepirljivi. 30 % je takšnih, ki menijo, da so včasih prepirljivi. 3 % anketiranih je odgovorilo, da so prepirljivi.

Na delovnih mestih se pojavljajo različni ljudje, tudi takšni, ki se med seboj prepirajo. Vsi tej prepiri pa vodijo v konflikte. Glede na izvedeno anketo med zaposlenimi na Očesni kliniki Ljubljana pa je zanimivo to, da zaposleni niso prepirljivi. It tega lahko sklepamo, da so bili po naključju anketirani samo takšni zaposleni.

Graf 4: Menjava službe

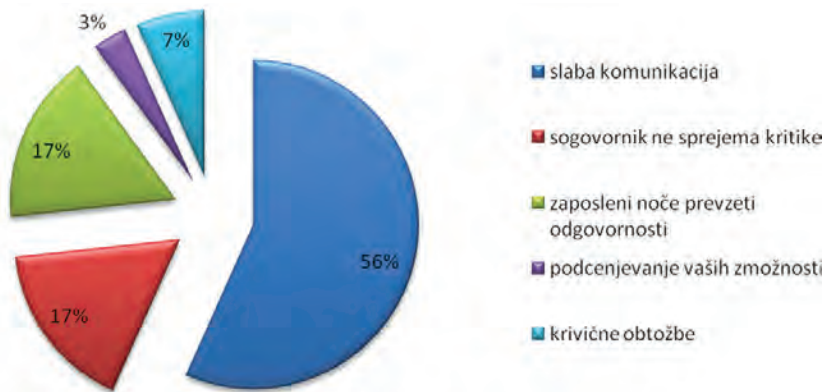


Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Vemo, da je v današnjem času težko dobiti službo s katero bi bili zadovoljni v vseh pogledih, vendar na Očesni kliniki Ljubljana anketirani ne razmišljajo o menjavi službe. Na to raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo sledeče: točno polovica je takšnih, ki ne razmišlja o menjavi službe. Je pa tudi nekaj takšnih, ki bi službo menjalo, če bi jo le dobilo, oziroma so si kasneje premislili, ker se je stanje glede konfliktov izboljšalo.

Iz tega lahko sklepamo, da je na Očesni kliniki dobra komunikacija, da se zaposleni med seboj dobro razumejo in dobro komunicirajo. Mogoče je prav to razlog, da so zaposleni s svojo službo.

Graf 5: Vzrok za konflikt



Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Ugotovili smo, da je za konflikte kriva slaba komunikacija, saj so v 56 % na zastavljeno vprašanje odgovorili tako. Nepravilna komunikacija je lahko pogosto vzrok za nastanek konfliktov. Vsak lahko po svoje dojema sporočila, ki jih prejme. Menim, da je slaba komunikacija res eden glavnih razlogov za nastajanje konfliktov med zaposlenimi.

6 Sklep

Konflikti se pojavljajo vsak dan v tednu, tako v zasebnem življenju kot v delovnem okolju. Do konfliktov pride zaradi različnih mnenj, napačne komunikacije ali pa celo napačnega razumevanja povedanega. Konflikti pripomorejo, da lahko rastemo, se razvijamo, razvijamo komunikacijo in iščemo rešitve za konflikte.

Zaposleni iščejo rešitve in želijo ohraniti dober odnos na delovnem mestu. Sodelavcem dajejo in sprejemajo predloge in dovolijo, da izrazijo svoje mnenje. Pomembno je, da se med seboj poslušajo in si ne skačejo v besedo. Zaposleni morajo na delovnem mestu izražati svoja mnenja in svoja stališča, vendar pa je večsah to zelo stresno

za njih, saj se bojijo, da jih bodo le ta pripeljala do konflikta. To pa ni dobro, kajti ko se na delovnem mestu iščejo rešitve za konflikte, lahko takšni, ki se bojijo izraziti svoje mnenje zadržijo v sebi dobre ideje, ki bi uspešno rešile konflikt. Vsak zaposleni mora imeti možnost, da izrazi svoje mnenje. Zaposleni med sabo imamo lahko dobre odnose takrat, ko si povemo med seboj kar nas teži.

Na delovnem mestu preživimo največ časa. Pomembno je, da se s sodelavci dobro razumemo in da se ne prepiramo za vsako malenkost. Dobra stran Očesne klinike Ljubljana je, da anketirani niso prepirljivi in da konflikte rešujejo tako, da so rešitve najboljše za oba in s tem ohranijo dober odnos. Vsi zaposleni se morajo znati prilagoditi sodelavcem, drugače hitro pride do konflikte situacije.

Zaposleni, ki so bili anketirani so mnenja, da je slaba komunikacija glavni vzrok za nastanek konfliktov na delovnem mestu. Za to smo okrivili napačno razumevanje sporočila, ki je prišlo do prejemnika. Nekdo si neko stvar drugače razlaga kot tisti, ki slišano stvar sprejme. Vzrok za nerazumevanje sporočila je lahko sodobna tehnologija, kot so sporočila preko mobilnega telefona ali pa elektronska pošta. Konflikte, ki nastanejo ne smemo ignorirati, vendar jih moramo analizirati in vsaj poskusiti reševati. Potrebno je odstraniti vzroke, da bomo lahko rešili konflikt. Prav zaradi tega pa mora vsak zaposleni izraziti svoje mnenje, da se lahko med vsemi mnenji najde ustrezn rešitev za reševanje konflikta.

LITERATURA

1. Flajs, N. (2005). Konflikti in strategije za njihovo reševanje. V: Lahe, M. in Kaučič, M. B. Učinkovito komuniciranje in reševanje konfliktov. Seminar s področja komunikacije in kontaktne kulture Društva medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Maribor, 24. februar 2005. Maribor: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov.
2. Iršič, M. (2004). Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana: Rakmo.
3. Iršič, M. (2007). Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih. Ljubljana: Zavod Rakmo.
4. Možina, S. (2000). Participativno reševanje konfliktov v organizaciji. Spletna stran: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID001003.doc> [Citirano 27. 10. 2015].
5. Mumel, D. (2008). Komuniciranje v poslovnem okolju. Maribor: De Vesta.
6. Ule, M. (2005). Psihologija komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Raziskava vpliva demografskih dejavnikov na podjetniške namere študentov

UDK 658-057.875+314

KLJUČNE BESEDE: podjetniške namere, demografski dejavniki, podjetništvo, študenti, Slovenija

POVZETEK - Podjetniške namere predstavljajo potreben pogoj za podjetniško aktivnost in so ključnega pomena za razumevanje celotnega procesa podjetništva. Na oblikovanje posameznikove podjetniške namere vplivajo predvsem njegova stališča do podjetništva, subjektivne norme glede ustreznosti in primernosti podjetniške aktivnosti ter zaznane sposobnosti in zmožnosti za podjetniško aktivnost (Ajzen, 1991). Rezultati raziskav kažejo tudi vpliv drugih dejavnikov na odločitve za podjetniško pot, pri čemer so izpostavljene predvsem podjetniške priložnosti in možnosti za financiranje podjetij. Namen prispevka je raziskati vpliv demografskih dejavnikov na podjetniške namere slovenskih študentov. V prvem delu prispevka opredelimo konstrukt podjetniške namere in predstavimo ključne dejavnike, ki vplivajo na podjetniške namere študentov. V drugem delu pa opisujemo empirično raziskavo, v kateri je sodelovalo 375 študentov prve bolonjske stopnje, in njene ključne ugotovitve, sledi kratka razprava in zaključek. Menimo, da je potrebno ustvariti bolj pozitiven odnos do podjetništva v celotni družbi in opolnomočiti mlade za podjetništvo, saj je le-to močno gonilo gospodarske rasti in novih delovnih mest.

UDC 658-057.875+314

KEY WORDS: entrepreneurial intentions, demographic factors, entrepreneurship, students, Slovenia

ABSTRACT - Entrepreneurial intentions represent a necessary condition for entrepreneurial activity and are the key for understanding the whole entrepreneurship process. Three main factors affect the creation of individual's entrepreneurial intentions include the individual's attitude toward entrepreneurship, subjective norms regarding the adequacy and suitability of entrepreneurial activity, as well as cognitive skills and abilities for the entrepreneurial activity (Ajzen, 1991). The results of studies reveal that some other factors also influence the decision to start their own business, especially business opportunities and possibilities for financing new businesses. The purpose of the paper is to explore the influence of demographic factors on entrepreneurial intentions among Slovenian students. In the first part of the article, we define the construct of entrepreneurial intentions and introduce the key factors that impact the entrepreneurial intentions of students. The second part describes the empirical study, in which 375 students of the first Bologna cycle have participated with its key findings, followed by a brief discussion and conclusion. We believe that it is necessary to create a more positive attitude towards entrepreneurship within the society and to empower young people for entrepreneurship. Nevertheless, entrepreneurship is a powerful drive of economic growth and new jobs.

1 Uvod

Gospodarski in tržni trendi v današnjem, spreminjajočem se okolju, določajo poslovne podjeme in hkrati vplivajo na vsa področja življenja in dela. V skladu z navedenim je še posebej pomembno, da se spremeni odnos aktivnega prebivalstva in brezposelnih do okolja. To velja zlasti za mlado populacijo, ki ji je treba pomagati vzpostaviti aktiven odnos do iskanja zaposlitve. Prav vloga zunanjega okolja je, kot pravijo Mueller et al. (2014, str. 272), kritičnega pomena za oblikovanje podjetniške miselnosti pri mladih in tudi za razumevanje podjetniškega vedenja in podjetniških odločitev.

Kako se bo podjetništvo razvijalo v prihodnje, je odvisno od različnih dejavnikov, ki spodbujajo oz. zavirajo podjetniško aktivnost. Številne študije so namreč pokazale, da podjetništvo ni naključen proces, ampak je zelo odvisen od posameznikovih značilnosti in njegove osebnosti ter od okolja na nacionalni in regionalni ravni, v katerem posameznik živi in deluje (Rebernik et al., 2013, str. 129). Posameznikova nagnjenost k podjetništvu vključuje prepoznavanje poslovnih priložnosti, podjetniške kompetence in odločenost oziroma namero, da bo ustanovil podjetje. Pri tem je pomembno posameznikovo zaupanje v lastno znanje, veščine in sposobnosti za podjetniško aktivnost.

V članku se osredotočamo na študentsko populacijo in njene podjetniške namere. Ugotavljamo, kateri demografski dejavniki spodbujajo študente k razmišljanju o podjetniški karieri, oziroma jih od tega razmišljanja odvrtaajo.

2 Podjetniške namere

Namero definiramo kot prizadevanje posameznika, da uporabi znanje in se pri tem vede na določen način, kot njegovo pripravljenost za vedenje v določeni smeri, in je pravzaprav kazalnik volje za poskus nečesa (Ajzen, 1991). Osnovno načelo teorije načrtovanega vedenja pravi, da je načrtovano vedenje, kot je na primer odločitev za podjetniško pot, vedno načrtovano in zato napovedljivo na podlagi namena za določeno vedenje. Krueger et al. (2000, str. 413) trdijo, da je sama ustanovitev podjetja načrtovano vedenje, torej je podjetniška namera zanesljiv napovednik posameznikovih podjetniških akcij v prihodnosti. V našem primeru razumemo podjetniške namere kot načrte anketirancev za ustanovitev lastnega podjetja v prihodnosti.

Podjetniške namere so pravzaprav ključnega pomena za razumevanje celotnega procesa podjetništva, ker predstavljajo potreben pogoj za podjetniško aktivnost. Podjetniška aktivnost pa posledično prispeva k ekonomski rasti in konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva kot celote (Rebernik et al., 2015). Mladi, ki se v šoli učijo o podjetništvu, ne glede na to, ali se pozneje odločijo začeti komercialno dejavnost ali ustanovijo socialno podjetje, razvijajo svoje poslovno znanje ter najpomembnejše spretnosti in stališča, med drugim tudi samoiniciativnost, ustvarjalnost, vztrajnost, skupinsko delo, razumevanje tveganja in občutek za odgovornost. To je podjetniška naravnost, ki podjetnikom pomaga preoblikovati zamisli v dejanja in hkrati bistveno izboljšuje zaposljivost (EK, 2013, str. 6). Na drugi strani gre pri podjetništvu za namerni proces, saj se kljub temu da se podjetniki spontano (nenamerno) odzivajo na določene zaznane priložnosti na trgu, podjetje ustanovijo po premisleku in ne iz reflexa. Zaradi tega lahko podjetniške namere proučujemo v okviru sociološko-psiholoških teorij oz. kognitivnih procesov (Singh et al., 2012). Namere so najboljši napovedovalec načrtovanega vedenja (Marques et al., 2012).

Močna podjetniška namera bo torej najverjetneje vodila k poskusu ustanovitve podjetja, kljub morebitni zakasnitvi zaradi različnih vzrokov (Kreuger et al., 2000, str.

412-413). Ob tem sta pomembna predvsem dva cilja, in sicer pridobitev podjetniških kompetenc in pozitivnih podjetniških namer. Podjetniške kompetence so v primerjavi s podjetniškimi namerami kompleksnejše, saj jih lahko razvijemo v podkategorije, ki se največkrat prepletajo in niso samostojne (EK, 2012, str. 43–45): 1. podjetniško znanje – gre za razumevanje podjetništva; 2. osvojene podjetniške veščine in sposobnosti – učijo, kako postati podjetnik; 3. pozitivna naravnost do podjetništva – uči, kako biti podjeten, katere osebne lastnosti so potrebne.

Posameznikove podjetniške namere so v veliki meri posledica: 1. posameznikovih stališč do podjetništva, 2. subjektivnih norm glede ustreznosti in primernosti podjetniške aktivnosti ter 3. zaznanih sposobnosti in zmožnosti za podjetniško aktivnost. Ti dejavniki vplivajo na podjetniške namere, hkrati pa delujejo tudi med seboj (Ajzen 1991). Po drugi strani pa rezultati raziskav kažejo tudi, da se bo dejanska podjetniška aktivnost posameznikov oblikovala ne le kot posledica podjetniških namer, ampak tudi pod vplivom drugih dejavnikov, predvsem podjetniških priložnosti in možnosti za financiranje podjetij. V pričujoči raziskavi se omejujemo na vpliv demografskih dejavnikov na podjetniške namere študentov.

3 Metodologija

3.1 Cilj raziskave in raziskovalna vprašanja

Na podlagi proučene znanstvene in strokovne literature smo pripravili raziskavo, katere osnovni cilj je identifikacija ključnih dejavnikov, ki vplivajo na študentovo odločitev o ustanovitvi lastnega podjetja. Z raziskavo ugotavljamo:

- ali obstajajo vzročno-posledične zveze med podjetniškimi namerami študentov in demografskimi dejavniki; ter
- razlike podjetniških aspiracij študentov glede na spol, starost, letnik študija, poklic staršev ter podjetništvo v družini in v bližnji okolici.

3.2 Metoda in postopek zbiranja podatkov

Raziskovalna metoda temelji na kvantitativnem metodološkem pristopu zbiranja podatkov. K reševanju spletne ankete, pripravljene v programskem paketu Ika, so bili preko referatov fakultet in visokih šol, študentskih svetov in študentskih organizacij povabljeni slovenski študenti dodipomskih visokošolskih študijskih programov. Prav tako smo prejemnike pozvali, da anketo posredujejo naprej kolegom, prijateljem, znancem, ki študirajo na 1. stopnji. Zbiranje podatkov je potekalo od 2. maja do 2. avgusta 2015. Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, smo obdelali z excelom in s statističnim paketom SPSS 19.0.

3.3 Opis vzorca

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo študenti prve stopnje visokošolskih študijskih programov v Sloveniji. V končnem vzorcu, ki zajema 375 respondentov, prevladujejo ženske z 66,8 %. Največ anketiranih je starih med 19 in 24 let (82,3 %). Z 12-odstotnim deležem sledijo anketiranci v starostni skupini med 25 in 29 let, najmanj anketiranih je starejših od 39 let (1,9 %). Sicer je pa kar 94,3 % anketiranih mlajših od 30 let. Povprečna starost anketirancev je 23,05 let (SD = 4,06).

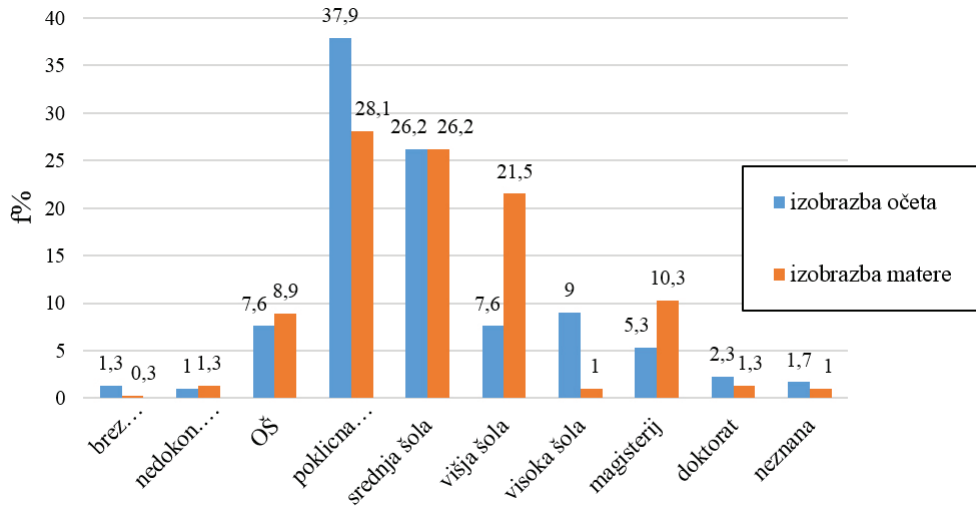
4 Rezultati in interpretacija

Analiza vzorca po letniku študija je pokazala, da je približno po 30 % študentov vpisanih v prvi, drugi in tretji letnik, nekoliko manj v četrti letnik (7,5 %) in najmanj v peti (1,1 %). Glede na področje visokošolskega izobraževanja po Klasiusu-p največ anketirancev obiskuje področje družbene, poslovne, upravne in pravne vede (45,3 %), od tega 84,1 % s študijskih smeri ekonomija, menedžment, upravljanje in poslovanje. Padajoče po lestvici si sledijo študenti naravoslovja, matematike in računalništva (15,9 %) ter zdravstva in sociale (14,2 %). Najmanjši delež jih študira na področju kmetijstva, gozdarstva, ribištva in veterinarstva (0,3 %).

Analiza rezultatov vzorca po kraju bivanja v času študiranja je pokazala, da so predvsem študenti iz starostne skupine med 19 in 24 let ekonomsko odvisni od staršev, saj jih največji delež živi doma pri starših (46,5 %). Približno po petina anketirancev je nastanjenih v študentskem domu (21,2 %) in v podnajemniškem stanovanju (17 %), 12,8 % jih živi v lastnem gospodinjstvu, le 0,3 % pa pri sorodnikih. Kraj stalnega prebivališča je pri 44,7 % anketirancev urbano naselje, pri 55,3 % anketirancev pa ruralno. Pričakovali smo večji odstotek anketirancev iz ruralnih področij, saj je Slovenija po Eurostatovi statistiki pretežno ruralna dežela (<http://ec.europa.eu/eurostat>). Iz podatkov o distribucija študentov po dejavnosti staršev (poklic) pa ugotavljamo, so v glavnem starši anketirancev zaposleni v javnem sektorju (32,2 %), v proizvodnji (26,3 %) in v storitvenem sektorju (24,7 %). S kmetijstvom se ukvarja zgolj 5,6 % staršev anketirancev, upokojenih in nezaposlenih staršev pa je skupaj 11,2 %, od tega nezaposlenih 5,3 %.

Izobrazba, formalna in neformalna, je za podjetništvo izjemno pomembna, saj »povečuje zalogo informacij in veščin posameznika, ki so pomembne za zaznavanje in izrabo poslovne priložnosti.« (Rebernik et al., 2013, str. 15). Izobrazbena struktura staršev anketirancev je razvidna iz grafa 1.

Graf 1: Izobrazba očeta in matere



Vir: Anketa, 2015.

Največ staršev anketirancev ima poklicno izobrazbo, in sicer 37,9 % očetov in 28,1 % mater, s srednješolsko izobrazbo pa jih je 26,2 %. Približno 30 % staršev ima dokončano višjo ali visoko šolo, magistrerij ali doktorat. Po podatkih Statističnega urada RS je delež delovno aktivnega prebivalstva z izobrazbo do vključno srednješolsko v povprečju 80,2 %, z višjo izobrazbo od srednješolske pa 19,7 % (www.stat.si). Iz tega lahko sklepamo, da se v splošnem vpisujejo na visokošolske inštitucije otroci staršev s srednješolsko ali fakultetno izobrazbo.

Pomemben dejavnik vzpodbujanja podjetniških namer so tudi podjetniški vzgledi in izkušnje, pridobljene v ožjem družinskem okolju in bližnji okolici.

Tabela 1: Podjetništvo v družini

	DA	NE	f	SD
Moj oče je trenutno podjetnik.	15,8 %	84,2 %	292	0,36
Moja mati je trenutno podjetnica.	8,0 %	92,0 %	288	0,27
Moj brat / sestra je trenutno podjetnik.	9,3 %	90,7 %	291	0,29
Moj mož/žena/partner/partnerica je trenutno podjetnik/podjetnica.	4,9 %	95,1 %	288	0,22

Vir: Anketa, 2015.

Med anketiranimi študenti je 38 % takšnih, od katerih je bodisi oče, mati, brat, mož/žena/partner/partnerica trenutno podjetnik oz. podjetnica (tabela 1). Iz tega lahko sklepamo, da imajo ti študenti že določene podjetniške izkušnje in posledično tudi višje razvite podjetniške kompetence ter bolj izrazito podjetniško namero. Skoraj tri četrtine anketiranih pa ima prijatelje ali sosede podjetnike.

Kljub relativno visoki prisotnosti podjetništva v družini in bližnji okolici, nameni študentov po dokončanju fakultete kažejo, da se zgolj 23,3 % anketirancev želi podjetniško udeleževati in imeti svoje podjetje. Dobra petina se jih želi zaposliti v gospodarstvu (21,6 %), nekoliko manj pa v javnem sektorju (18,1 %). Največji delež jih namerava nadaljevati študij (magisterij) (36,9 %). Zaznali smo tudi, da študenti, ki ne želijo ustanoviti zasebnega podjetja, še nimajo izoblikovanih načrtov za prihodnost (40,8 %), razmišljajo o zaposlitvi v zasebnem sektorju (30,5 %), javnem sektorju (22,8 %) in nevladnem sektorju (5,9 %). Omenjeni rezultati nakazujejo potrebo po spremembi strategij in politik na področju izobraževanja in tudi na ravni vladnih politik. Med drugim je treba spremeniti miselnost mladih in ustvariti boljše pogoje za začetek poslovnih podvigov.

Iz odgovorov glede poslovne ideje ugotavljamo, da ima relativno malo število anketirancev (39,0 %) poslovno idejo. Po tem lahko sklepamo, da pri izbiri visokošolske inštitucije oz. študijskega programa ni bila poslovna ideja vodilo pri odločanju glede študija. Prav tako ugotavljamo, da so odgovori v korelaciji s preferencami zaposlovanja, pri čemer se študenti približno enako nagibajo k javnemu sektorju in zasebnemu.

Tabela 2: Osebnе preference, povezane z ustanovitvijo zasebnega podjetja

	<i>f</i>	<i>F</i> %
Imam močno željo, da ustanovim podjetje	62	21,7
Nimam dobrih pogojev za ustanovitev podjetja	19	6,6
Bi se lotil tega, ampak nimam pogojev za ustanovitev podjetja	77	26,9
Ne želim ustanoviti podjetja	65	22,7
Nimam mnenja	63	22,0
Skupaj	286	100,0

Vir: Anketa, 2015.

Ko gre za osebnе preference anketiranih študentov, povezane z ustanovitvijo zasebnega podjetja (tabela 2), več kot petina (21,7 %) kaže močno željo po ustanovitvi podjetja. Jasno stališče, da si ne želi zagnati lastnega biznisa, pa ima 22,5 % vprašanih. Preostanek anketirancev nima jasno opredeljenega odnosa do ustanovitve podjetja ali pa menijo, da nimajo (ustreznih) pogojev. V nadaljevanju podajamo rezultate vzročno-posledične zveze med podjetniškimi namerami študentov in demografskimi dejavniki.

Tabela 3: Povezanost med osebnimi preferencami glede ustanovitve zasebnega podjetja in demografskimi dejavniki

		<i>Osebnе preferenče, povezanе z ustanovitvijo podjetja</i>				
		<i>Imam močno željo, da ustanovim podjetje</i>	<i>Nimam dobrih pogojev za ustanovitev podjetja</i>	<i>Bi se lotil tega, ampak nimam pogojev za ustanovitev podjetja</i>	<i>Ne želim ustanoviti podjetje</i>	<i>Nimam mnenja</i>
Spol	moški	32,6 %	3,4 %	30,3 %	18,0 %	15,7 %
	ženski	16,1 %	7,8 %	25,9 %	24,9 %	25,4 %
	Skupaj % znotraj Spol	21,7 %	6,6 %	26,9 %	22,7 %	22,0 %
	Pearson Chi-Square	19,297; p = 0,013				
Starost	19-24 let	20,7 %	5,6 %	27,2 %	24,6 %	22,0 %
	25-29 let	28,6 %	8,6 %	34,3 %	8,6 %	20,0 %
	30-34 let	10,0 %	20,0 %	20,0 %	10,0 %	40,0 %
	35-39 let	50,0 %				50,0 %
	> 39 let	16,7 %	16,7 %		66,7 %	
	Skupaj % znotraj Starost	21,4 %	6,7 %	27,0 %	22,8 %	22,1 %
	Pearson Chi-Square	22,856; p = 0,118				
Letnik študija	1	23,5 %	3,7 %	27,2 %	21,0 %	24,7 %
	2	14,8 %	9,1 %	27,3 %	23,9 %	25,0 %
	3	20,9 %	7,7 %	25,3 %	25,3 %	20,9 %
	4	40,9 %	4,5 %	31,8 %	13,6 %	9,1 %
	5	50,0 %		25,0 %	25,0 %	
	Skupaj % znotraj Letnik štud.	21,7 %	6,6 %	26,9 %	22,7 %	22,0 %
	Pearson Chi-Square	14,470; p = 0,564				
Dejavnost staršev	kmetijstvo	17,6 %	5,9 %	29,4 %	17,6 %	29,4 %
	storitve	33,3 %	10,1 %	23,2 %	17,4 %	15,9 %
	proizvodnja	14,7 %	4,0 %	34,7 %	26,7 %	20,0 %
	javni sektor	19,6 %	7,6 %	26,1 %	21,7 %	25,0 %
	upokojen	23,5 %	5,9 %	5,9 %	47,1 %	17,6 %
	nezaposlen	18,8 %		31,3 %	12,5 %	37,5 %
	Skupaj % znotraj Dejavnost staršev	21,7 %	6,6 %	26,9 %	22,7 %	22,0 %
	Pearson Chi-Square	25,464; p = 0,184				

Podjetništvo v družini	Moj oče je podjetnik.	% znotraj Podjet.	39,1 %	13,0 %	13,0 %	19,6 %	15,2 %
		Pearson Chi-Square	18,739; p = 0,016				
	Moja mati je podjetnica.	% znotraj Podjet.	31,8 %	4,5 %	22,7 %	27,3 %	13,6 %
		Pearson Chi-Square	7,225; p = 0,513				
	Moj brat/ sestra je pod.	% znotraj Podjet. v družini	33,3 %	7,4 %	29,6 %	18,5 %	11,1 %
		Pearson Chi-Square	8,374; p = 0,398				
	Moj mož/ žena/ partner	% znotraj Podjet. v družini	42,9 %	7,1 %	21,4 %	21,4 %	7,1 %
		Pearson Chi-Square	9,204; p = 0,328				
Podjetništvo v bližnji okolici	Nekaj mojih prijateljev je... podjetnikov.	29,8 %	3,8 %	28,2 %	19,1 %	19,1 %	
	Nihče od mojih prijateljev ni... npodjetnik.	14,9 %	6,8 %	23,0 %	32,4 %	23,0 %	
	Nekaj mojih sosedov je podjetnikov.	15,2 %	10,1 %	29,1 %	20,3 %	25,3 %	
	Skupaj % znotraj Podj. v okolici	21,7 %	6,6 %	26,9 %	22,7 %	22,0 %	
	Pearson Chi-Square	9,204; p = 0,325					

Vir: Lastni, 2016.

5 Razprava

Podjetništvo je ključni dejavnik razvoja gospodarstva. Pomembno prispeva k povečanju BDP in pozitivno vpliva na ustvarjanje novih delovnih mest (Glaeser et al., 2010). Kar pomeni, da je nujno potrebno ustvarjanje pozitivnega odnosa do podjetništva v celotni družbi. S podjetništvom običajno mislimo na pripravljenost posameznikov, da prevzamejo pobudo za ustanovitev lastnega podjetja, delajo na svoj račun in ustvarjajo delovna mesta za druge.

Namen za uresničitev podjetniške kariere temelji na demografskih dejavnikih, vplivu okolja in osebnem odnosu do podjetništva (Liñán in Chen, 2009). V pričujoči raziskavi se osredotočamo na podjetniške namere in demografske dejavnike. Ugotavljamo, da so podjetniške namere anketiranih študentov relativno nizke. Analiza podjetniških namer študentov glede na spol kaže, da imajo študenti izrazitejšo željo po ustanovitvi podjetja kot študentke. Po drugi strani, pa se študentke z največjim odstotkom strinjajo s trditvijo, da bi se lotile tega, ampak nimajo pogojev za ustanovitev podjetja. Ali so razlike med spoloma statistično značilne, smo preverili s Pearsonovim Hi-kvadrat testom. Test je pokazal, da obstajajo statistično pomembne razlike sig. je 0,013 ($p < 0,05$). Na podlagi rezultatov sklepamo, da med osebnimi preferencami, povezanimi z ustanovitvijo zasebnega podjetja, in spolom anketirancev obstaja le neznatna povezanost.

Želja po ustanovitvi podjetja je najbolj izrazita pri študentih starih med 35 in 39 let. Če pa bi imeli pogoje, bi podjetje ustanovili predvsem študenti stari od 25 do 29 let.

Glede na letnik študija ugotavljamo, da so podjetniške namere najbolj izražene pri študentih 4. in 5. letnikov. Vrednost Hi-kvadrata znaša 22,856. Koeficient ni statistično značilen ($p = 0,118$). Sklepamo lahko, da letnik študija anketirancev vpliva na osebne preference, povezane z ustanovitvijo podjetja, vendar so razlike majhne. Študenti višjih letnikov študija realno upoštevajo možnost ustanovitve lastnega podjetja. Iz starostne strukture študentov je razvidna tudi velika stopnja nezaposlenosti med mladimi. To je zaskrbljujoče, saj mladi, še zlasti tisti s terciarno izobrazbo, predstavljajo pomemben razvojni potencial. Potreben je razmislek o primernosti izobraževalnih programov in ali so diplomanti teh programov primerno usposobljeni za zahteve, ki jih postavljajo trg dela in delodajalci. Obenem pa ne smemo pozabiti na vlogo podpornega okolja, ki z informacijami, nasveti, mentorstvom, finančno pomočjo, infrastrukturo, ki vključuje podjetniške centre in inkubatorje, tehnološke in inovacijske parke, mreže mladinskih poslov, pomaga mladim pri uresničevanju njihovih podjetij.

Glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo starši anketirancev, ugotavljamo, da imajo študenti, katerih starši se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, največji interes za ustanovitev lastnega podjetja. Če bi imeli ustrezne pogoje, se bi za to odločili tudi študenti staršev, ki delajo v proizvodnji ali pa so nezaposleni. Zelo očiten je vpliv staršev in ožjega družinskega okolja na podjetniško namero študentov. Večina anketirancev, ki ima podjetništvo v družini, izraža željo po ustanovitvi lastnega podjetja oz. se bi tega lotili, če bi imeli pogoje za ustanovitev.

Lahko rečemo, da je podjetniška izkušnja, ki izhaja iz družinskega okolja, pomemben dejavnik podjetniške namere. Podjetniške sposobnosti, pa tudi ustvarjeni kapital se prenašajo znotraj družinskega okolja. Analiza rezultatov kaže, da med anketiranci, ki imajo podjetnika v družini in ostalimi anketiranci pri oceni podjetniških namer ni statistično značilnih razlik. Izjema je le pri tistih anketirancih, ki imajo očeta podjetnika. V tem primeru vrednost Hi-kvadrata znaša 18,739 in je statistično pomembna ($p = 0,016$). Na podlagi rezultatov za naš vzorec sklepamo, da je večja verjetnost samozaposlitve pri študentih, ki imajo podjetništvo v družini kot pri ostalih.

Povezanost opazamo tudi med podjetniškimi namerami študentov in podjetništvom v bližnji okolici. Vendar želja po ustanovitvi podjetja ni v korelaciji z obsegom podjetništva v družini in bližnji okolici (dobra tretjina ima podjetništvo v družini, skoraj tri četrtine anketiranih pa ima prijatelje ali sosede podjetnike). Zaskrbljujoče je dejstvo, da le petina anketiranih namerava začeti lasten biznis, čeprav je med približno polovico več kot štiri petine anketiranih s študijskih smeri ekonomija, menedžment, upravljanje in poslovanje. Približno polovica anketiranih trdi, da nima ustreznih pogojev za lastne podjetniške podvige. Ko torej razmišljamo o spodbujanju podjetništva med študenti v visokem šolstvu, se zdi, da je posebno pozornost treba nameniti predvsem študentom moškega spola in študentom, ki nimajo ustreznih pogojev za lasten podjetniški podvig. Oboji namreč kažejo močnejšo podjetniško namero kot drugi. Navedeno nakazuje na potrebno pomoč države start-upom.

6 Zaključek

Raziskava podjetniške usmerjenosti slovenskih študentov je pokazala, da anketirani študenti svoje podjetniške namere ocenjujejo relativno nizko. Rezultati raziskave potrjujejo povezanost demografskih dejavnikov na odločitve študentov za lastno podjetniško aktivnost. Ugotavljamo, da so spol, starost, letnik študija, podjetništvo v družini in bližnji okolici pomembni dejavniki pri pojasnjevanju podjetniških namer anketiranih študentov.

Posameznik se odloči za ustanovitev podjetja po tehtnem razmisleku o svojih željah in sposobnostih ter zmožnostih. Poleg motivacijskih in osebnostnih dejavnikov so zelo pomembna tudi pridobljena znanja in veščine. Študente vseh visokošolskih inštitucij bi bilo treba spodbujati k razvoju podjetniških spretnosti; te vsebine bi morale biti del obveznosti v študijskih programih. Tako bi študenti razvili podjetniško miselnost, kritičen pogled na svoje delo ter pridobili izkušnje in podjetniške veščine že med študijem. Da se bo v Sloveniji več mladih odločilo za podjetniško pot, pa je pomembna tudi vloga podpornega okolja za podjetništvo kot pomoč mladim pri uresničevanju njihovih podjetij.

LITERATURA

1. Ajzen, I. (1991), The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, str. 179–211.
2. EK (2012). Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education, European Commission. Brussels: Entrepreneurship Unit Directorate-General for Enterprise and Industry.
3. EK (2013). Entrepreneurship 2020 action plan, European Commission. Spletna stran: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>.
4. Glaeser, E. L., Kerr, W. R. and Ponzetto, G. A. M. (2010). Clusters of entrepreneurship. *Journal of urban economics*, 67, št. 1, str. 150–168.
5. Kreuger, N., Reilly, M. and Carsrud, A. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, str. 411–432.
6. Liñán, F. and Chen, Y. W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, št. 3, str. 593–617.
7. Marques, C. S., Ferreira, J. J., Gomes, D. N. and Rodrigues, R. G. (2012). Entrepreneurship education. How psychological, demographic and behavioural factors predict the entrepreneurship intention. *Education + Training*, 54, št. 8/9, str. 657–672.
8. Mueller, J., Zapkau, F. B. and Schwens, C. (2014). Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Entrepreneurial Intention — Cross-Cultural Evidence. *Journal of Enterprising Culture*, 22, št. 3, str. 251–282.
9. Rebernik, M. et al. (2013). Neznane priložnosti. GEM Slovenija 2012. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Rebernik, M. et al. (2015). Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva. GEM Slovenija 2014. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Singh, I., Prasad, T. and Raut, D. R. (2012). Entrepreneurial Intent – A Review of Literature. Ninth AIMS International Conference on Management, str. 201–207.

Standardni procesi efikasnog profesionalnog ponašanja

UDK 174+005.73

KLJUČNE RIJEČI: sociologija profesija, funkcionalizam, profesionalna etika, profesionalna kultura

POVZETEK - Osnovni cilj ovog rada je razmotriti problem nestandardiziranog profesionalnog ponašanja u modernom društvu, a kroz perspektivu sociologije profesije. U radu se ukazuje na potrebu promjene mentaliteta profesionalnih sredina kroz afirmaciju kulture standardiziranog profesionalnog ponašanja. Sociologija profesija je posebna sociologija koja se bavi genezom i transformacijama profesija. Dio sociologije profesije je profesionalna etika. Osnovni sadržaj profesionalne etike su vrijednosti pretočene u norme. Funkcionalistička paradigma u sociologiji u središtu svog zanimanja ima normativni konsenzus kao preduvjet učinkovitosti organizacija. Profesionalna etika ima dvostruku ulogu da kroz prava i dužnosti omoguću etičko odnošenje prema drugima jednako kao i prema samome sebi. Zbog te dualne prirode profesionalne etike kroz niz vrlina, načela, prava i obaveza, čiji je cilj smanjenje nelagode, sukoba i kriza, to je potencijalno područje za pripremanje i ostvarivanje poslovnog uspjeha tvrtki. Navedeno predstavlja okvir ili sadržaj profesionalne kulture koja se može naučiti.

UDC 174+005.73

KEY WORDS: sociology of professions, functionalist paradigm, professional ethics, professional culture

ABSTRACT - The basic aim of this paper is to consider the problem of non-standardised professional behaviour in the modern society through the perspective of the sociology of professions. The paper indicates the need to change the mentality of professional environments through the affirmation of the culture of standardized professional behaviour. The sociology of professions is a special sociology area, dealing with genesis and transformations of professions. Professional ethics is a part of the sociology of profession, the basic part of which isturning values into norms. The centre of interest of the functionalist paradigm in sociology is a normative consensus as a precondition of the efficiency of organisations. Professional ethics has a twofold role – to enable ethical relations to others as well as to oneself through rights and duties. Due to the dual nature of professional ethics via numerous virtues, principles, rights and obligations – of which the aim is to decrease discomforts, conflicts and crises, it is a potential area for preparing and realizing the business success of companies. It also represents a framework or a content of professional culture which can be learned.

1 Uvod

Osnovni cilj ovog rada jest problematiziranje nestandardiziranih oblika profesionalnog ponašanja modernog doba, a koje je posebno naglašeno u tranzicijskim i posttranzicijskim zemljama. Intencija rada jest ukazati na potrebu promjene mentaliteta čitavih društava te što možemo u tom kontekst možemo učiniti.

2 Sociologija profesija

Za potrebe ovog rada koristit će se i dosadašnje spoznaje iz područja sociologije profesija te posebice funkcionalističke paradigme kao dio njene makroperspektive. Sociologija profesija kao posebna sociologija nastaje 60ih i 80ih godina 20og

stoljeća a fokusirana je na globalnu problematiku profesija u suvremenom društvu sa naglaskom na socijalnu, ekonomsku, političku i kulturnu uvjetovanost procesa profesionalizacije. Kulturna uvjetovanost tog procesa je najvažniji segment za ovu temu. Funkcionalistička teorija započinje opažanjem da je ponašanje u društvu strukturirano. Odnosi među članovima društva organizirani su pravilima. Društveni odnosi imaju obrasce koji se ponavljaju. Vrijednosti su te koje daju opće naputke za ponašanje.

3 Funkcionalistička paradigmi

Funkcionalistička paradigma u sociologiji ističe kao svoj središnji pojam konsenzus oko zajedničkih vrijednosti i normi, ekvilibrij i solidarnost. Red i stabilnost omogućeni su vrijednosnim konsenzusom kao osnovnim preduvjetom integracije pojedinaca u društvo. Funkcionalizam je domicilno odručje sociologije profesija.

Funkcionalističko određenje profesija podrazumijeva četiri atributa:

1. Veću količinu sustavnu i poopćenog znanja koje se primjenjuje za rješavanje problema (profesionalni autoritet).
2. Brigu za interese zajednice a ne vlastiti interes (profesionalni altruizam).
3. Samostalno kontrolu ponašanja stručnjaka, najčešće u obliku profesionalnih etičkih kodeksa strožih od zakonskih normi (profesionalna autonomija).
4. Visoke nagrade takvim stručnjacima uključujući i prestiž koji se pridaje njihovom profesionalnom statusu (atraktivnost profesije) (Santrić, 1990).

Altruizam i autonomija profesija vezani su uz vrijednosna i normativna određenja. Njih reguliraju profesionalne etike i deontologije. Etika je filozofska disciplina o moralu koja razmatra etičke probleme kao probleme praktičnog odnosa ljudi u njihovom djelovanju i moralnom vrednovanje tog odnosa. Svim pak oblicima profesionalnog ponašanja bavi se disciplina koju nazivamo etika poslovanja. Taj diskurs se profilirao, možemo pretpostaviti, zbog specifičnosti društava koja funkcioniraju prema načelima razmjene dobara i službi za određenu cijenu. Ta situacija određuje ponašanje nerazboritog trčanja za profitom (Vidanec, 2010). Radi se o iskustvu 20og stoljeća tzv. stoljeća ekonomije. Etički pak gledano, biti idealno uspješan danas, znači poslovati »sukladno etičkim načelima kao što su pouzdanost, briga za sigurnost potrošača, pravedno poslovanje, socijalno poduzetništvo, poštenje i povjerenje« (Connolly i drugi u Vidanec, 2010, str. 21).

Da bismo naučili tako poslovati moramo usvojiti određena znanja i vještine. »Načini na koje se ta znanja i vještine postižu i primjenjuju predmet je istraživanja discipline koja se naziva etikom poslovanja« (Vidanec, 2010, str. 21). Disciplinu nazivamo još i poslovna ili korporativna etika. Etika poslovanja je kao oblik sveobuhvatne socijalne etike relativno nova disciplina koja je usmjerena isključivo na moralnu dimenziju poslovanja. Etika poslovanja je uvijek specifična za neku epohu. Kao diskurs je usmjerena globalno na postkolonijalni i poslijeratni period, a parcijalno na

tranzicijski ili posttranzicijski period. Naglašena potreba za etikom poslovanja u svijetu poslovanja kao i u akademskim krugovima pojavila se s toga 70ih godina 20og stoljeća, ali se tek na prijelazu iz 20og na 21. stoljeće pojavljuju kompanije koje su krenule sa isticanjem etičkih statuta potaknute ozbiljnim ekonomskim i ekološkim katastrofama. (Vidanec, 2010, str. 23). Primjeri za to su već vrlo brojni. Postoje čitava biblioteka radova koje se bave potrebom za etizacijom znanosti i društva. (Korenčić Kampf, 2007) Etika poslovanja nastoji primijeniti principe moralnog poslovanja kao čitav asortiman institucija, tehnologija, transakcija i aktivnosti koje nazivamo poslovanjem. (Vidanec, 2010, str. 24).

Najopćenitija definicija deontologije glasi: »Profesionalna etika je skup normi, vrijednosti, ciljeva, kojima bi se trebali rukovoditi pripadnici neke profesije u primjeni svog profesionalnog bavljenja. Formalna etika se sastoji u pisanom etičkom kodu na koje su profesije obično zaklinju da će se po njemu ponašati u praksi, on je sistematičan, eksplicitan i altruistički. Neformalna se etika sastoji u nepisanom kodu, a nosi istu težinu formalne preskripcije, ali je obično puno širi i zahvaća one sfere sistema koji se internalizira kroz obrazovanje, a često ga nije moguće u svim nijansama propisati i propisati kao normu ponašanja«. (Šporer, 1990). Dakle, u razmatranju pojedine profesije također je nezaobilazna deontološka komponenta. Profesionalci prolaze isti obrazovni proces, odnosno usvajaju formalna znanja i etički kodeks koji čini normativno – vrijednosnu podlogu za formiranje njihovih stavova i ponašanja (Šporer, 1990). Naprimjer, u procesu obrazovanja studeti stijeću teorijska znanja i praktične vještine, ali uz to formalno obrazovanje provodi se i neformalna socijalizacija za profesiju kao skup vrijednosti i normi koju označujemo kao »profesionalni duh« (Šporer, 1990). Obrazovna revolucija utječe na sustav vrijednosti i položaj pojedinca u društvu. Za Parsonsa proces socijalizacije (učenje) presudan je čimbenik u oblikovanju i funkcioniraju pojedinca. Pojedinca kao dio kolektiva socijalizacijom, a i obrazovanje je oblik socijalizacije i kolektivnim učenjem usvajaju određene prododžbe koje predstavljaju sustave vrijednosti u skladu s poželjnim ponašanjem i odstupanju od poželjnog ponašanja. Dakle, s formalnom edukacijom profesije usvajaju određeni vrijednosni sustav. U skladu s navedenim možemo zaključiti da: »edukacija ne znaci samo povećavanje znanja ili primjenu tehnologije već prije svega korpus moralnih normi koje internalizirane – kod čovjeka povećavaju svijest o dužnostima, a time i odgovornost prema vlastitom radu, prema drugim članovima zajednice, budućim naraštajima, i prema životu živih bića. Samo moralno integralna osoba može imati osjećaj odgovornosti, to znači osjećaj savijesti, spoznati što je dobro, što nije, zalagati se za boljitak drugih« (Cifrić, 1994). Sve navedeno upućuje na potrebu afirmacije kulture standardiziranog poslovnog ponašanja.

4 Kultura standardiziranog poslovnog ponašanja

Kultura kao skup običaja nas određuje. Kultura zbog svoje sveobuhvatnosti određuje naš cijeloukupni život. Ljudi se koriste tim nazivom za sve načine kojima prevlada-

vaju prirodno egoistično barbarstvo. »Kultura je sustav naučenih obrazaca mišljenja, osjećaja i djelovanja, kao i izraza tih obrazaca« (Fanuko i dr., 1995). »Kultura je složen sustav naučenih oblika ponašanja koji su karakteristični za članove određenih društava« (Krizmanić, 2015, str. 34). Taj sustav uključuje ideale, vrijednosti i pretpostavke o životu i određuje ponašanje manje ili veće skupine ljudi u svakom društvu. Rukovanje kao oblik poznavanja, ili ideja da marljivim radom možemo uspjeti u životu neke su značajke kulture u kojoj živimo. Ti neopipljivi aspekti kulture nativaju se nematerijalnom kulturom a obuhvaćaju apstraktne kategorije kao što su vrijednosti, norme i običaji. (Fanuko, 2009, str. 51) Unutar istog društva postoje oblici kulture koji se odnose specifično na neke institucije, organizacije ili grupe, a u ovom slučaju govori se o »radnoj kulturi«. Po svojoj prirodi ona je može biti kažnjavajuća i nagrađujuća. Kulturne norme i vrijednosti mogu biti eksplicitne i implicitne, pisane i nepismene, a kao što je već navedeno prenose se učenjem s generacije na generaciju. Za potrebe ovog rada važno je istaknuti da suprotno eksplicitnom dijelu kulture (umjetnost, književno, itd ...) implicitne kulturne vrijednosti (stavovi i vjerovanja) doživljavaju se kao dio vlastitog identiteta a dolaze iz svijeta ideja. Taj duboko usađeni dio kulture djeluje na naše ponašanje spontano. To jest »implicitne kulturne vrijednosti koje obično nisu u fokusu svijesti, određuju ponašanje kao način odnosa s nadređenim i poređenim osobama, tempo rada, sklonost natjecanju ili suradnji, govor tijela itd.« (Krizmanić, 2015, str. 37). Implicitne kulturne vrijednosti usvojene tijekom rane socijalizacije, automatski se aktiviraju, poput misaonih kognitivnih mapa, shema, kao svojevrsni »GPS uljudnog ponašanja« (Krizmanić, 2015, str. 38). To su kulturno determinirani dijelovi ličnosti. Oni se manifestiraju tokom cijelog života kroz uvažavanje stavova i mišljenja suparnika, komunikacijom bez omalovažavanja, uvreda i stereotipnih ili pežorativnih opisa neistomišljenika. Sukladno navedenom, npr. strukovna teolerancija proizlazi iz stava o ravnopravnosti svih struka unutar društva. U društvima gdje postoji takva strukovna tolerancija, veća znanja i sposobnosti vrednuju se boljim приходima, ali ne i većim poštovanjem okoline. Svatko tko savijesno obavlja posao zaslužuje jednako poštovanje neovisno o razini obrazovanja ili pozicije, neovisno o političkoj, religijskoj i inoj pripadnosti. (Krizmanić, 2015, str. 42). Ali »zbog vrlo različitih implicitnih kulturnih vrijednosti koje odrasli ljudi donose u profesionalni život ovaj oblik snošljivosti traži dodatno učenje. Utješno je što se poučavanjem i učenjem ta razina može značajno podignuti« (Krizmanić, 2015, str. 43).

5 Kako učimo i usvajamo norme i vrijednosti

Spontano, dakle, najlakše učimo u ranim fazama socijalizacije. Ali, socijalizacija traje cijeli život kako je naglašavao jedan od najznačajnijih funkcionalista Talcot Parsons. Tako postoji i tercijalna socijalizacija kao tzv. »socijalizacija za profesiju« (Šporer, 1990). Pretpostavimo li da postoji motivacija za stjecanje novih oblika doživljavanja i ponašanja ili motivacija za učenje pitanje je gdje postoje prepreke? Pre-

preke se nalaze u predrasudama i stereotipima (Krizmanić, 2015, str. 168). Otpornost stereotipa i predrasuda proizlazi iz koristi koje ljudi od njih imaju. Stereotipi mogu biti pozitivni i negativni ali češće su negativni jer su tada najkorisniji, odnosno olakšavaju kategorizaciju. »Usto što predrasude, poput stereotipa, omogućuju brzu kategorizaciju ljudi, služe i za izražavanje vlastitih moralnih vrijednosti.« (Krizmanić, 2015, str. 169). Predrasude su univerzalni aspekt ljudskog ponašanja koji ispunjava podjednaku funkciju u svim kulturama. Međutim, postoji mogućnost osviještavanja stereotipa i predrasuda. Promjena stavova može se postići uvjeravanjem (persuazijom) koja potiče promjenu kognitivne sastavnice stava. Prikladan oblik ponašanja u radu s odraslima mogu biti i radionice, posebice ako u njima sudjeluju ljudi različitog podrijetla, obrazovanja, spola, statusa, pozicije ... (Krizmanić, 2015, str. 173). Odrasle osobe mogu se naučiti kako preimenovati neke stavove i sukladno tome promijeniti svoje ponašanje.

6 Standardizirani oblici profesionalnog ponašanja

Postoji brojna literatura koja opisuje, propisuje ili preporuča pravila uljudnog, uljuđenog i društveno poželjnog ponašanja u skladu s aktualnim skalom društvenih vrijednosti. Usklopu tih tekstova najčešće postoje i dijelovi posvećeni profesionalnom ponašanju i odnošenju. (Bebek, Kolumbić i Zelmanović, 2000).

Prvim takvim tekstom smatra se »Knjiga rituala« nastala u Kini prije 2000 godina u doba dinastije Han. (Zelmanović, 1989) U Europi se pravila ponašanja prvi puta definiraju u renesansi. Baldassare Castiglione je autor knjige »Il cortigiano« (Dvorjanin). Njegovim nastavljačem smatra se Nijemac Adolf Franz von Knigge autor knjige »O kontaktu među ljudima« iz 1789. Knjiga je pridonijela razvoju svijesti oslobođenog građanstva nasuprot feudalnom staležu. Od 19. st. knjige o lijepom ponašanju sve su učestalije. Očito se radilo o potrebi industrijskog građanskog društva sa mnoštvom novih uloga da uredi svoje odnose. U Londonu izlazi knjiga »Hints on Etiquette« (»Upute o lijepom ponašanju«) u kojoj piše »etiketa je brklja kojom se ograđujete da biste sebe zaštitili od ispada koje zakon ne obuhvaća.« (Zelmanović, 1989). Dakle, upute o lijepom ponašanju su regulator u neposrednom kontaktu ljudi kako privatnom tako i poslovnom. Sukladno vremenu, a kao posljedica urbanizacije, kontakti su sve češći i tješnji. Autorice »Poslovnog bontona« (Quittschau i Tabernig, 2015) pišu da za uspješnu poslovnu karijeru nije više dovoljna samo stručna kvalifikacija - nego je potrebno ovladati vještinama u komunikaciji. Te vještine u komunikaciji poznate su kao »soft skills« a služe olakšavanju i uspješnom savladavanju poslovne svakodnevice. Uz upute o oslovljavanju, pregovaranju i sastančenju uvijek afirmiraju kao osnovnu vrijednost uvažavanje druge strane kao najveću tajnu poslovnog uspjeha odnosno preporučaju razvijanje komunikacijske etike. Ponašanje utemeljeno na vrijednostima je jedino sigurno i vjerodostojno poslovno ponašanje.

7 Zaključak

Ni jedna deontologija, ni jedan moralni kodeks, nijedan zakon niti brojni poslovni bontoni u dovoljnoj mjeri ne reguliraju profesionalnu patologiju ili disfunkcionalnost ili to čine na preopćenit način, sukladan njihovoj apstraktnoj prirodi. Velika očekivanja klasičnih sociologa Saint – Simona, Comtea, Durkheima, Webera, o moralnoj snazi modernih profesija razbila su se o tvrdu hrid modernog liberalizma, postindustrijske ere i naleta globalnih procesa. (Pharo, 2006). Pojava profesionalne patologije i disfunkcionalnosti posljedica su nedostatka normativno vrijednosnih osobina i općih principa poučavanja koji iz društvene sfere prelaze u poslovnu sferu. Ova profesionalna patologija može biti eliminirana samo promjenom kulture i edukacije partipicpanata. Govoreći o potrebi promjene kulture i edukacije partipicpanata, pitanje koje se ovdje logično postavlja je što možemo učiniti. Možda se pažnja može usmjeriti prema kategorijama koje su već postpuno nestale iz vokabulara i retorike modernih profesionalaca, a to su kolegijalnost i profesionalna solidarnost. Ti pojmovi se smatraju samorazumljivim, no jesu li? Proefesionalci zbog elemenata identifikacije s profesijom uvjetovane dugim školovanjem i drugim čimbenicima o kojima je ovdje već bilo riječ, grupacija su koja je usmjerena na kolegijalnost i solidarnost. Pojam kolegijalnost izvedenica je riječi kolega tj. drug po učenju, zanimanju i dužnosti. Kolegijalan je dakle onaj koji se ponaša časno i solidarno prema kolegama sukladno etici izraženoj u međusobnim odnosima. Solidarnost je pak izvedenica pridjeva solidaran tj. to je onaj koji djeluje s razumijevanjem i željom da pomogne drugome. Solidaran znači uzajaman, zajednički, suglasan, jedinstven, povezan s nekim zbog zajedničkog interesa, djelovanja i odgovornosti. Solidarizirati se znači stati na nečiju strana, dati nekome podršku (Klaić, 1978). U kontekstu profesija solidarnost proizlazi iz istog obrazovnog procesa koji nije samo usvajanje formalnog znanja, već i etičkog koda koji čini normativnu vrijednosnu podlogu stavova i ponašanja sudionika istog radnog procesa. Svijest o statusu profesija trebala bi stvarati zajedničko ili grupno »mi« kao osnovu kohezije među profesionalcima. To je tako u teoriji gdje je sve idealno tipski čisto, ali društvo u praksi proizvodi anomiju. Anomija je stanje bez normi, čiji su osnovni simptomi slabljenje društvene kontrole i neobvezujuće moralne norme. To je stanje »poremećene tezulje« o kojoj je govorio Durkehim. Pitanje je, dakle, kako uvesti novu ravnotežu. Kao što je bilo već rečeno društveni karakter je povijesno promijenjiva kategorija (Fromm, 1986). Mentalitet je moguće mijenjati! Pitanje je samo na koji način. U literaturi postoje brojne sugestije. U znanosti se uvijek javljaju nove paradigme afirmirajući nove vrijednosti. Bebek i Kolumbić u svojoj knjizi »Poslovna etika« sugeriraju razvijanje kolegijalnosti kao objektivne kategorije i motivacijskog čimbenika koji može premostiti granicu između nekorektnih i korektnih profesionalnih odnosa, između »estetske« neobvezujuće i »etičke« obvezujuće zajednice. Po Bebeku i Kolumbiću kategorije koje mogu unaprijediti kolegijalnost, a kao dio organizacije posla, su empatija, supsidijarnost, proaktivnost, i formulacija. Odnosno, u okviru organizacije posla empatičnost predstavlja međusobno »efikasno slušanje« s namjerom da se shvati sugovornika. Supsidijarnost

pretpostavlja rješavanje problema tamo gdje oni nastaju, dakle horizontalno. Proaktivnost predstavlja djelovanje na okolinu mijenjajući sebe. Formulacija predpostavlja određivanje misije koja vodi prema ciljevima (Bebek in Kolumbić, 2000). možda su navedeni korektivi put uspostavljanja nove ravnoteže unutar radnih odnosa, a sukladno novim znanstvenim paradigmama kao što su ekološka, bioetička i druge koje u svojoj kritici postmodernog društva sugeriraju principe kao što su skrb, sućut, tolerancija i empatija. Navedeno možda može predstavljati platformu stvaranja nove kulture poslovnog ponašanja kao elementa profesionalne učinkovitosti.

LITERATURE

1. Bebek, B. in Kolumbić, A. (2000). Poslovna etika. Zagreb: Sinergija.
2. Cifrić, I. (1998). Bioetika: etička iskušnja znanosti i društva. Zagreb: HSD.
3. Etzioni, A. (1969). Modern organization. New Jersey: Prentice Hall.
4. Fanuko, N. (2009). Sociologija. Zagreb: Profil.
5. Fanuko, N. (1995). Sociologija. Zagreb: Školska knjiga.
6. Feltham, R. G. (1996). Diplomatski priručnik. Zagreb: Naklada Zadro.
7. Fromm, E. (1986). Veličina i granice Freudove misli.
8. Heller, R. (2003). Priručnik za menadžere. Zagreb: Profil.
9. Hirigoyen, M. F. (2003). Moralno zlostavljanje, perverzno nasilje u svakodnevi. Zagreb: AGM.
10. Klaić, B. (1978). Riječnik stranih riječi. Zagreb: Matica Hrvatska.
11. Korenčić Kampl, K. in Jemrić, I. (2007). Znanost o društvu. Zaprješić: VŠPU »B.A. Krčelić«.
12. Kostelić – Martić, A. (2005). Mobbing: Psihičko maltretiranje na radnom mjestu. Zagreb: Školska knjiga.
13. Krizmanić, M. (2015). O toleranciji, Koliko smo toleranti u obitelji, na poslu, u društvu. Zagreb: VBZ
14. Leymann, H. (1996). Mobbing. Pariz: Le senil.
15. Parsons, T. (1991). Društva. Zagreb: IP »August Cesarec«.
16. Pharo, P. (2006). Sociologija morala. Zagreb: Masmedia.
17. Quittschau, A. in Tabernig, C. (2015). Poslovni bonton. Zagreb: Medicinska naklada.
18. Santrić, V. (1990). Osnovni problemi i tokovi profesionalizacije zanimanja. Revija za sociologiju, št. 1–2.
19. Šporer, Ž. (1990). Sociologija profesija: Oglad o društvenoj uvjetovanosti profesionalizacije. Zagreb: SDH.
20. Vidanec, D. (2010). Uvod u etiku poslovanja. Zaprješić: VŠPU »B. A. Krčelić«.
21. Zelmanović, Đ. (1989). Ilustrirani bonton i protokol. Ljubljana-Zagreb: Mladinska knjiga.

Konsekvence procesa globalizacije na ekološke performanse i privredni razvoj

UDK 502.147:993.97

KLJUČNE REČI: globalizacija, ekološke performanse, privredni razvoj, Environmental Performance Index

POVZETEK - Globalizacija, kao dominantno ekonomski fenomen, proces je koji prožima sve sfere privrednog života. Isključiva okrenutost ka ekonomskim efektima dovodi do zanemarivanja ekoloških konsekvenci ovog procesa. Brojna istraživanja govore u prilog važnosti postojanja uzajamne zavisnosti između ekonomskih aktivnosti i ekološke održivosti. Drugim rečima, u ambijentu globalizacionih promena identifikovana je negativna korelacija između stanja ekoloških performansi i stepena privrednog razvoja. Ostvarivanje komplementarnih ekonomskih i ekoloških ciljeva moguće je samo u izbalansiranim uslovima, odnosno u stimulativnom privrednom okruženju. Cilj rada je sagledavanje kvantitativnih i kvalitativnih implikacija procesa globalizacije na nivo ekoloških performansi na primeru zemalja Evropske unije i Srbije. Specifičnost posmatranog odnosa dobija na aktuelnosti usled različite privredne razvijenosti analiziranih zemalja.

UDC 502.147:993.97

KEY WORDS: globalization, environmental performance, economic development, Environmental Performance Index

ABSTRACT - Globalization, as a dominant economic phenomenon, is a process that permeates all areas of economic life. An exclusive orientation towards the economic effects leads to neglecting the environmental consequences of this process. Numerous studies indicate the importance of the existence of mutual dependence between the economic activity and environmental sustainability. In other words, there is a negative correlation between the state of environmental performance and the level of economic development within globalization changes. Achievement of complementary economic and environmental goals is possible only in balanced conditions, as well in a stimulating business environment. The aim of the paper is to analyze the quantitative and qualitative implications of globalization process on the level of environmental performance in the EU member states and Republic of Serbia. The specificity of the observed relationship has become topical due to variety of economic development in the analyzed countries.

1 Uvod

Uprkos dominantno pozitivnom stavu o uticaju globalizacije na privredni rast, pitanje neto efekta procesa globalizacije ostaje otvoreno. Ovo pitanje proizilazi iz činjenice da privredni rast zahteva veću količinu prirodnih resursa i produkuje veći nivo zagađenosti životne sredine.

Teorijska objašnjenja uzajamne zavisnosti ekonomskog rasta i ekoloških performansi ukazuju da ekonomski rast može, ali i ne mora pozitivno da utiče na kvalitet ekološkog okruženja. Ekonomski razvoj ne predstavlja pretnju, već rešenje za probleme zaštite životne sredine. Naime, postoji prelomna tačka ekonomskog razvoja posle koje stepen zagađenja počinje naglo da se smanjuje. Više faze razvoja neminovno vode sve boljoj zaštiti prirodnog okruženja. Samo u početnoj fazi ekonomskog razvoja dolazi do nagle degradacije životne sredine. U kasnijim, višim fazama razvoja sa porastom dohotka per capita rastu i izdvajanja za zaštitu životne sredine. Prelazak

iz faze nižeg u fazu višeg nivoa dohotka per capita nastaje tokom dužeg vremenskog perioda, ali se tranzicija od uništenja ka unapređenju životne sredine može desiti u mnogo kraćem vremenskom periodu.

2 Pregled literature o ekonomskim i ekološkim aspektima procesa globalizacije

U mnoštvu aspekata globalizacije, gde imamo ekonomski, ekološki, tehnološki, socijalni, politički i kulturni, ekološki aspekt izdvaja se kao goruće pitanje savremenog doba. Degradacija životne sredine postavlja pitanje opravdanosti ekonomskih performansi, te nameće potrebu usklađivanja ekonomskih i ekoloških aspekata procesa globalizacije. Sa tim u vezi, privredni razvoj ustupa mesto ključnog targeta održivom razvoju, koji postaje apsolutni imperativ uspešne realizacije globalnih trendova.

Većina autora saglasna je da globalizacija podrazumeva »čvršću integraciju zemalja i naroda sveta do koje se dolazi ogromnim smanjivanjem troškova transporta i komunikacija, kao i rušenjem veštačkih barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i ljudi preko granica« (Štiglic, 2002, str. 23.). Globalizacija je protivrećan proces jer obuhvata suprotstavljena delovanja – sa jedne strane povezuje udaljene privrede i kulture, dok sa druge strane podstiče kulturni partikularizam i jačanje nacionalnih identiteta (Milardović i Njavro, 1999., str. 15.). Anderson posmatra tzv. »biološku globalizaciju«, tj. integraciju ekosastava koja se odvija posredstvom migracija genetskog materijala i epidemioloških agenata, dodajući i globalne procese poput klimatskih promena, narušavanja ozonskog omotača i zagađivanja okeana (Anderson, 1999., str. 899.). Matutinović navodi da bi kompleksnost održivosti trebalo sažeti u ekološkoj, socijalnoj i ekonomskoj dimenziji, koje zajedno determinišu civilizacijsku održivost društva (Matutinović, 2000, str. 1194.). Pritom, ovaj autor ističe da bi kolaps bilo koje od navedenih dimenzija prouzrokovao negativne efekte po ukupan učinak globalizacije.

Literatura potvrđuje pozitivan uticaj globalizacije na privredni razvoj i ekonomske performanse. Analizirajući proces globalizacije na primeru zemalja Centralne i Istočne Evrope, Gurgul i Lash (Gurgul i Lash, 2014., str. 106.) naglašavaju značaj ovog procesa za ekonomske performanse posebno zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji. Istražujući različite aspekte globalizacije, ovi autori identifikuju pozitivan uticaj unutar socijalnog i ekonomskog aspekta. Ekonomska globalizacija koja obuhvata tokove rada i kapitala i ukidanje trgovinskih barijera, prepoznata je kao statistički značajan faktor rasta. Posredstvom indeksa globalizacije koji pokriva tri dimenzije – ekonomske integracije, socijalnu integraciju i političku integraciju, i korišćenjem panel podataka za 123 zemlje u periodu od 1970. do 2000. godine, Dreher je analizirao uticaj procesa globalizacije na privredni rast (Dreher, 2006., str. 1091.). Rezultati do kojih je došao govore u prilog značajnog podsticanja rasta od strane globalizacije. Popovčić-Avrić i Đenić (2010., str. 204.) ističu značaj ekonom-

ske globalizacije za sve subjekte – državu, kompanije i potrošače. Za državu ona je izvor kapitala i inovacija, posredstvom stranih direktnih investicija, ali i sredstvo promocije konkurencije i ekonomske efikasnosti. Kompanije imaju mogućnost širenja izvan granica nacionalne ekonomije, mogućnost osvajanja novih tržišta i ostvarivanja većih profita. Najzad, potrošači dobijaju veći izbor, bolji kvalitet i što je možda najvažnije – niže cene roba i usluga.

Međutim, postavlja se pitanje neto efekta procesa globalizacije, budući da privredni rast zahteva veću količinu prirodnih resursa i produkuje veći nivo zagađenosti životne sredine. Analizirajući privredni rast Kine u periodu od 2003. do 2010. godine, Lee i Oh (2015., str. 84.) su došli do zaključka da u početnom periodu razvoja podstaknutog procesom globalizacije, dolazi do izražavanja njegovog negativnog uticaja na zagađenost, pre svega vode i vazduha, dok kasnije, sa rastom dohotka, dolazi do većeg nivoa zaštite životne sredine, čime se manifestuju pozitivni efekti procesa globalizacije na ekološku ravnotežu. Foster i grupa autora (Foster i drugi, 2009., str. 1085.) ističu kao evidentnu činjenicu da kapitalizam, putem nepresušne potrebe za povećanjem akumulacije, predstavlja glavnog pokretača klimatskih promena koje poprimaju zabrinjavajuće razmere. Ljudske aktivnosti, pre svega zasnovane na upotrebi fosilnih goriva za sagorevanje i krčenje šuma, nose neospornu odgovornost za identifikovano globalno zagrevanje (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007.). Od 1990. godine emisija ugljenika na globalnom nivou povećavala se za 0.9 % godišnje, dok je 2000. godine, ova emisija porasla za 3.5 % na godišnjem nivou. Kao ključni uzročnik ove eskalacije navodi se privredni rast, povećanje intenziteta ugljenika i kontinuirana degradacija ekosistema koji služi kao prirodni apsorber ugljenika (Canadell i drugi, 2007.).

Ovakva istraživanja navode na zaključak o dominantno negativnom dejstvu procesa globalizacije oličenog u privrednom rastu i ekonomskoj aktivnosti na ekološku ravnotežu i životnu sredinu. S tim u vezi se nameće potreba dodatne analize uticaja privrednog rasta i razvoja na životnu sredinu, što će biti sprovedeno putem analize Kuznjecove krive i statističke analize indeksa ekoloških performansi.

3 The Environmental Kuznets Curve koncept

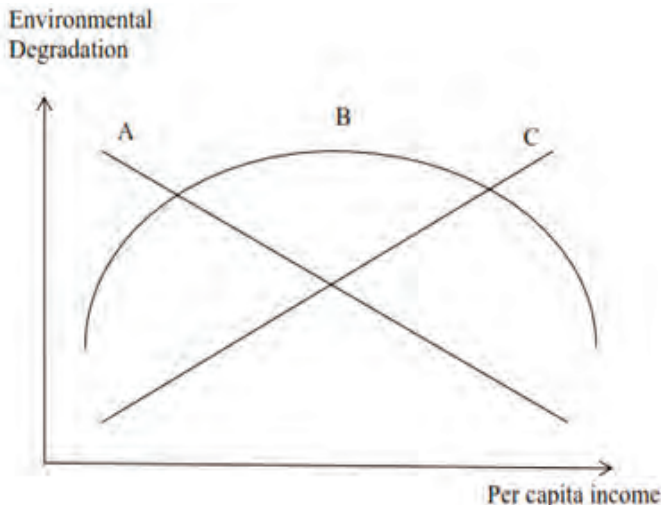
U poslednjoj deceniji 20. veka veliki broj studija posvetio je pažnju odnosu između ekonomskog razvoja i zagađenja životne sredine. Prema Environmental Kuznets Curve (EKC) hipotezi ekonomski razvoj ne predstavlja pretnju, već rešenje za probleme zaštite životne sredine. Prema ovom konceptu, odnos između stepena ekonomskog razvoja (izraženog dohotkom per capita) i raznih indikatora degradacije životne sredine može se prikazati inverznom U krivom. Zapravo, postoji prelomna tačka ekonomskog razvoja posle koje stepen zagađenja počinje naglo da se smanjuje. Više faze ekonomskog razvoja neminovno vode sve boljoj zaštiti prirodne okoline. Samo u početnoj fazi ekonomskog razvoja dolazi do nagle degradacije životne

sredine. U kasnijim, višim fazama razvoja sa porastom dohotka per capita rastu i izdvajanja za zaštitu životne sredine zahvaljujući pre svega: izmenjenoj privrednoj strukturi, primeni čistijih tehnologija, podizanju svesti o štetnim efektima degradacije životne sredine. Panajotu ističe da prelomna tačka ekonomskog razvoja posle koje stepen zagađenja počinje naglo da se smanjuje iznosi približno 5.000 USA \$ per capita (videti: Panayotou, 1993). EKC kriva ne zavisi od dinamike rasta, političkih okolnosti, ili eksternalija, ali njen oblik determinišu stepen nesavršenosti tržišta i (ne)efikasnosti privređivanja.

Odnos između prihoda po glavi stanovnika i stepena zagađenja, nazvan je po Kuznjecu (Kuznets, 1955). On je pretpostavio da se ekonomska nejednakost povećava samo u početnoj fazi razvoja. Početkom devedesetih godina 20. veka EKC koncept je popularizovan u radovima Grosman-a i Krueger-a (1991) o potencijalnim uticajima trgovine integracije NAFTA na životnu sredinu, a od 1992. godine i u izveštaju Svetske banke (Shafik, Bandiopadhiai, 1992; Svetska banka). Ovaj koncept prati sistematski odnos između promene prihoda per capita i kvaliteta životne sredine.

EKC koncept pretpostavlja da će se u ranim fazama privrednog razvoja degradacija životne sredine povećati dok se ne dostigne određeni nivo prihoda, nakon čega će uslediti unapređenje životne sredine. Teorijska objašnjenja uzajamne zavisnosti ekonomskog rasta i ekoloških performansi ukazuju da ekonomski rast može, ali i ne mora pozitivno da utiče na kvalitet ekološkog okruženja. Rezultati empirijskih studija su različiti za određene indikatore životne sredine.

Graf 1: Ekološko zagađenje i dohodak per capita



Izvor: Van Alstine, J. and Neumayer, E. (2010). The environmental Kuznets curve. In: Gallagher, K. P. (ed.). Handbook on trade and the environment. UK: Edward Elgar Cheltenham, pp. 49-59.

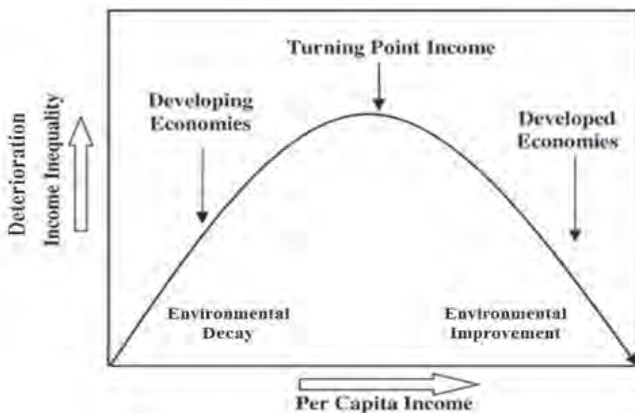
U većini studija jednačina koja opisuje suštinu EKC koncepta ima sledeći oblik:

$$E_{it} = (\alpha + \beta_i F_i) + \delta Y_{it} + \varphi (Y_{it})^2 + k_t + \varepsilon_{it}$$

gde E označava indikator životne sredine izražen po glavi stanovnika ili u obliku koncentracije, Y označava dohodak per capita, F označava efekte u određenoj državi, k se odnosi na linearni trend vremena, i i t se odnose na zemlju i godinu, respektivno. Ako je koeficijent δ negativan i statistički značajan i φ statistički beznačajan, onda smo dobili situaciju koja odgovara tački A, odnosno koja pokazuje nedvosmislen napredak u povećanju dohotka per capita. Ako je koeficijent δ pozitivan i statistički značajan, a φ statistički beznačajan, onda smo u tački C koja odgovara situaciji u kojoj imamo nedvosmisleno pogoršanje i smanjenje dohotka. U tački B, koeficijent δ je pozitivan i statistički značajan i φ je negativna i statistički značajna veličina i u ovom slučaju, procenjena EKC kriva dostiže maksimalni iznos dohotka per capita, koji označava prekretnicu i obračunava se kao $Y^* = (-\delta / 2\varphi)$.

Pre pojave EKC, 1991. godine, mnogi teoretičari su verovali da bogatije ekonomije uništavaju svoje prirodne resurse brže nego siromašne ekonomije. Kuznjec je smatrao da kada dohodak po glavi stanovnika raste, u početku se povećava nejednakost u visini dohotka, ali onda, nakon određenog nivoa koji predstavlja prekretnicu, nejednakost počinje da opada (Kuznets, 1955, str. 23–24.), što se može videti na grafikonu 2. Kuznjec je pokazao da je distribucija dohotka neravnopravna u ranim fazama ekonomskog rasta, ali da se ona tokom vremena u uslovima rasta kreće ka većoj jednakosti.

Graf 2: Kuznjecova kriva



Izvor: Yandle, B., Vijayaraghavan, M., and Bhattacharai, M. (2002). The Environmental Kuznets Curve A Primer, PERC Research Study 02-1.

Logika EKC odnosa je sledeća: na niskim nivoima dohotka per capita koji su karakteristika onih ekonomija koje svoj razvoj temelje na poljoprivredi, mogu se očekivati prilično netaknuti ekološki uslovi. EKC pokazuje da se sa razvojem i industrijskim napretkom, povećava šteta naneta životnoj sredini zbog većeg korišćenja prirodnih

resursa, više emisija zagađujućih materija, relativno prljavih tehnologija, stavljanja akcenta na povećanje materijalne proizvodnje i zbog nepoštovanja ekoloških posledica rasta. Međutim, kako se ekonomski rast nastavlja i očekivani životni vek povećava, čistija voda, poboljšan kvalitet vazduha, i generalno čišćenje staništa postaju vredniji.

Uopšteno govoreći, prelazak iz faze nižeg u fazu višeg nivoa dohotka per capita nastaje tokom dužeg vremenskog perioda, ali se tranzicija od uništenja ka unapređenju životne sredine može desiti u mnogo kraćem vremenskom periodu. Može se zaključiti da povećana tražnja za regulacijom životne sredine ne može uslediti automatski sa ekonomskim rastom. Ovo je svakako pitanje koje pogađa i razvijene i zemlje u razvoju. Ukoliko zemlje u razvoju slede logiku »grow now, clean up later« koja je karakteristična za bogate zemlje, za njih ne bi bilo optimalno, da prate EKC krivu zbog: visokih troškova za zaštitu životne sredine, visokih troškova podizanja ekološkog kvaliteta nakon oštećenja, nepovratnog oštećenja životne sredine, potencijalne štete po zdravlje ljudi i ekonomske produktivnosti. Pristup predostrožnosti ukazuje na to da je vođenje ekološki odgovorne politike potrebno od najranijih faza ekonomskog razvoja. Dakle, paralelno sa merama za podsticanje ekonomskog rasta treba definisati i ekološke mere. Pri čemu, glavni motiv za ispitivanje veze između prihoda i životne sredine je potraga za efikasnijim politikama zemalja u razvoju.

4 Pokazatelj preformansi životne sredine prema EPI metodologiji - The Environmental Performance Index

Za potrebe sagledavanja stanja životne sredine širom sveta razvijen je 2006. godine Indeks ekoloških performansi (The Environmental Performance Index - EPI) čija preteča je bio Indeks ekološke održivosti životne sredine (Environmental Sustainability Index - ESI) iz 1999. godine. Indeks ekoloških performansi ocenjuje ekološke rezultate zemlje posmatranjem indikatora koji oslikavaju stanje životne sredine. Osnovni cilj EPI metodologije jeste da »ukaže zemljama na to koliko su odmakle u ostvarivanju ciljeva politike zaštite životne sredine« (Environmental Performance Index, 2010). EPI indeks procenjuje socijalne i ekonomske pokretačke sile, pritiske na životnu sredinu, stanje životne sredine i uticaj na zdravlje ljudi i ekosisteme.

Uopšteno, EPI indeks predstavlja moćan alat za upravljanje ekološkom komponentom u skladu sa konceptom održivog razvoja. Indeks ekoloških performansi nastoji da zadovolji potrebe Vlada da prate ostvarene ekološke rezultate i nudi metod za procenu efikasnosti preduzetih ekoloških politika. Posebno je dizajniran da pomogne kreatorima politike da: 1) primete aktuelne probleme i identifikuju prioritete u zaštiti životne sredine; 2) kontrolišu zagađenje prirodnih resursa; 3) otkriju najuspešnija područja ekološke politike i ona gde je potrebno zaustaviti neefikasne napore (Environmental Performance Index, 2008). EPI metodologija razvijena je kroz saradnju Svetskog ekonomskog foruma sa Univerzitetom Jejl i Univerzitetom Kolumbija. Po-

daci koji se koriste za preračunavanje vrednosti EPI indeksa dobijaju se od Vlada zemalja koje dostavljaju izveštaje u vezi indikatora ekoloških performansi.

Indeks ekoloških performansi oslikava vodeće rangiranje ekoloških performansi zemalja širom sveta na osnovu 10 kategorija tj. poručja ekološke politike i 25 indikatora performansi grupisanih u dve ključne komponente. To su: »zdravlje« životne sredine (sagledava uticaj stanja životne sredine na zdravlje ljudi) i vitalnost ekosistema (pokazuje zdravlje ekosistema i upravljanje prirodnim resursima). Svaki od indikatora uključenih u strukturu EPI indeksa je usmeren ka dugoročnoj održivosti javnog zdravlja ili ekosistema. Poslednji izveštaj o ekološkim performansama pokazuje izmenjenu strukturu EPI indeksa koji sagledava 9 područja ekološke politike i 20 indikatora. Broj područja je manji za jedno jer se zajedno sagledavaju nekadašnja dva odvojena područja: efekat zagađenog vazduha na ljudsko zdravlje i efekat zagađenog vazduha na ekosisteme. Sada je to jedno područje označeno kao kvalitet vazduha. Komponenta „zdravlje“ životne sredine obuhvata kao najvažnije područje ekološke politike - uticaj na zdravlje, a pored njega kvalitet vazduha i vodu i sanitarne uslove. U okviru komponente vitalnost ekosistema sagledavaju se sledeća područja ekološke politike: klima i energija, biodiverzitet i staništa, ribolov, šumarstvo, poljoprivreda i vodeni resursi.

Nadovezujući se na osnovnu zamisao Kuznjecove krive, fokus ovog rada je veza između ekoloških performansi i GDP-a per capita. Za analizu su odabrane zemlje Evropske unije i Srbija kao zemlja kandidat za članstvo u ovoj zajednici. Sprovedene su dve statističke tehnike za istraživanje veze nad podacima o nivou ekoloških performansi (EPI score) i dostignitom iznosu GDP per capita za 2014. godinu. Korelacionom analizom utvrđena je srednje jaka korelaciona veza (smer povezanosti) između EPI i GDP per capita pri čemu je Pirsonov koeficijent korelacije 0,592 što ukazuje na veliku usklađenost između ove dve promenljive. Ujedno nivo značajnosti (P-value) ima veoma nisku vrednost od 0,001 što pokazuje da je korelacija između posmatranih varijabli visoko značajna. Spirmanov koeficijent korelacije pokazuje približne vrednosti Pirsonovom koeficijentu korelacije (Tabela 1. i 2.).

Tabela 1: Pirsonov koeficijent korelacije EPI i GDP za zemlje EU i Srbiju u 2014. godini

		<i>GDP</i>	<i>EPI</i>
GDP	Pearson Correlation	1	.592**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	29	29
EPI	Pearson Correlation	.592**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	29	29
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Tabela 2: Spirmanov koeficijent korelacije EPI i GDP za zemlje EU i Srbiju u 2014. godini

			<i>GDP</i>	<i>EPI</i>
Spearman's rho	GDP	Correlation Coefficient	1.000	.683**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	29	29
	EPI	Correlation Coefficient	.683**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	29	29

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Višestrukom regresionom analizom ispitan je uticaj vrednosti GDP per capita na vrednost indeksa ekoloških performansi za odabrane zemlje u analizi. Iznos koeficijenta determinacije u 2014. godini ukazuje da je model statistički reprezentativan. Model višestruke regresije može se predstaviti na sledeći način:

$$EPI_{2014} = 66,074 + 0,127 * GDP_{2014}$$

Po osnovu dobijenih podataka pomoću regresione analize za selektovane promerljive grupe zemalja u posmatranom vremenskom period, može se uočiti da GDP per capita ima uticaj na nivo ekoloških performansi odnosno da između njih postoji određeni nivo zavisnosti. U konačno, vrednost EPI indeksa ne menja se samo sa promenom GDP per capita, već na njega imaju uticaj i drugi brojni faktori, koji nisu predmet analize ovog rada.

5 Zaključak

Može se zaključiti da povećana tražnja za regulacijom životne sredine ne može uslediti automatski sa ekonomskim rastom. Ovo je svakako pitanje koje pogađa i razvijene i zemlje u razvoju. Pristup predostrožnosti ukazuje na to da je vođenje ekološki odgovorne politike potrebno od najranijih faza ekonomskog razvoja. Dakle, paralelno sa merama za podsticanje ekonomskog rasta treba definisati i ekološke mere. Pritom, glavni motiv za ispitivanje veze između prihoda i životne sredine je potraga za efikasnijim politikama zemalja u razvoju.

Veza između životne sredine i ekonomskog razvoja je jako složena i ne postoji mogućnost nezavisnosti ekonomskih od ekoloških pitanja. Indeks ekoloških performansi je upravo razvijen u svrhu merenja dostignutog nivoa ostvarivanja ciljeva politike zaštite životne sredine. Većina zemalja Evropske unije visoko se kotira prema vrednosti EPI indeksa, što upućuje na održiv razvoj tokom vremena, očuvanje biodiverziteta i nizak stepen degradacije životne sredine. Pomoću statističkih tehnika korelaciona analiza i regresiona analiza pokazano da je da postoji veza između nivoa ekoloških performansi i GDP per capita za izabranu grupu zemalja u 2014. godini.

LITERATURA

1. Anderson, W. T. (1999). The two globalizations: notes on a confused dialogue. *Futures*, 31, str. 897–903.
2. Canadell, J. G., Le, Q. C., Raupach, M. R., Field, C. B., Buitenhuis, E. T., Ciais, P., Conway, T. J., Gillett, N. P., Houghton, R. A. and Marland, G. (2007). Contributions to Accelerating Atmospheric CO₂ Growth from Economic Activity, Carbon Intensity, and Efficiency of Natural Sinks. *Proceeding of the National Academy of Sciences*, 104, št. 47, str. 18866–18870.
3. Dreher, A. (2006). Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*, 38, št. 10, str. 1091–1110.
4. Environmental Performance Index - Full Report (2014). Spletna stran: http://epi.yale.edu/files/2014_epi_report.pdf.
5. Environmental Performance Index (2008). Spletna stran: http://www.yale.edu/epi/files/2008EPI_Text.pdf.
6. Environmental Performance Index (2010). Spletna stran: http://epi.yale.edu/files/2010_epi_report.pdf.
7. Eurostat, European Commission (2013). Energy, transport and environment indicators. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
8. Foster, J. B., Clark, B. and York, R. (2009). The Midas Effect: A Critique of Climate Change Economics. *Development and Change*, 40, št. 6, str. 1085–1097.
9. Gallagher, K. P. (2008). *Handbook on Trade and the Environment*.
10. Grossman, G. M. and Krueger, A. B. (1991). Environmental impacts of a North American Free Trade Agreement. NBER Working Paper 3914. Cambridge: NBER, Mass.
11. Gurgul, H. and Lash, L. (2014). Globalization and economic growth: Evidence from two decades of transition in CEE. *Economic Modelling*, 36, str. 99–107.
12. Intergovernmental Panel on Climate Change (2007). *Climate Change 2007: The Physical Science Basis*. Cambridge: Cambridge University Press.
13. James, A. in Levinson, A. (2001). The simple analytics of the environmental Kuznets curve. Spletna stran: <http://www.elsevier.nl/locate/econbase>.
14. Kuznets, S. (1955). Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*, 45, št. 1, str. 1–28.
15. Lee, S. in Oh, D. W. (2015). Economic growth and the environment in China: Empirical evidence using prefecture level data. *China Economic Review*, 36, str. 73–85.
16. Matutinović, I. (2000). Održivi razvitak hrvatskog gospodarstva u uvjetima globalizacije. *Ekonomski pregled*, 51, št. 11–12, str. 1194–1209.
17. Milardović, A. in Njavro, Đ. (1999). *Globalizacija*. Zagreb: Pan liber.
18. Panayotou, T. (1993). Empirical tests and policy analysis of environmental degradation at different stages of economic development. Working Paper WP238.
19. Popovčić-Avrić, S. in Đenić, M. (2010). Strane direktne investicije kao dinamički faktor svjetske privrede. *Menadžment, marketing i trgovina*, 8, št. 1, str. 197–206.
20. Shafik, N. in Bandyopadhyay, S. (1992). *Economic Growth and Environmental Quality: Time Series and Crosscountry Evidence*. Background Paper for the World Development Report 1992. Washington, DC: The World Bank.
21. Štiglic, Dž. (2002). *Protivječnosti globalizacije*. Beograd: SBM-x.
22. Van Alstine, J. and Neumayer, E. (2010) The environmental Kuznets curve. In: Gallagher, Kevin, P. (ed.). *Handbook on trade and the environment*. UK: Elgar original reference. Edward Elgar Cheltenham, pp. 49–59.
23. Yandle, B., Vijayaraghavan, M. and Bhattarai, M. (2002). *The Environmental Kuznets Curve A Primer*. PERC Research Study 02-1.

Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zdravstvenih delavcev

UDK 614253.5+374.7

KLJUČNE BESEDE: izobraževanje, usposabljanje, izpopolnjevanje, zdravstveni delavci

POVZETEK - Odločitev za zdravstveni poklic je izredno pomembna odločitev. Zanimivo je, da medicinske sestre postajajo družba znanja, v kateri je treba vlagati v razvoj ljudi. Zdravstvena nega se v svetu hitro razvija, zato znanja hitro zastarijo. Da bi sledili razvoju, je pomembno, da medicinske sestre pridobivajo nova znanja in se vse življenje izobražujejo, usposabljujejo in izpopolnjujejo. Medicinske sestre znanja ne pridobijo le v šoli, ampak ga pridobivajo tudi v organizaciji, kjer so zaposlene. Organizacija se mora zavedati, da z izobraževanji, usposabljanji in izpopolnjevanji medicinska sestra pridobi nova stališča, vrednote in veščine. Namen prispevka je, na podlagi teoretičnih izhodišč domače in tuje literature ugotovimo mnenje in odnos zaposlenih medicinskih sester do izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki ga zagotavlja delodajalec.

UDC 614253.5+374.7

KEY WORDS: education, training, development, healthcare professionals

ABSTRACT - The decision to become a healthcare professional is an extremely important one. Interestingly, nurses are emerging as a knowledge-based society which, as a result, requires necessary investments in people development. World healthcare is evolving rapidly and thus knowledge can quickly become obsolete. In order to follow this evolution, it is important that nurses gain new skills and pursue lifelong learning, training and development. Knowledge cannot be obtained only through educational institutions, but also through the organizations where nurses are employed. Each organization should be aware of the fact that with education, training and development, nurses acquire new attitudes, values and skills. The purpose of this article, based on theoretical starting points of the existing domestic and foreign literature, is to determine perceptions and attitudes of the employed nurses regarding the employer-provided education, training and development.

1 Uvod

Odločitev za zdravstveni poklic je izredno pomembna odločitev. Za opravljanje tega poklica ne zadostuje zgolj želja za doseg nekega poklica, ampak predvsem osebna naravnost za delo s pacientom ter za zdravstveno prosvetljevanje. Zanimivo je, da medicinske sestre postajamo družba znanja, v kateri je potrebno vlagati v razvoj ljudi. Zdravstvena nega se v svetu hitro razvija, zato znanja hitro zastarijo. Da bi sledili razvoju je pomembno, da medicinske sestre pridobivajo nova znanja in se vse življenje izobražujejo, usposabljujejo in izpopolnjujejo. Medicinske sestre znanja ne pridobijo le v šoli ampak ga pridobivajo tudi v organizaciji, kjer so zaposlene. Zato ne smejo nikdar teorijo ločiti od prakse ali prakso od teorije. Zdravstvena nega zahteva profesionalna in specifična znanja, veliko empatije, ustrezno uporabo komunikacije in pozitiven odnos. Organizacija se mora zavedati, da z izobraževanji, usposabljanji in izpopolnjevanji medicinska sestra pridobi nova stališča, vrednote in veščine. Poleg pridobivanja novih veščin in stališč pa je izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje pomembno tudi

za osebno rast, kar pa ima povratni vpliv na stroko. Izobraževanje pa zahteva profesionalen pristop, čustveno vpletanje in iskanje odgovornosti. Medicinske sestre se čedalje bolj zavedajo, da se morajo izobraževati in pridobivati znanja tudi iz drugih področjih kot so management, psihologija, itd. Z specifičnim in širšim znanjem imajo medicinske sestre večje možnosti po boljšem delovnem mestu in položaju v zdravstvu. Čedalje bolj izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja temeljijo na tem, da se udeleženci aktivno vključujejo s svojimi izkušnjami iz prakse in tako prispevajo k izboljšanju znanja in kakovosti zdravstvene nege.

Vukovič in Miglič (2006) pravita, da bi morali zaposleni sami pospeševati učenje na delovnem mestu, nenehno dvigati standarde svojega dela in ne čakati da nas bodo drugi v to spodbujali. Vsak, ki je sam motiviran za pridobivanje znanja je takrat najuspešnejši. Motiviranost lahko izhaja iz lastne notranje motivacije kot so želja po znanju in učenju. Lahko pa izhaja iz zunanjih dejavnikov boljše delovno mesto ali pa vpliva družba, organizacija. Organizacije podpirajo izobraževanja zaposlenih, saj potrebujejo za doseganje kakovostnih ciljev izobražen in usposobljen kader.

2 Povezave med pojmi izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje

Naj strnemo, kakšni so odnosi med pojmi izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Pri izobraževanju gre za dejavnost, ki jo izvaja formalni šolski sistem, ki absolventom ob koncu šolanja podeljuje določen strokovni naziv, usposabljanje pa velja za pridobivanje dodatnih, specifičnih znanj in veščin, brez možnosti pridobitve formalnih nazivov. Poleg znanja posameznika pri usposabljanju razvija torej tudi sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebuje za opravljanje nekega dela. Jereb (v Miglič 2002, str. 151) usposabljanje opredeljuje kot "nujno nadaljevanje procesa izobraževanja". Formalno izobraževanje posreduje nekakšne splošne podlage za življenje. Usposabljanje in izpopolnjevanje pa preoblikujeta in usmerjata posameznikove sposobnosti k točno določenimi dejavnostim.

3 Izobraževanje v zdravstvu

Zdravstveni delavci morajo znanje pridobiti v raznih oblikah formalnega in neformalnega vseživljenjskega izobraževanja. Tako pričakujemo, da praksa sledi teoriji, da se medsebojno bogatita in hkrati razvijata (Hoyer, 2004). Zdravstveni delavci, pa se izobraževanj udeležujejo, da zadovoljijo eno ali več svojih potreb. Morano (2013) navaja raziskave, ki kažejo, da se povečuje delež tistih, ki se izobraževanju udeležujejo, ker želijo ugoditi delodajalčevim zahtevam in podaljšanjem licenc. Njihova motivacija torej izvira iz potrebe po varnosti. Skrbi jih, da bi lahko imeli težave, če se izobraževanja ne bi udeležili. Strah pa je negativen motivator, ki se na izobraževanju zazna kot pasivnost, nesodelovanje (nekateri udeleženci med izobraževanjem celo počnejo druge

stvari), tudi odpor in kljubovanje. Bouffard-Bouchard (1989, v Radovan, 2001) pravi, da je pri izobraževanju potrebno najprej vzbuditi pozornost udeleženca izobraževanja, potem sledi vprašanje pomembnosti oz. smiselnosti učenja (udeleženec mora verjeti, da je to kar se uči povezano z njegovimi osebnimi cilji in potrebami). Posameznik bo v tisto področje delovanja, kjer se čuti uspešnega in učinkovitega vložil več napora in truda kot v tistega, pri katerem o svoji učinkovitosti ni prepričan.

4 Trendi izobraževanja

4.1 Učeča se organizacija

Hoyer (2004) pravi, da bi se morali zdravstveni delavci nenehno izobraževati, saj z izobraževanjem ves čas razvijajo nove vrednote, sposobnosti, pogled na delo in izoblikuje svojo osebno identifikacijo. Temu pravimo vseživljenjsko izobraževanje. V vseživljenjsko izobraževanje spada učeča se organizacija. Učečo se organizacijo razumemo kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljševanje procesov in storitev, sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja in razvija razpoložljivo znanje (Urh, 2003, v Maze, 2013). Ivanko (2005, v Maze, 2013) navaja, da je učeča organizacija tista, ki ima sposobnost za uspešno opravljanje naslednjih aktivnosti: sistematično reševanje problemov; eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj; učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij; učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije. Trenutno se bolnišnice težko uvrstijo v učeče se organizacije. Večino učenja v bolnišnici poteka v mikrosistemu, ko posamezni zdravstveni strokovnjaki ali zdravstveni timi izboljšujejo svoje znanje specialnih kompetenc. Druge potrebne kompetence kot so timsko delo standardizirana komunikacija, nenehno izboljševanje kakovosti in varnosti, pa ostajajo na stranskem tiru (Maze, 2013).

4.2 Vseživljenjsko izobraževanje

Wilkinson (2004, v Maze, 2013) navaja, da je učenje ključ za boljšo prihodnost tako posameznika kot organizacije. Izobraževanje je ključ za razvoj dobre prakse zdravstvene nege, saj vpliva na moč ali slabost poklica. Medicinska sestra ne sme biti ozko izobražena, temveč mora imeti širok spekter znanja. Zaradi hitrega razvoja pridobljeno znanje kmalu zastari, zato ga je potrebno nadgrajevati skozi vse poklicno obdobje.

Pod pojmom vseživljenjsko izobraževanje– izpopolnjevanje razumemo procese dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti, ki je bilo pridobljeno s formalnim izobraževanjem ali kako drugače. Izpopolnjevanje torej omogoča človeku pridobivanje in nadgradnjo že osvojenega znanja. V okviru formalnega izobraževanja pridobi posameznik formalno izo-

brazbo, temu rečemo eksplicitno znanje. Z neposredno delovno izkušnjo ali preko izkušenih sodelavcev pridobi tacitno ali molčeče znanje (Železnik, 2005, v Maze, 2013).

5 Usposabljanje

Vsako strokovno izobraževanje ne pripravi posameznika na natančno določeno delo ali mesto, temveč ga pripravlja za več možnih delovnih situacij. Da bo posameznik pripravljen na specifično delovno mesto, je poleg izobraževanja nujno potrebno še usposabljanje (Možina, 2002, v Zelko, 2011).

Vukovič in Miglič (2006, str. 21) navajata, da je usposabljanje niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti, ter spremeniti stališča in vedenje vsakega zaposlenega, ki bo skladno z zahtevami dela ter organizacijskimi cilji. Usmerjeno je k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah in je zato nadgradnja poklicnega izobraževanja. Usposabljanje lahko opredelimo tudi kot načrtovan proces za preoblikovanje stališč, vedenja, znanja ali spretnosti s pomočjo učnih izkušenj, katerega namen je doseči učinkovitost in uspešnost v eni ali več dejavnosti (Glossary of training Terms, 1981, v Vukovič in Miglič, 2006, str. 21).

Za usposabljanje je značilno, da so učni dogodki sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem ter namenjeni učenju specifičnih spretnosti in postopkov. Zaposleni se udeležujejo različnih oblik usposabljanja: tečaji, seminarji, delavnice. Usposabljanje pa ravno tako poteka med samim delom: raznovrstne dejavnosti, vključene v dejavno učenje, mentorstvo, projektno delo, itd. Omogoča učenje z namenom povečati uspešnost posameznikov, skupine in celotne organizacije. Je eden glavnih elementov razvoja, saj neposredno in nenehno učinkuje ne le na znanje in sposobnosti posameznika oz. zaposlenega ter s tem na organizacijo, ampak tudi na njegov značaj, kulturo, prizadevanje in delovne dosežke. Je tudi časovno omejen proces, s katerim posameznik izboljšuje izvajanje svojih delovnih nalog oziroma pridobi znanje in spretnosti glede vnaprej določene standarde in se nanaša zlasti na takojšnje izboljšanje delovne uspešnosti in učinkovitosti s pridobivanjem potrebnih spretnosti. Usposabljanje ne vpliva samo na trenutne koristi, njegova izvedba vpliva na celotno kariero zaposlenega, kar mu pomaga pri napredovanju in razvoju (Ferjan, 2008).

6 Metodologija

6.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je na podlagi teoretičnih izhodišč domače in tuje literature ugotoviti mnenje in odnos zaposlenih medicinskih sester o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju, ki ga zagotavlja delodajalec.

Cilji raziskovalne naloge so:

- ugotoviti, kaj medicinske sestre spodbuja, motivira in kaj ovira, da bi se udeleževale izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj;
- ugotoviti, ali medicinskim sestram zavod nudi dovolj kakovostna izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja;
- ugotoviti, katere teme na izobraževanjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih so najpogosteje obravnavane;
- ugotoviti, stališča medicinskih sester o zadovoljstvu z vsebino, pridobljenimi informacijami in potekom izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj.

Raziskovalna vprašanja se glasijo:

- Ali medicinske sestre svoje znanje pridobljeno iz izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanja prenašajo na svoje sodelavce in svoje področje dela?
- Ali medicinske sestre z izobraževanji, usposabljanjem in izpopolnjevanjem osvojijo dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svojega dela?
- Kateri so glavni dejavniki za udeleževanje programov za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje medicinskih sester?
- Kako poteka izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje na področju teme za medicinske sestre?

6.2 Raziskovalna metodologija

Primarni viri so bili pridobljeni z anonimnim vprašalnikom, predvsem zaradi tega, ker smo želeli, da bi bili rezultati ankete čim bolj realni. Anketiranje je potekalo v mesecu januarju 2016. Anketiranci so imeli možnost odklonitve sodelovanja v raziskavi. Raziskava je bila narejena po kvantitativni metodi dela, pri raziskovanju aktualnega problema pa bomo poleg zbiranja in urejanja obstoječi podatkov in informacij posamezne rezultate med seboj primerjali, vrednotili in ustrezno interpretirali.

6.3 Opis vzorca

Raziskava je potekala na sekundarnem nivoju. Uporabili smo naključni vzorec, ki je zajemal srednje in diplomirane medicinske sestre, katerim smo zagotovili anonimnost. Razdelili smo 56 anketnih vprašalnikov.

Skupaj je bilo vrnjenih 50 vprašalnikov, kar predstavlja 100 % realizacijo vzorca. Vsi anketiranci so v raziskavi sodelovali prostovoljno, anonimnost je bila zagotovljena tako, da je vsaka medicinska sestra, ki je sodelovala v anketi, skupaj z vprašalnikom prejela tudi pisemsko ovojnico, v katero je zapečatila izpolnjen vprašalnik. Vse pisemske ovojnice so bile enake, s samolepilnim robom in niso bile označene.

V anketi je sodelovalo 2 moška (4 %) in 48 žensk (96 %). Anketirance smo prosili, da vpišejo svojo starost, a jih je nekaj zapisalo letnico rojstva. 18 (36 %) anketirancev, ki so odgovorili na anketo, je starih med 31 in 40 let. Anketo je izpolnilo 11 (18%) anketirancev starih manj kot 30 let, 15 (40 %) anketirancev starih od 41 -50 let, 5 (20 %) anketirancev starih od 51 -60 let ter 1 (2 %) anketiranec star nad 61 let.

Anketo je izpolnilo 37 (74 %) anketirancev s srednjo šolo, 10 (20 %) anketirancev z visoko strokovno šolo, 1 (2 %) anketiranca z višjo šolo in 2 (4 %) anketiranca z magisterijem. Več kot polovico (37, 74 %) anketirancev je zaposlenih kot srednja medicinska sestra in 13 (26 %) anketirancev kot diplomirana medicinska sestra.

6.4 Opis merskih instrumentov

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, ki je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Uporabili smo tudi 5-stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja z navedenimi trditvami. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi pregleda literature in predhodno opravljenih raziskav. Anketni vprašalnik se v prvem delu nanaša na demografske podatke (spol, starost, izobrazba, delovno mesto), v nadaljevanju so anketiranci odgovarjali na vprašanja o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju medicinskih sester. Vprašanja in trditve temeljijo na teoretičnih izhodiščih.

7 Rezultati in interpretacija

Povabilo k reševanju anketnega vprašalnika je sprejelo 56 anketirancev. Ustrezno izpolnjenih je bilo 50 anketnih vprašalnikov, s tem smo dosegli 89 % sodelovanje. Vse ustrezno izpolnjene anketne vprašalnike smo analizirali, odgovori pa so prikazani v frekvenčnih tabelah in jih interpretirali.

Tabela 1: Ocena motiviranosti za udeleževanja izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj

<i>Odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Sem vedno zelo motiviran	18	36 %
Sem občasno motiviran	28	56 %
Motivacije mi vedno primanjkuje	4	8 %
Skupaj	50	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Samo 18 (36 %) anketirancev je vedno zelo motiviranih za udeleževanja izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj. 4 (8 %) anketirancem vedno primanjkuje motivacije, več kot polovica (28, 56 %) anketirancev pa je občasno motiviranih.

Veliko dejavnikov vpliva, da se anketiranci ne udeležujejo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj. Glavna dejavnika, da se anketiranci ne udeležujejo izobraževanj sta pomanjkanja časa (43, 86 %) in slabe izkušnje (7, 14 %). 2 (4 %) anketiranca se ne udeležujeta izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj zaradi negativnega odnosa, slabe samopodobe (5, 10 %), 1 (2 %) anketiranec zaradi strahu pred neuspehom in 2 (4 %) anketiranca zaradi nespodobnega okolja.

Tabela 2: Dejavniki, ki ovirajo anketirance, da se udeležujejo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj

<i>Odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Pomanjkanje časa	43	86 %
Samopodoba	5	10 %
Nespodobno okolje	2	4 %
Negativen odnos	2	4 %
Strah pred neuspehom	1	2 %
Slabe izkušnje	7	14 %
Skupaj	50	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Tabela 3: Dejavniki, ki spodbujajo k udeleževanju izobraževanj

<i>Odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Pridobitev licenčnih točk	21	42 %
Želja po novem znanju	42	84 %
Boljšo službeno oceno	8	16 %
Osebni razvoj	24	48 %
Karierna pot	7	14 %
Da sem kompetenten za izvajanje nalog na svojem področju	26	52 %
Plača	11	22 %
Skupaj	50	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Veliko dejavnikov spodbuja, da se anketiranci udeležujejo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj. Glavni dejavniki, da se anketiranci udeležujejo izobraževanj so želja po novem znanju (42, 84 %), osebni razvoj (24, 48 %), da so kompetentni za izvajanje nalog na svojem delovnem mestu (26, 52 %) in tudi zaradi pridobitve licenčnih točk (21, 42 %). 11 (22 %) anketirancev se udeležuje izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj zaradi plače, 7 (14 %) anketirancev zaradi karijerne poti in 8 (16 %) anketirancev zaradi boljše službene ocene.

Tabela 4: Izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja

<i>Trditve</i>	<i>1- zelo se ne strinjam ff%</i>	<i>2- se ne strinjam ff%</i>	<i>3- nevtralen ff%</i>	<i>4- se strinjam ff%</i>	<i>5- zelo se strinjam</i>	<i>Skupaj ff%</i>	<i>Povprečje</i>
Zavod ponuja različne možnosti strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja	1(2 %)	5(10 %)	22(44 %)	17(34 %)	5(10 %)	50 (100 %)	3,40

Vsi zdravstveni delavci imamo enake možnosti udeleževanja strokovnih izobraževanj	7(14 %)	16(36 %)	16(38 %)	10(20 %)	1(2 %)	50 (100 %)	2,64
Vsak zdravstveni delavec se sam odloča katerega strokovnega izobraževanja se bo udeležil.	2(4 %)	18(32 %)	19(32 %)	8(16 %)	3(6 %)	50 (100 %)	2,84
Strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja so učinkovita in kvalitetna.	1(2 %)	3(6 %)	15(30 %)	26(52 %)	5(10 %)	50 (100 %)	3,62
Vsebino strokovnih izobraževanj prenašam na svoje področje dela.	1(2%)	3(6 %)	11(22 %)	27(54 %)	5(16 %)	47 (94 %)	3,68
Vsebino strokovnih izobraževanj in izpopolnjevanj prenašam na svoje sodelavce.	1(2%)	3(6 %)	11(22 %)	27(54 %)	8(16 %)	50 (100 %)	3,76
Na oddelku imam na razpolago vso potrebno literaturo za strokovno opravljanje svojega dela.	1(2 %)	6(12 %)	11(22 %)	26(52%)	6(12 %)	50 (100 %)	3,60
Z dosedanjimi strokovnimi izobraževanji znotraj zavoda, sem osvojil-a dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svojega dela.	0(0 %)	8(16 %)	6(12 %)	32(64 %)	4(8 %)	50 (100 %)	3,64
Z dosedanjimi strokovnimi izobraževanji preko Zbornice zdravstvene nege, sem osvojil-a dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svojega dela.	1(2 %)	8(16 %)	14(28 %)	22(44 %)	5(10 %)	50 (100 %)	3,44

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da vsebino strokovnih izobraževanj in izpopolnjevanj prenašajo na svoje sodelavce ($\bar{x} = 3,76$), sledi trditev »vsebino strokovnih izobraževanj prenašam na svoje področje dela« ($\bar{x} = 3,68$)

in »z dosedanjimi strokovnimi izobraževanji znotraj zavoda, sem osvojil-a dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svojega dela« ($\bar{x} = 3,64$). Da so strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja učinkovita in kvalitetna se na lestvici od 1 do 5, v povprečju strinjajo z 3,68. Strinjanje s trditvijo »strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja so učinkovita in kvalitetna« pa so ocenili z 3,64. Sledi trditev, ki pravi, da so z dosedanjimi strokovnimi izobraževanji preko Zbornice zdravstvene nege, osvojili dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svojega dela ($\bar{x} = 3,44$). Naslednja pa je trditev »zavod ponuja različne možnosti strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja« ($\bar{x} = 3,40$). Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da se vsak zdravstveni delavec sam odloča katerega izobraževanja se bo udeležil ($\bar{x} = 2,84$) in trditvijo ki pravi, da imajo vsi zdravstveni delavci enake možnosti udeleževanja na strokovnih izobraževanjih ($\bar{x} = 2,64$). S hi-kvadratom smo preverili, ali so kategorije odgovorov pri trditvah enakomerno zastopane ali ne. Glede na vrednosti testa in njegovo statistično značilnost (manjša od 0,05) ugotavljamo, da odgovori po posameznih trditvah niso enakovredno zastopani.

Tabela 5: Posredovane informacije tem na izobraževanjih

<i>Trditve</i>	<i>1- neustrezno f/f %</i>	<i>2- zadovoljivo f/f %</i>	<i>3- ne morem se odločiti</i>	<i>4- dobro f/f %</i>	<i>5- zelo dobro f/f %</i>	<i>Skupaj f/f %</i>	<i>Pov.</i>
Komunikacija	2 (4 %)	7 (14 %)	10 (20 %)	24 (48 %)	7 (14 %)	50 (100 %)	3,54
Stres	6 (12 %)	5 (10 %)	20 (40 %)	12 (24 %)	7 (14 %)	50 (100 %)	3,18
Kodeks etike	3 (6 %)	5 (10 %)	17 (34 %)	17 (34 %)	8 (4 %)	50 (100 %)	3,44
Zakonodaja	3 (6 %)	6 (12 %)	25 (50 %)	14 (28 %)	2 (4 %)	50 (100 %)	3,12
Mobing na delovnem mestu	7 (14 %)	11 (22 %)	17 (34 %)	10 (20 %)	3 (6 %)	48 (96 %)	2,81
Obvladovanje medsebojnih odnosov	5 (10 %)	4 (8 %)	22 (44 %)	16 (32 %)	3 (6 %)	50 (100 %)	3,16
Higiena	3 (6 %)	3 (6 %)	8 (16 %)	18 (36 %)	18 (36 %)	50 (100 %)	3,90
Izobraževanja iz lastnega strokovnega področja	3 (6 %)	6 (12 %)	16 (32 %)	16 (32 %)	9 (18 %)	50 (100 %)	3,44
Izobraževanja iz drugih strokovnih področjih	5 (10 %)	6 (12 %)	18 (38 %)	14 (28 %)	7 (14 %)	50 (100 %)	3,24

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Anketirance smo povprašali tudi po mnenju o posredovanih informacijah posameznih tem na izobraževanjih.

Anketiranci ocenjujejo, da so na izobraževanjih najbolj posredovane informacije o higieni ($\bar{x} = 3,90$) za te v povprečju pravijo, da so posredovane dobro, sledi komunikacija ($\bar{x} = 3,54$) ter kodeks etike ($\bar{x} = 3,44$) in izobraževanja iz lastnega strokovnega področja ($\bar{x} = 3,44$). Nadalje sledijo izobraževanja iz drugih strokovnih področij ($\bar{x} = 3,24$), stres ($\bar{x} = 3,18$) in obvladovanje medsebojnih odnosov ($\bar{x} = 3,16$). Kot najslabše posredovane teme pa so določili zakonodajo ($\bar{x} = 3,12$) in mobing na delovnem mestu in ($\bar{x} = 2,81$). Tudi v tem sklopu smo z hi-kvadratom smo preverili, ali so kategorije odgovorov pri temah enakomerno zastopane ali ne. Glede na vrednosti testa in njegovo statistično značilnost (manjša od 0,05) ugotavljamo, da odgovori po posameznih trditvah niso enakovredno zastopani.

Tabela 6: Organizacija izobraževanj

Trditve	1- zelo se ne strinjam ff%	2- se ne strinjam ff%	3- nevtralen ff%	4- se strinjam ff%	5- zelo se strinjam ff%	Skupaj ff%	Povprečje
O poteku izobraževanja sem pravočasno obveščen-a.	1(2 %)	3(6 %)	12(24 %)	31(31 %)	3(6 %)	50 (100 %)	3,64
Med izobraževanjem se uporabljajo različne učne metode (PowerPoint, zloženke, zgibanke, plakati, slike, filmi, simulacije...).	0(0 %)	4(4 %)	8(16 %)	31 (62 %)	7(14 %)	50 (100 %)	3,82
Na izobraževanjih se posreduje preveč informacij naenkrat.	2(4 %)	10 (20 %)	22 (44 %)	13 (26 %)	3(6 %)	50 (100 %)	3,10
Prostori so primerni za izobraževanje (miren prostor, brez telefonov...).	0(0 %)	4(8 %)	11 (22 %)	27 (54 %)	8(16 %)	50 (100 %)	3,78
Izobraževanja se vodijo z dvosmerno komunikacijo, kjer se vam prislusne in odgovarja na vaša vprašanja.	2(4 %)	26 (52 %)	11 (22 %)	5(10 %)	6(12 %)	50 (100 %)	2,74
Po koncu izobraževanj se izpolnil evalvacijski vprašalnik (o osvojenem znanju, komentarji, pohvale).	2(4 %)	4(8 %)	21 (42 %)	17 (34 %)	6(12 %)	50 (100 %)	3,42

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Anketiranci se najbolj strinjajo s tem, da med izobraževanjem uporabljajo različne učne metode ($\bar{x} = 3,82$) ter da so prostori primerni za izobraževanje ($\bar{x} = 3,78$). Sledi trditev »o poteku izobraževanja sem pravočasno obveščen-a« ($\bar{x} = 3,64$) in trditev, ki

pravi, da se po koncu izobraževanja izpolni evalvacijski vprašalnik ($\bar{x} = 3,42$). Najmanj se strinjajo s trditvijo, ki pravi, da se na izobraževanjih posreduje preveč informacij naenkrat ($\bar{x} = 3,10$) in da se izobraževanja vodijo z dvosmerno komunikacijo, kjer se prisluhne in odgovarja na vprašanja ($\bar{x} = 2,74$). Tudi v tem sklopu trditev smo z hi-kvadratom smo preverili, ali so kategorije odgovorov enakomerno zastopane. Glede na vrednosti testa in njegovo statistično značilnost (manjša od 0,05) ugotavljamo, da odgovori po posameznih trditvah niso enakovredno zastopani.

8 Razprava

V današnjem času je zelo pomembno, da se organizacija zaveda izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja svojih zaposlenih. Da zna medicinska sestra celostno pristopiti do pacienta, ga individualno obravnavati in uporabljati dobro komunikacijo, saj je zato ustrezno izobražena. Vsaka medicinska sestra mora imeti znanja o komunikaciji in načinu posredovanja informacij, pri tem pa se mora zavedati svojih kompetenc, ter etičnih načel. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje medicinske sestre nauči, da razvije in pridobi splošna, strokovna in znanstvena znanja, sposobnosti, navade, veščine in kompetence za opravljanje svojega dela.

V demografskem delu raziskave smo ugotovili, da v raziskavi prevladuje ženski spol. Starost anketirancev, ki je bila vključena v raziskavo se giblje od 20 let do vključno 61 leta. Prevladuje mlajši kader, saj je največ anketirancev starih od 20 do 40 let. Pri anketiranih prevladuje srednja izobrazbena struktura. V raziskavi je večina anketirancev 74 zaposlenih pod nazivom srednja medicinska sestra in 26 kot diplomirana medicinska sestra.

Da se medicinska sestra udeležuje izobraževanj, ima na to veliko vpliva motivacija. Vsak človek ima potrebe, ki jih skuša zadovoljiti. Da se človek udeleži izobraževanj imajo na to veliko vpliva dejavniki, ki so lahko spodbuda, da se udeležujejo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj, ali pa jim je ovira. Iz rezultatov lahko vidimo, da je več kot polovica anketirancev občasno motiviranih za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Glede na to, da prevladuje mlajši kader, bi pričakovali, da bodo anketiranci zelo motivirani za izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

V raziskavi nas je zanimalo, kaj medicinske sestre ovira, da se ne udeležujejo različnih izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj. Iz raziskave lahko vidimo, da je največ anketirancev navedlo, da jih ovirajo pomanjkanje časa in slabe izkušnje iz predhodnih izobraževanj. Bouffard-Bouchard (1989, v Radovan, 2001) navaja, da je najprej potrebno vzbuditi pozornost udeleženca izobraževanja, potem sledi vprašanje pomembnosti oz. smiselnosti učenja (udeleženec mora verjeti, da je to kar se uči povezano z njegovimi osebnimi cilji in potrebami). Da spodbudimo za večje udeleževanje na izobraževanjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih, je potrebno upoštevati želje in potrebe zaposlenih. Vuković in Miglič (2006, str. 33) pravita da

je glavni motiv za izobraževanje lastne potrebe in cilji po spremembi samega sebe in svoji vlogi. To smo ugotovili tudi v naši raziskavi, v kateri nas je zanimalo, kateri dejavniki zaposlene spodbujajo k udeleževanju izobraževanj, usposabljanju in izpopolnjevanju. Več kot polovica anketirancev se izobraževanju udeležuje zaradi svojih potreb oz. želje po novem znanju in osebnega razvoja.

Wilkinson (2004, v Maze, 2013) navaja, da je učenje ključ za boljšo prihodnost tako posameznika kot organizacije. Izobraževanje je ključ za razvoj dobre prakse zdravstvene nege, saj vpliva na moč ali slabost poklica. Če bi medicinske sestre ostale le na začetni ravni usposobljenosti, ki so jo pridobile s formalnim izobraževanjem, in se ne bi stalno izpopolnjevale, bi jih razvoj v stroki zdravstvene nege kmalu prehitel, posledice pa bi se pokazale v zmanjševanju rezultatov njihovega dela, zato je pomembno, da jim zavod kot organizacija ponudi čim več različnih možnosti strokovnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (Železnik, 2005, v Maze, 2013). Iz rezultatov raziskave lahko razberemo, da zavod anketirancem ponuja premalo različnih izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj. Kljub premalo različnih izobraževanj pa so za anketirance vseeno učinkovita in kakovostna. S trditvijo, da imajo vse medicinske sestre ne glede na izobrazbo enake možnosti za udeležbo na različnih izobraževanjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih, se večina anketirancev ni strinjala, nekaj pa jih je ostalo nevtralnih. Ravno tako se ne strinjajo, da imajo vsi zdravstveni delavci enake možnosti udeleževanja na izobraževanjih. Znanje je pomembna vrednota, ki jo ljudje premalo cenimo. Znanje, ki ga pridobiš z izobraževanjem, usposabljanjem ali izpopolnjevanjem je potrebno posredovati sodelavcem, saj se tako ustvarja pozitiven odnos, hitreje se rešujejo težave, analizirajo problemi, hkrati pa se s tem dviguje tudi kakovost dela. Da anketiranci pridobljeno znanje posredujejo sodelavcem je razvidno tudi iz naše raziskave.

Zbornica- Zveze nudi možnost vsestranskega podpornega sistema pri izobraževanju, usklajevanju, organiziranju, reševanju problemov, preoblikovanju šolskih strokovnih programov in uvajanju novosti na ožjem strokovnem področju zdravstvene nege in pedagogike. Želi zmanjšati razkorak med teorijo in prakso zdravstvene nege ter omogočiti sodobno, varno in kakovostno poučevanje in izvajanje zdravstvene nege (Zbornica- Zveza, 2013). V raziskavi nas je zanimalo, če so anketiranci z dosedanjim znotraj zavoda osvojili dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svojega dela. Anketiranci se večinoma strinjajo, da dobijo dovolj aktualnega znanja za strokovno opravljanje svoje dela tako znotraj zavoda kot preko Zbornice zdravstvene nege. Preko Zbornice- Zveze in zavoda potekajo različna izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Uporabljajo se različne učne oblike kot so delavnice, simpoziji, tečaji, itd. Vsak zaposleni, aktivni udeleženec lahko na posameznih izobraževanjih predstavi svoj prispevek ali pa je prisoten le kot pasivni udeleženec. Zbornica- Zveze (2013) navaja, da mora vsaka diplomirana medicinska sestra opraviti izobraževanja iz zakonodaje s področja zdravstva, poklicne etike in temeljnih postopkov oživljanja. Anketiranci so tudi navedli, da so jim bile dobro posredovane

informacije o zakonodaji v zdravstvu, komunikaciji, osebnih odnosih in informacije drugih strokovnih področjih.

V raziskavi nas je zanimalo, kako anketiranci opisujejo organizacijo izobraževanj, usposabljanja in izpopolnjevanja v njihovem zavodu. Skušali smo ugotoviti, ali so medicinske sestre pravočasno obveščene o izobraževanjih, katere učne metode se uporabljajo, kako predavatelji vodijo izobraževanje, ali predavatelji uporabljajo pravilno komunikacijo, koliko informacij posreduje, ali je posredovan evalvacijski vprašalnik, itd. Wingard (2005) navaja, da je kakovostno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje odvisno od dobro zasnovanega načrta, ki vsebuje jasne cilje in proces. Predavatelj v načrtovanem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju prevzame vlogo učiteljice, ki posreduje znanje glede na ugotovljene potrebe. Poleg strokovnega znanja, mora imeti veliko ročnih spretnosti, sposobnosti opazovanja, dobrega presojanja in potrpljenja. Ob tem pa skrbeti za primerno komunikacijo, ki je interakcija med dvema ali več osebami, kjer sogovornika lahko vplivata drug na drugega, poleg tega pa skrbi za sprotno vrednotenje in preverjanje znanja (Eberl, Stričević, Ekart in Lorber, 2012, v Kotar, 2013). Iz raziskave smo ugotovili, da se predavatelji še premalo zavedajo pomena dobre komunikacije, saj si le preko nje pridobijo zaupanje in sodelovanje udeležencev. Komunikacija je pomemben dejavnik za kakovostno izobraževanje. Da predavatelj vzbudi zanimanje pacienta po pridobivanju informacij, uporablja različne učne metode. Rezultati prikazujejo, da predavatelji uporabljajo različne učne metode in se nekateri zavedajo, da udeležencem izobraževanj ne smejo posredovati preveč informacij naenkrat. Da bi medicinska sestra vedela pacientovo razumevanje informacij, je potrebno sprotno vrednotenje in preverjanje udeleženčevega znanja (Eberl, Stričević, Ekart in Lorber, 2012, v Kotar). Na izobraževanjih bi morali vsi udeleženci izpolniti evalvacijski vprašalnik, s katerim predavatelj želi dobiti neko povratno informacijo o zadovoljstvu, koristnosti takega načina dela, pridobljenem znanju in pripombah oz. predlogu (Kotar, 2013). Iz rezultatov lahko vidimo, da predavatelji še vedno premalo skušajo pridobiti povratno informacijo oz. mnenje o vsebini in poteku izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

9 Zaključek

Zdravstvena nega je bila dolgo stabilna in je bila sprememba v primerjavi s trajanjem delovne dobe majhna. Izkušnje ene generacije medicinskih sester so veljale tudi za v naslednjo. V današnjem času zdravstvena nega zelo hitro pridobiva na napredku. Spreminja se demografska slika prebivalstva. Pojavljajo se čedalje težji, izobraženi in razgledani pacienti z večjimi zahtevami s tem pa tudi večjo odgovornost medicinskih sester.

Pojavljati se bodo začele aktivne oblike varovanja zdravja, kjer se bodo medicinske sestre srečevale s pacienti, ki bodo imeli bolj ali manj izdelane predstave o varovanju

svojega zdravja kot ključni sestavni del svojega socialnega kapitala. Pacienti bodo pri zdravstvenih delavcih iskali predvsem metode, sredstva in znanje, ki bi jim pomagali ohranjati oziroma izboljševati njihovo psihosocialno kondicijo, medtem ko bo v populaciji iskalcev zdravstvenih uslug verjetno upadal delež klasičnih »pacientov«, ki so pasivno prepuščeni v zdravstveno oskrbo (Ule, 2003).

Zaradi hitrega napredka zdravstvene nege se uvaja in počasi realizira koncept učeče se organizacije ter filozofija vseživljenjskega izobraževanja, saj se medicinske sestre udeležujejo izobraževanj, svoje pridobljeno znanje pa posredujejo in si izmenjujejo s svojimi sodelavkami. Učeča se organizacija ima znanje, ki ga dodatno pridobiva in ustvarja glede na spremembe, ki se pojavljajo. Vsaka organizacija pa ne more biti učeča se organizacija. Ta organizacija mora imeti neko vizijo, veljavo, strateške cilje in strategije.

Ugotovili smo, da zaposleni niso zadovoljni z izvedbo izobraževanj. Navedli so, da se nočejo udeleževati izobraževanj zaradi predhodno slabih izkušenj. V raziskavi smo ugotovili, da prevladuje mlajši kader. Mlajši kader bi moral biti zelo zainteresiran za izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, saj s starostjo interes po izobraževanju upada, kar je zaskrbljujoče. Mlad kader bi moral imeti zelo veliko motivacije in željo po znanju. Tako srednje medicinske sestre, kot diplomirane medicinske sestre, bi bilo potrebno za izobraževanja, usposabljanja dodatno motivirati. Da bi se srednje medicinske sestre vpisale v visokošolsko izobraževanje, bi jim organizacija lahko omogočila študijski dopust, plačilo delne šolnine ali vsaj kakšnega letnika, saj se jih večina ne vpiše ravno zaradi finančne stiske in pomanjkanja časa. Medicinske sestre bi morali pošiljati na izobraževanja in usposabljanja po drugih domačih in tujih zdravstvenih zavodih (kot izmenjava). Omogočanje izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj s strani zavoda je način vlaganja v človeške vire, kjer pridobita oba. Organizacija pridobi izobražen in kompetenten kader, zaposlenemu pa se ni potrebno dodatno zadolževati, pridobiva na samopodobi in osebnem razvoju. Organizacija bi morala poskrbeti, da nebi bilo potrebno plačevati kotizacije za izobraževanja, ki jih organizira Zveza zdravstvene in babiške nege. Potrebni bi bilo več izobraževanj na temo pomena izobraževanja, odnosov med medicinskimi sestrami, timske delu, komunikaciji, empatiji in mobingu med in nad medicinskimi sestrami, saj so to bistvene teme, da lahko neka organizacija, tim pozitivno deluje. Če je v organizaciji pozitivna energija zaposleni med seboj sodelujejo, komunicirajo, se motivirajo in si med seboj posredujejo znanje. Zavedati se moramo, da so izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja naša pravica in dolžnost, za katero moremo nenehno skrbeti. Za konec lahko povemo, da zdravstvena organizacija lahko ohrani svojo prednost, da sledi novostim, spremlja razvoj in se stalno prilagaja spremembam. Zato pa nujno potrebuje stalno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Vendar s tem se še vedno ne rešijo vsi problemi, kajti pridobljena znanja in spretnosti medicinskih sester so za organizacijo brez prave vrednosti, če jih zaposleni niso sposobni praktično uporabiti. Zato je pomembno, da zna organizacija spodbujati, koristiti in razvijati

znanja, sposobnosti ter spretnosti medicinskih sester na vseh nivojih, in sicer tako, da jih z vsakdanjim delom in poveže s svojimi usmeritvami.

LITERATURA

1. Ferjan, M. (2008). Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje v Upravni enoti Ptuj. Diplomsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
2. Hoyer, S. (2004). Pomen Permanentnega izobraževanja v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 38, str. 113–116.
3. Kotar, S. (2013). Zdravstveno-vzgojno delo diplomirane medicinske sestre s pacientom z ledvično odpovedjo ob začetku zdravljenja s kronično hemodializo. Diplomsko delo. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto.
4. Maze, H. (2013). Organizacija dela v zdravstveni negi. Celje: Visoka zdravstvena šola.
5. Miglič, G. (2002). Analiza potreb po usposabljanju. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave.
6. Morano, M. (2013). Sodobni pristopi, metode in tehnike v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
7. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik, Z. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Radovan, M. (2001). Motivacija odraslih za izobraževanje: vrednotni, kognitivni in socialno-kulturni vidiki motivacije brezposelnih za izobraževanje. Raziskovalno poročilo. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
9. Ule, M. (2003). Razvoj zdravstvenega sistema v pogojih globalizacije: in kaj je z zdravstveno nego. *Obzornik zdravstvene nege*, 37, str. 243–249.
10. Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). Metode usposabljanja kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
11. Wingard, R. (2005). Patient Educatoin and the Nursing process: Meeting the Patient,s Needs. *Nephrology Nursing journal*, 32, št. 2, str. 211–215.
12. Zelko, N. (2011). Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na ZPIZ-u, OE M, Sobota Magistrska naloga. Murska Sobota: Doba fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor.

Timsko delo v zdravstvu

UDK 614.2+005.64

KLJUČNE BESEDE: timsko delo, zdravstvo, zaposleni, kakovost, komunikacija

POVZETEK - Timsko delo postaja vse bolj pomembno za osebni in profesionalni razvoj zaposlenih na vseh področjih tudi v zdravstveni stroki. Omogoča bolj kakovostno reševanje vse bolj kompleksnih zdravstvenih in negovalnih problemov, zato je prav, da ljudje različnih strokovnih znanj stopijo skupaj za dobrobit pacientov. Uspešnost tima je odvisna od predanosti članov, ki imajo različna področja znanja in izkušenj in znajo svoje prednosti združiti v uspešno celoto. Pomembno je zavedanje celotnega tima, da je vsak izmed njih drugačen, individualen, in da ima vsak svoj pogled na problem. Vsak posameznik pa se mora zavedati, da imajo kot tim skupen cilj, najboljši rezultat za zaključek procesa. Zaposleni v zdravstvu velikokrat ugotavljamo, kako težko je delovati in kakovostno delati v neusklajenem timu, po drugi strani pa, kako neobremenjeno, manj stresno ter bolj produktivno funkcioniramo v timu, ki je med sabo dobro povezan, ima obilico znanja iz različnih ravni zdravstva ter najrazličnejše izkušnje. Eden izmed velikih problemov v zdravstvenem timu je neprimerna in nezadostna komunikacija, ki prevečkrat prinese do nehotenih napak, ki pa nikakor ne sodijo v cilj našega delovanja in poslanstva. V prispevku predstavljamo rezultate raziskave o pomembnosti timskega dela med zaposlenimi v Zdravstvenem domu Sevnica. Ugotovili smo, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost in kakovost timskega dela in kateri motivi najbolj motivirajo zaposlene v zdravstvenih timih pri upravljanju njihovega dela znotraj tima.

UDC 614.2+005.64

KEY WORDS: teamwork, health care, employees, quality, communication

ABSTRACT - Teamwork is becoming increasingly important for personal and professional development of the staff in all areas, also in the medical profession. It allows for more quality solutions of complex health and nursing problems, therefore it is right that people of different skills come together for the well-being of patients. Success of the team depends on dedication of the team members who have different areas of knowledge and experience, and know how to combine their strengths into a successful whole. It is important that the entire team is aware that each member is different, an individual, and that everyone has their own view on the problem. Each individual, however, must be aware that as a team they have a common goal, the best result for completing the process. Healthcare employees often point out how difficult it is to operate and produce high-quality work in a non-harmonised team. On the other hand, how unconcernedly, less stressful and more productive we function in the team, which is well-connected, has a lot of knowledge from different healthcare areas and a broad range of experience. One of important issues in the healthcare team is inappropriate and inadequate communication, which too often leads to accidental errors, which are not in accordance with the goals of our work and mission. In the article we present the results of a research on the importance of teamwork among employees in the Community Health Centre Sevnica. We found out which factors mostly affect success and quality of teamwork, and which mostly motivate the healthcare team employees in their work within the team.

1 Uvod

Timsko delo postaja vse bolj pomembno za osebni in profesionalni razvoj zaposlenih na vseh področjih, tudi v zdravstveni stroki. Omogoča bolj kakovostno reševanje vse bolj kompleksnih zdravstvenih in negovalnih problemov, zato je prav, da ljudje različnih strokovnih znanj stopijo skupaj za dobrobit pacientov.

Tim je skupina dveh ali več oseb, ki imajo opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj (Andrejčič in sod., 1994). Med posameznimi član tima obstaja dinamična

interakcija in aktivno prilagajanje skupnemu cilju (Žmauc, 2003). Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga (Praper, 2001). Med člani tima je pomembno, da se med seboj spoštujejo in da spoštujejo ideje in mnenja drugih članov ter se skupaj odločajo o rešitvah. Če omenjeno v timu ni prisotno, bo prihajalo do konfliktov. Tudi če do njih pride, pa je vloga vseh članov, da z načeli dobre komunikacije poskušajo le- te razrešiti.

Za uspešnost in kakovostno delo tima je pomembna v veliki meri motivacija, saj imajo člani lahko strokovno znanje, dobre delovne pogoje in ve ostale pogoje za dobro delo, a če motivacija v timu ali pri posamezniku pade, je rešitev naloge in doseg cilja pod vprašajem.

Čas v katerem živimo se vse hitreje spreminja, vse večji napredki pa od posameznika pričakujejo vse večje znanje, iznajdljivost, pripadnost organizaciji, ki mu nudi vsakodnevni kruh, vse večje dosežke in maksimalno funkcionalnost. Poleg vsega tega, pa se pričakuje tudi maksimalna mera strpnosti, prilagajanja, upoštevanja vrednot in načel sodobnega delovnega človeka, ki so pomembne za uspešno delovanje.

Organizacije oblikujejo razne načine dela, ki predstavljajo njihovo poslanstvo in različne oblike dela, ki naj bi prinašala najboljše rezultate in najhitrejšo uresničitev njihovih filozofij, ciljev in vizij. Na različne načine se obračajo predvsem zaradi njihove osebne vizije, zaradi prepričanja in hotenja po najboljšem rezultatu, v najkrajšem možnem času.

Premalokrat se vprašamo, kje so pomanjkljivosti v timu v katerem delamo in prevečkrat te napake, ki se zgodijo opisujemo z najrazličnejšimi dejavniki, na katere čes nimamo vpliva. Poleg tega je v naših zdravstvenih timih še vedno prevelika razlika v samem položaju oseb, ki tim sestavljajo in zaradi statusne delitve nekako ne moremo priti do pravilnega izražanja svojega znanja.

V raziskovalnem delu naloge želimo ugotoviti, kakšen pomen ima tim in timsko delo za zaposlene v Zdravstvenem domu Sevnica. Med zaposlene bomo razdelili anketo in tako prišli do zelenih podatkov: Kako se zaposleni poistovetijo s timskim delom, katere vloge v timu med zaposlenimi izstopajo po številu glede na lastnosti posameznih vlog v timu, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in kvaliteto timskega dela, kako vpliva komunikacija na timsko delo, ter kateri motivi najbolj motivirajo zaposlene pri opravljanju njihovega dela.

2 Tim in timsko delo

Andrejčič s sodelavci (1994) opredeljuje tim kot skupino dveh ali več oseb, ki imajo opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj. Za izvedbo te naloge oz. za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi. Tim je skupino ljudi, ki skupaj

uspešno rešuje naloge. Slednje pomeni kakovostno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. Med posameznimi članima tima obstaja dinamična interakcija in aktivno prilagajanje skupnemu cilju (Žmauc, 2003). Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov s specifičnim znanjem. Vsak izmed njih sam odgovarja za svoje odločitve. Slednje so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim so značilni horizontalni odnosi, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana. Hkrati pa je pomembno tudi razumevanje drugačnosti vseh ostalih članov (Praper, 2001).

Načelno stroka deli time na formalne in neformalne. Prvi nastanejo na osnovi formalnega predpisa nekega podjetja in imajo natančno določene naloge in cilje. Neformalni timi so pa tisti, ki nastanejo na osnovi neformalnih medsebojnih stikov za zadovoljevanje skupnih potreb in osebnih interesov. Te skupine so v večini nevtralne do dela in organizacijskih ciljev (Možina, 1994).

Pajnkihar (1999) omenja v svoji literaturi naslednje vrste timov:

- *Monodisciplinarni tim*: je sestavljen iz strokovnjakov enega strokovnega področja, npr. tim zdravstvene nege oziroma negovalni tim (zdravstveni tehnik, medicinska sestra, medicinska sestra – specialistka na različnih strokovnih področjih, medicinska sestra s fakultetno izobrazbo in medicinska sestra z akademsko podiplomsko izobrazbo). Člani zdravstvenega tima so primerno usposobljeni za celovito zdravstveno nego pri določeni skupini pacientov.
- *Multidisciplinarni tim*: je sestavljen iz strokovnjakov različnih strokovnih področij, npr. zdravstveni tim (zdravnik, medicinska sestra, zdravstveni tehnik, fizioterapevt, psiholog, delovni terapevt in socialni delavec).
- *Interdisciplinarni tim*: je sestavljen iz strokovnjakov več strokovnih in znanstvenih disciplin.

Praper (2001) pa dodaja še transdisciplinarni tim, ki pa se malokdaj pojavi v organizacijah. Člani so močno povezani, kljub njihovim specifičnim razlikam. Skupno sodelovanje in zaupanje pripelje do mere, ko je vsak član sposoben rešiti nalogo in ne le na osnovi profesije.

Razvoj tima gre skozi štiri faze, in sicer formiranje, viharjenje, normaliziranje in izvajanje.

Preko uporabe timskega dela v praksi, so se pokazale določene prednosti in slabosti timskega dela. Prednosti so (Lahe in Kaučič, 2006):

- večja motiviranost: člani z delovanjem v timu uspešneje zadovoljijo svoje osebne in skupne potrebe, medsebojno spodbujanje;
- kohezija odnosov: posamezniki so v tesni povezanosti, razvija se visoka stopnja komunikacije med njimi;
- sinergijski učinek: sistematično reševanje problemov, zbiranje »zlatih idej«, učenje na podlagi izkušenj, uvajanje novih postopkov reševanja problemov, neposredni prenos znanj, enako število posameznikov je manj učinkovito, po-

membna je tehnološka, stroškovna, menedžerska in psihološka sinergija;

- boljša organizacija dela: organizacija delovnega procesa se v timu razvije precej višje kot pri klasičnem konceptu organiziranja, s tem se delo obogati;
- tim običajno ustvarja večje število in različne rešitve problemov;
- večja kreativnost: v timu sodelujejo strokovnjaki z različnim znanjem, ki se dopolnjujejo in ustvarjajo novo skupno znanje;
- posameznik v timu ni osamljen, deležen je podpore ostalih članov, deležen je čustvene sprejetosti in lažje najde svojo identiteto in
- osebo in skupno zadovoljstvo: skupna evalvacija doseženih ciljev in obenem kritična analiza omogočata reševanje nastajajočih težav, krepi se samozavest.

Lahe in Kaučič (2006) kot pomanjkljivosti timskega dela omenjata nevarnost skupnega mišljenja, nevarnost prevlade posameznega člana, prelaganje odgovornosti na drugega (neučinkovitost tima v začaranem krogu), pritiski za strinjanje, konkurenca med člani postaja pomembnejša od reševanja problemov, prekrivajoča komunikacija (medosebni problemi se »pometajo pod preprogo«, a še vedno vplivajo na tim in njegovo delovanje), verovanje v čarobne učinke tima, delo v timu zahteva več časa in dejstvo, da so za odločitve potrebni kompromisi, ki pa lahko odločitve odmaknejo od optimalnih.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskovalne naloge je bil ugotoviti kakšen pomen ima timsko delo za zaposlene v Zdravstvenem domu Sevnica, ter ugotoviti, kateri so dejavniki, ki naj bolj vplivajo na uspešnost in kvaliteto dela.

Cilji projektne naloge so:

- Ugotoviti, kateri so ključni dejavniki za učinkovito timsko delo v Zdravstvenem domu Sevnica?
- Ugotoviti pomen timskega dela za zaposlene v Zdravstvenem domu Sevnica?
- Ugotoviti, če katera izmed timskih vlog med zaposlenimi v Zdravstvenem domu Sevnica izstopa po številu, glede na lastnosti posameznih vlog?
- Ugotoviti vpliv komunikacije med člani tima za uspešnost tima v Zdravstvenem domu Sevnica?
- Ugotoviti, kateri so tisti motivi, ki najbolj vplivajo na motiviranost članov znotraj tima v Zdravstvenem domu Sevnica?

Raziskovalna vprašanja se glasijo:

- Kako se zaposleni v zdravstvu poistovetijo s timskim delom?
- Ali katere timske vloge, med zaposlenimi v zdravstvu, izstopajo po številu glede na lastnosti posameznih vlog v timu?
- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost in kvaliteto timskega dela v zdravstvu?

- Kako vpliva komunikacija na uspešnost timskega dela v zdravstvu?
- Kateri motivi najbolj motivirajo zaposlene v zdravstvenih timih pri opravljanju njihovega dela?

3.2 Raziskovalna metoda

V projektni nalogi smo izvedli raziskavo med zaposlenimi v Zdravstvenim domom Sevnica. Anketa je bila anonimna, s tem smo zagotovili, da bodo rezultati ankete realni. Raziskava je bila narejena po kvantitativni metodi dela, kjer bomo raziskali in interpretirali aktualni problem z proučevanega področja. Poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov bomo rezultate med seboj primerjali, interpretirali in vrednotili.

3.3 Vzorec

Anketa se je izvajala med medicinskimi sestrami, zdravstvenimi tehnikami, tehnikami zdravstvene nege, diplomiranimi medicinskimi sestrami, diplomiranimi zdravstveniki, ki so zaposleni v splošni medicini, specialističnimi ambulantami, reševalni službi patronažni službi v Zdravstvenem domu Sevnica. V raziskavo je bilo vključenih 18 zaposlenih. Izpolnjevanje anket je bilo anonimno in prostovoljno.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Anketo smo razdelili med zaposlene na njihovem delavnem mestu. Zbiranje anket je potekalo v kuverto na dobro vidnem mestu. Anketiranje je potekalo v mesecu oktobru in novembru 2015.

3.5 Opis merskih instrumentov

Anketa je bila napisana na petih straneh in je vsebovala 15 vprašanj zaprtega tipa z več stransko izbiro odgovorov in odprtega tipa, pri kateri nimajo ponujenih odgovorov, ampak jih napišejo sami, ter 3 Likertove lestvice stališč (svoje mnenje so anketirani lahko ocenili z vrednostmi 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neopredeljen/a, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam). Zanimalo nas je predvsem kakšen je pomen timskega dela za zdravstvene delavce, kateri so ključni dejavniki za učinkovitost tima, če katera izmed vlog med zaposlenimi izstopa, kako vpliva komunikacija med člani tima na uspešnost tima, ter kateri so motivi, ki najbolj vplivajo na samo motiviranost članov znotraj tima.

4 Rezultati in interpretacija

Rezultati nam povedo, da so se zdravstveni delavci za najvišjo povprečno oceno 4,6 odločili za trditev, da je tim skupina dveh ali več oseb, ki imajo opredeljeno specifično delovno naloga ali cilj, ter trditev da medsebojno zaupanje in spodbujanje krepi usposobljenost za kakovostno delo. Trditev uspešnost timskega dela je odvisna od

zaupanja med člani, strokovnega znanja vsakega posameznika, od medsebojnih odnosov med člani, informiranosti in spoštovanja med člani je dobila povprečno oceno 4,5. Sledi trditev s povprečno oceno 4,4, da člani tima podpirajo drug drugega pri premagovanju težkih delovnih situacij, povprečno oceno 4,3 je dobila trditev, da je vsak član tima sam odgovoren za svoje odločitve. Z povprečno oceno 4,2 so ocenili trditev, da člani tima drug drugemu priznavajo prednostne naloge in se med seboj vzajemno dopolnjujejo in spoštujejo. Naj manjši povprečni oceni pa sta dobili trditvi, v timu, kjer sem zaposlen smo vsi člani vključeni v sprejemanje odločitev 4,1 in trditev, da v timu ni nihče nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga 3,2.

Tabela 1: Trditve o timskem delu

Trditve	Povprečje
Tim je skupina dveh ali več oseb, ki imajo opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj.	4,6
Vsak član tima sam odgovarja za svoje odločitve.	4,3
V timu ni nihče nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga.	3,2
Člani tima drug drugemu priznavajo prednostne naloge in se med seboj vzajemno dopolnjujejo in spoštujejo.	4,2
Medsebojno zaupanje in spodbujanje krepi usposobljenost za kakovostno delo.	4,6
Člani tima podpirajo drug drugega pri premagovanju težkih delovnih situacij.	4,4
Uspešnost timskega dela je odvisna od zaupanja med člani, strokovnega znanja vsakega posameznika, od medsebojnih odnosov med člani, informiranosti in spoštovanja med člani.	4,5
V timu, kjer sem zaposlen/a smo vsi člani tima vključeni v sprejemanje odločitev.	4,1

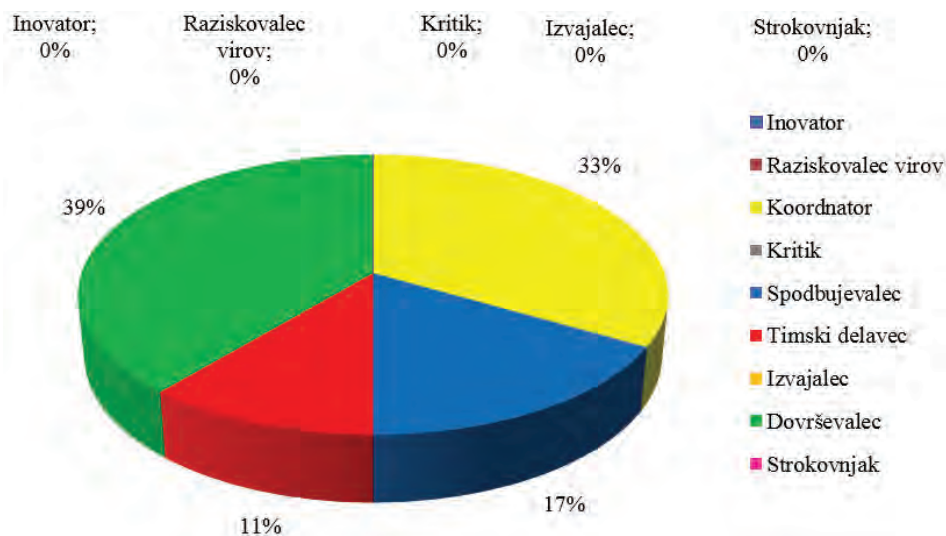
S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti tudi, katero vlogo v timu, glede na lastnosti, ki določajo specifično vlogo, bi si anketiranci sami pripisali, ko so člani določenega tima.

Na izbiro so imeli naslednje možnosti:

- Individualističen, resen, genialen, kreativen, domiseln je inovator.
- Družaben, inovativen, trden, voditeljski in ekstravertiran je raziskovalec virov.
- Miren, samozavesten, obvladan, povprečno inteligen in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen je koordinator.
- Ne čustven, preudaren, realen, analitičen, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski je kritik.
- Napet, dinamičen, družaben, sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive je spodbujevalec.
- Socialno usmerjen, blag in občutljiv, v kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega je timski delavec.
- Konzervativen, predvidljiv, vesten, praktičen, samodiscipliniran in sistematičen, nefleksibilen, tog, vztrajen pri načelih je izvajalec.
- Natančen, metodičen, vesten, prizadeven in perfekcionista je dovrševalec.
- Strokoven, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit, umiren, notranje motiviran je strokovnjak.

Naslednji graf (graf 1) prikazuje pridobljene rezultate.

Graf 1: Vloga v timu, glede na lastnosti posameznika



Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Med sodelujočimi v raziskavi je glede na označene lastnosti, ki določajo vloge v timu največ dovrševalcev (39%), nato sledijo koordinatorji (33%), 17% je spodbujevalcev in 11% timskih delavcev.

Dejavnike za uspešno in kvalitetno timsko delo v zdravstvu so udeleženci v raziskavi razvrstili po naslednjem vrstnem redu. Najbolj pomemben dejavnik so navedli usmerjenost k pacientu, nato si sledijo:

- spoštovanje in razumevanje med člani tima,
- strokovno usposobljeni člani tima,
- odgovornost,
- usmerjenost k cilju,
- odprtost in odkritost v komunikaciji,
- zaupanje,
- predanost in prilagodljivost delu in organizaciji,
- skupna vizija in sodelovanje.

Kot najmanj pomemben dejavnik pa so označili zunanjo podporo in priznanje.

Zanimalo nas je, kako komunikacija vpliva na uspešnost timskega dela zaposlenih v Zdravstvenem domu Sevnica. Ponudili smo sedem trditev o komunikaciji v timu in jih prosili, da povedo svoja stališča o njih.

Ugotovili smo, da je za zdravstvene delavce najbolj pomembno, da se med člani tima poteka dvosmerna komunikacija 4,7 in da uspešna komunikacija vodi do boljših in višjih standardov. Pomembnost meta komunikacije je dosegla povprečno oceno 4,6, trditev, da je komunikacija nosilec socialnih dogajanj in temeljni pogoj za uspešno org. timskega dela pa povprečno oceno 4,4.

Trditvi, da je komunikacija osnova učinkovite zdravstvene oskrbe, ne glede na mesto posameznika v zdravstveni ureditvi in trditev, da v kakovostnih in uspešnih timih skrbijo za verbalno, vsebinsko, neverbalno, odnosno in osebno komunikacijo pa povprečno oceno 4,3. Z najmanjšo oceno pa so se zdravstveni delavci odločili za trditev, da v neakovostnih timih skrbijo samo za verbalno komunikacijo ostale pa zanemarjajo 4,1.

Tabela 2: Trditve o komunikaciji in timskem delu

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Za uspešnost tima je ključno ohranjanje medsebojne komunikacije z metakomunikacijo (pogovor o pogovoru, z medsebojnim poslušanjem in intenzivnim dajanjem, sprejemanjem in iskanjem pojasnil), poslušanjem in povratnimi informacijami.	4,6
V neakovostnih timih skrbijo samo za verbalno in vsebinsko komunikacijo, zanemarjajo pa neverbalno, odnosno in osebno komunikacijo.	4,1
V kakovostnih in uspešnih timih skrbijo za verbalno in vsebinsko komunikacijo, pa tudi za neverbalno, odnosno in osebno medsebojno komunikacijo ter njeno kongruentnost - iskrenost medsebojnega komuniciranja.	4,3
Med člani tima je pomembna dvosmerna komunikacija – dialog.	4,7
Medsebojna komunikacija je nosilec socialnih dogajanj in temeljni pogoj za uspešno organiziranje timskega dela.	4,4
Komunikacija je osnova učinkovite zdravstvene oskrbe, ne glede na mesto posameznika v zdravstveni ureditvi.	4,3
Dobra in uspešna komunikacija vodi do boljših in višjih standardov v zdravstvu.	4,7

Za konec pa nas je zanimalo, kako bi predlagane motive razvrstili po stopnji vzpodbude oziroma motivacije za delo v timu znotraj zdravstva. Rezultati so pokazali, da zaposlene v zdravstvu najbolj motivira za timsko delo spoštovanje in razumevanje med člani tima. Ostali motivi si sledijo v naslednjem vrstnem redu:

- jasni cilji in naloge,
- možnost napredovanja,
- pohvala in hvaležnost s strani pacienta in svojcev,
- samostojnost pri delu,
- strokovni razvoj,
- pohvala s strani nadrejenih,
- sredstva za dobro delovanje in doseganje zastavljenih ciljev,
- plačilo.

Glede na dobljene rezultate pa je najslabši motiv oziroma zaposlene v zdravstvu najmanj motivira občutek pomembnosti

5 Sklep

Uspešnost tima je odvisna od predanosti članov, ki imajo različna področja znanja in izkušenj in znajo svoje prednosti združiti v uspešno celoto. Pomembno je zavedanje celotnega tima, da je vsak izmed njih drugačen, individuum in da ima vsak svoj pogled na problem. Vsak posameznik pa se mora zavedati, da imajo kot tim skupen cilj, najboljši rezultat za zaključek procesa.

Zaposleni v zdravstvu velikokrat ugotovljamo, kako težko je delovati in kakovostno delati v neuskkljenem timu, po drugi strani pa, kako ne obremenjujoče in manj stresno ter bolj produktivno funkcioniramo v timu, ki je med sabo dobro povezan, ima obilico znanja iz različnih ravni zdravstva ter najrazličnejše izkušnje. Eden izmed velikih problemov v zdravstvenem timu je neprimerna in nezadostna komunikacija, ki prevečkrat prinese do nehotenih napak, ki pa nikakor ne sodijo v cilj našega delovanja in poslanstva.

Premalokrat se tim skupaj, kot celota, vpraša, kje so pomanjkljivosti, ki vplivajo na reševanje skupnih nalog in doseganje skupnega cilja. Prevečkrat vsak posamezni član te napake, ki se zgodijo opisujemo z najrazličnejšimi dejavniki, na katere po lastnem mnenju nimamo vpliva, saj so po večni ti dejavniki povezani z drugimi člani. A za uspeh celotnega tima, bi bilo potrebno pomanjkljivosti odpravljati skupaj, vsak posameznik pa bi moral spremembe najprej izvajati pri sebi.

Z raziskavo smo ugotovili, kakšen pomen ima timsko delo za zaposlene v Zdravstvenem domu Sevnica. Določili smo tudi dejavnike, ki so najbolj pomembni za uspešnost in kvalitetno timsko delo, zdravstvenih delavcev, ter določili katere izmed timskih vlog med zaposlenimi izstopajo po številu, glede na lastnosti posameznih vlog.

Zavedanje, da je komunikacija pri uspešnosti timskega dela odločilna in ne samo zelo pomembna nam dajejo rezultati oziroma odgovori zaposlenih v Zdravstvenem domu Sevnica. Kako uspešna bo komunikacija in posledično kako uspešen bo tim pri svojem delu, pa je odvisno tudi od načina komuniciranja med člani tima. Komunikacija je glavno orodje za reševanje konfliktov znotraj tima, prav tako, kot je eden od glavnih razlogov za nastanek le-teh. rezultati so pokazali tudi, da anketirance v zdravstvenih timih pri opravljanju njihovega dela znotraj tima najbolj motivirajo spoštovanje in razumevanje med člani tima, nato pa jasni cilji in naloge. Najslabši motiv za zaposlene v Zdravstvenem domu Sevnica pa je občutek pomembnosti.

Glede na rezultate raziskave lahko predlagamo rešitve oziroma izboljšave katere bi pripomogle k boljšemu, učinkovitejšemu in kakovostnemu timskega delu. Ugotovite, kako pomembna je samo sestava tima in posamezne vloge nas pripeljejo do razmišljanja, kako je pomembno posvetiti dovolj časa in energije za samo pravilno sestavo tima. Zato bi bilo potrebno že ob sami ideji dela v timu, pred sestavo, se pogovoriti z vsakim kandidatom in mu natančno predstaviti timsko delo, ter mu razložiti kaj je njegova vloga in naloga v timu. Tako bi dobili usklajen in kakovosten tim. Zavedati se je potrebno, da se timi prevečkrat sestavijo iz obstoječega kadra, brez

nekega uvodnega seminarja in brez predhodnega intervjuja z kandidati. To bi zagotovilo, da bi se tim pravilno in dosledno sestavil. Razumljivo vsem nam je, da vsi v timu ne želijo oziroma nočejo delati, čeprav so zaradi organizacijskih ali pa drugih sprememb v organizaciji potisnjeni v njih.

LITERATURA

1. Adrinek, M. (2004). Komuniciranje v projektnih timih. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
2. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B. in Pavlin, N. (1994). Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija.
3. Lahe, M. in Kaučič, B. M. (2006). Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost. *Obzornik Zdravstvene Nege*, 40, št. 3, str. 149–155.
4. Možina, S. (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Možina, S. (2002). Management. Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didaktika.
6. Pajnikihar, M. (1999). Teoretične osnove zdravstvene nege. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
7. Praper, P. (2001). Timsko delo in skupinski proces. V: Mayer, J. (ur.). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus, str. 28–29.

Zaupanje v timih in organizaciji kot temelj dobrega dela

UDK 005.64+005.336.6

KLJUČNE BESEDE: zaupanje, tim, organizacija, zaposleni

POVZETEK - Če bi današnje organizacije vedele, kaj vse vedo njihovi zaposleni, bi imele v lasti najmočnejši inštrument, ki bi si ga lahko želele – kolektivno modrost in izkušnje vseh zaposlenih. Žal pa pogosto ni tako. Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi in nesebično delitev znanja, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. Zaupanje pa je nekaj, česar današnje organizacije ravno ne »proizvajajo« v izobilju. Vse znanje, občutki, zaznave in intuicija nas opremljajo s potencialom, da se izkažemo tudi pri najbolj zahtevnem reševanju problemov. Zaupanje se gradi postopoma in skozi čas. Izgradnja zaupanja med posamezniki je nujna, če naj bi medsebojno delili svoje izkušnje in znanje. Izvedli smo raziskavo med zaposlenimi na Srednji zdravstveni šoli Celje. Naše delo je naravnano tako, da se vsakodnevno srečujemo s timskim delom. Sami ne moremo opravljati svojega dela, ampak smo neprestano povezani med seboj. Zanimalo nas je, kako se zaposleni počutijo v skupini in timu. Cilj raziskave je bil ugotoviti, koliko si zaposleni zaupamo, koliko smo odkriti drug do drugega, koliko smo svobodni in koliko sodelujemo.

UDC 005.64+005.336.6

KEY WORDS: trust, team, organization, employees

ABSTRACT - If nowadays organizations knew what their employees know, they would have the most powerful instrument they could ever wish for – the collective wisdom and experience of all employees. Unfortunately, often this is not the case. Total or collective knowledge and experience require cooperation between employees and an unselfish sharing of knowledge. All of this demands a great deal of confidence. However, trust is something that today's organizations do not "produce" in abundance. All knowledge, feelings, perceptions and intuition equip us with a potential to prove ourselves even in the most challenging problem-solving situation. Confidence is built gradually and over time. Building it between individuals is essential when we want to share their experience and knowledge. We conducted a survey among the employees at the Secondary School for Nurses in Celje. Our work is based on a daily basis teamwork. It cannot be carried out without connecting with each other. We wanted to know how the employees feel in the group and in a team. The aim of this study was to determine whether the employees trust each other and to what extent, as well as to discover how freedom is perceived by them and how they cooperate in groups and teams.

1 Uvod

Stvari, ki vemo, da jih vemo, zavestno uporabljamo v našem vsakodnevnem življenju. Tisto, česar ne vemo, da vemo, čaka shranjeno; čaka, da bo uporabljeno, ko in če bo potrebno. Vse to znanje, občutki, zaznave in intuicija nas opremljajo s potencialom, da se izkažemo tudi pri najbolj zahtevnem reševanju problemov. Vendar pa se v večini organizaciji to ne dogaja, saj je motiviranost, da bi se delilo znanje, tesno povezana s stopnjo zaupanja. Tudi motiviranost posameznikov, da prispevajo informacije v recimo elektronske podatkovne baze znanja, je v veliki meri odvisna od odnosov med člani, ki sistem uporabljajo. Če posamezniki drug drugemu ne zaupajo svojega znanja ali ne zaupajo, da bo izmenjava recipročna, je malo verjetno, da bo sistem učinkovit. Tehnologija lahko spodbuja delitev znanja, vendar le-to lahko omogoči zgolj obstoj zaupanja med posamezniki. Običajno je že tako, da pomanj-

kanje zaupanja onemogoča takšno delitev znanja. Zaupanje se gradi postopoma in skozi čas. Raste z vsakim majhnim tveganjem posameznikov, ki potem v dobri veri čakajo na primeren in vzajemen odziv. Izgradnja zaupanja med posamezniki je nujna, če naj bi medsebojno delili svoje izkušnje in znanje.

2 Zaupanje

Beseda zaupanje izvira iz antropološke kategorije verovanja oz. verjetja. Razsežnost verovanja obsega pet pomembnejših sestavnih delov: prepričanje, poverjanje, upanje, zaupanje in samo zaupanje. Verovanje obsega široko pomensko področje, od zavesti o obstoju določenih nadnaravnih sil, prepričanja o obstoju česa skrivnostnega, umišljenega, domnevnega, predpostavljenega, do verovanja v ljudi in prepričanja o njihovi poštenosti, nadarjenosti, učinkovitosti ter iskrenosti. Prepričanje je verovanje, da je povedano ali navedeno v skladu z resnico. Poverjanje pomeni verjeti ali zaupati nekemu, da bo po svojih najboljših močeh izpolnil nalogo. Upanje izraža pričakovanje, da bo dogovorjena naloga izvedena. Samozaupanje temelji na zaupanju vase. Kdor ne zaupa v svoje sposobnosti, bo težko izkoristil svoje zmožnosti, saj jih ne bo upal pokazati drugim. Lahko ima dobre zamisli, a ne verjame, da jih lahko uresniči (Mayer, 2004, str. 57–61).

2.1 Zaupanje med člani tima

Ljudje težje delijo svoje znanje z osebami, ki jih ne poznajo dovolj dobro, da bi ocenili, ali so vredne zaupanja. Dodajmo še množično odpuščanje ter prezgodne upokojitve in oblikovanje vzajemnega zaupanja, ki je nujno za izgradnjo močnih odnosov znotraj organizacije, postane sila velik izziv. Žal se organizacijam pogosto mudi z izvedbo nekega novega projekta, zaradi česar so posamezniki vključeni v time zelo na hitro in primorani, da se takoj lotijo dela.

Ustrezno zaupanje izhaja iz izkušenj in interakcij - oblikuje se s časom, pogovori, postavljanjem vprašanj, poslušanjem in z oceno, kako se obnesejo dejanja in znanje ljudi v konkretnih situacijah. Potrebujemo organizacije in vodje, ki nam dovolijo, da sami ocenimo, komu in čemu zaupati.

Učinkoviti timi so se naučili, da čas, ki je potreben za spoznavanje drug drugega in izgradnjo neprecenljivega »socialnega kapitala« na začetku projektov, vodi v odnose zaupanja, ki v nadaljevanju rezultirajo v visoki produktivnosti.

2.2 Zaupanje v vodjo tima

Člani tima ne prispevajo, če ne zaupajo vodji tima. Ne glede na splošno organizacijsko kulturo, lahko posamezni managerji in vodje timov kreirajo mini kulturo zaupanja znotraj lastne delovne skupine ali osebja. Najboljši med njih počnejo to tako, da si vzamejo čas in si prizadevajo, da se zaposleni počutijo varne in pozitivno

vrednotijo svoj prispevek. Poudarjajo prednosti zaposlenih in jih hkrati spodbujajo, da delijo tudi svoje negativne izkušnje. Predstavijo jasna pričakovanja, ki jih imajo glede rezultatov in skrbno pojasnijo individualne vloge članov tima. Vsem članom tima pomagajo razumeti, da lahko prav vsak izmed njih prispeva k timu. Zagovarjajo odprtost in poštenost. Pripovedujejo zgodbe o skupinskih uspehih - in tudi o tem, kaj so se naučili iz neuspeha. Delijo zasluge, priznanje in nagrade. Predvsem pa spodbujajo in spoštujejo prispevek vsakega člana.

2.3 Zaupanje v pomen projekt

Ljudje bodo ravnodušni do sodelovanja na projektih, ki se jih zdijo ne vredni njihovega prispevka. Takšne projekte označujemo s frazo »škoda časa, denarja in pameti«. Človeška bitja povsem naravno delimo informacije, kadar imamo za to nek zavezujoč, emocionalen razlog ali kadar sodelujemo na projektu, ki se nam zdi pomemben. Naloga vodje tima je, da jasno predstavi poslovne potrebe, ki jih ima organizacija v odnosu do konkretnih rezultatov tima. Vsi člani tima se morajo z njegovo pomočjo zavedati, da odprta izmenjava idej neposredno prispeva tudi k njihovi osebni rasti in razvoju.

2.4 Zaupanje managementa v zaposlene

Nobena skrivnost ni, da se v »post-Enron in post-Parmalat obdobju«, organizacijski vodje soočajo z velikansko krizo kredibilnosti. Ponovna izgradnja zaupanja v vodilne ljudi se začne z odprto komunikacijo. Zaposleni bodo tako spoznavali, kaj je res pomembno vodstvu - z opazovanjem njihovega vedenja, njihovih dejanj - torej z njihovim zgledom. Prepogosto zaposleni vidijo, da vodstvo govori, kako je delitev znanja ključna, medtem ko sami redno zadržujejo zase informacije, ki se jim zdijo neprimerne ali neustrezne za zaposlene. Zaposlenim se tudi pogosto zdi, da vodje zgolj navzven spodbujajo sodelovanje in prispevek posameznikov, medtem ko dejansko iščejo zgolj potrditev že (vnaprej) sprejetih odločitev. Matrika beseda: dejanja odločilno vpliva na verljivost komunikacij.

V vsaki organizaciji je od načina dela z informacijami odvisno, ali bo omogočal ali onemogočal izgradnjo zaupanja. V industrijski dobi je bil informacijski management pravzaprav načrtno zaviralne narave. Od zaposlenih se namreč ni pričakovalo, da bodo prispevali k odločanju ali reševanju problemov, zato so bile informacije, ki so jih dobili, zmanjšane na minimum, ki je bil potreben, da so še lahko opravljali svoje specifično delo (le kar morajo in ne kar potrebujejo vedeti!).

Danes so organizacijske komunikacije kot predpogoj medsebojnega sodelovanja, zaznane kot ključni dejavnik organizacijskega uspeha in vodje morajo pokazati, da so vredni zaupanja. To zagotovijo tako, da imajo zaposleni dostop do podrobnosti vseh razsežnosti poslovanja, tudi do delikatnih finančnih tem, konkurenčnih proizvodov ali storitev in organizacijske strategije. Za to je nujno investirati več v izobraževalne programe in v programe za osebni razvoj. Tako bodo imeli zaposleni dovolj praktičnega znanja, da ustrezno izkoristijo poslovne podatke, ki so jim na voljo.

3 Organizacija

Organizacije (združbe) so velike strategije ustvarjene za doseganje produktivnejših rezultatov, kjer pri delu sodeluje več ljudi, ker omogočajo ustvariti predvidljiva razmerja med ljudmi, tehnologijo, delovnimi mesti in razpoložljivimi viri (Newstrom in Davis, 1993, str. 318). S hitrostjo sprememb in naraščanjem konkurence na trgu se je uveljavila misel, da je treba v vsakem primeru ustreči kupcu in izdelovati samo tisto, kar kupci potrebujejo. Torej ciljev ne določa več organizacija sama, ampak predvsem, včasih pa samo, uporabniki njenih izdelkov. Organizacije postajajo vse bolj sploščene, kar pomeni, da je odgovornost za rezultate razširjena po vsej organizaciji. V takšnem položaju je mogoče oblikovati le vizijo prihodnosti in se truditi, na podlagi interakcije zaposlenih, uspešno in učinkovito zadovoljiti potrebe kupcev. Glede na negotovo in kompleksno okolje je najbolj primerno delo v teamih. Teamski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev in način reševanja problema niso znani (Lipičnik, 1998, str. 34, str. 272).

4 Team

Team je bolj ali manj trajna skupina ljudi sestavljena iz določenega števila članov z različnimi osebnostnimi profili, ki imajo pri skupnem delu specifične potrebe in je za doseganje učinkovitosti potrebno aktivno poslušanje, primerna motivacija, učinkovita komunikacija, uspešno reševanje konfliktov ter medsebojno razumevanje, zaupanje in prilagajanje.

4.1 Vrste teamov

Z vidika vsebine dela v teamu je v podjetju najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami teamov (Florjančič et al., 1994, str. 155–163):

- teami za opravljanje delovnih nalog,
- teami za reševanje problemov,
- projektni teami,
- teami za postavljanje strategije,
- samoravnalni teami (self-managed).

4.2 Zaupanje v timu

Robbins (2001, str. 336) opredeljuje zaupanje kot pričakovanje, da ostali sodelavci in partnerji ne bodo s svojimi dejanji, besedami in odločitvami delovali oportunistično ali se ne bodo okoristili z informacijami druge strani.

Zaupanje lahko torej opišemo kot poseben odnos, ki ga razvijemo, ko smo do bližnjega popolnoma odprti in sproščeni. Tak odnos pa lahko razvijemo le do nekoga, za katerega čutimo, da je prav tako odkrit, pošten in iskren, kot smo tudi sami, ter ko smo popolnoma prepričani v njegove sposobnosti.

Spet je vodja tisti, ki ustvarja podlago za razvoj takšnih odnosov v teamu. Zaupanje vzpostavlja z odprtim komuniciranjem, z dobrim vzgledom, pravičnostjo v nagrajevanju in nadzoru. Teami gradijo na zaupanju na naslednje načine (Rozman, 2004, str. 28):

- pokažejo, da delajo v interesu vseh v timu,
- podpirajo in branijo team,
- so odprti, informirajo, razložijo nejasnosti in so pravični,
- pokažejo svoja čustva in konsistentnost v mišljenju, ohranjajo zase zaupljive stvari in pokažejo svoje sposobnosti.

Za večjo stopnjo zaupanja v teamu je potrebno zagotoviti (Možina, 2004, str. 69):

- pravočasno medsebojno informiranje,
- odprtost in odkritost v pogovorih,
- željo po doseganju skupnih ciljev,
- vzpostavitev in negovanje svodobnosti med člani teama,
- spoštovanje prispevkov drugih na podlagi dokazov in znanja,
- pomoč in svetovanje pri reševanju problemov članov teama,
- sodelovanje in ne samo nasprotovanje.

Proces vzpostavljanja zaupanja je postopen, saj zaupanja ne moremo kar določiti ali ga zapisati v pravila obnašanja v teamu. Za zaupanje je značilno, da nastaja zelo počasi, na podlagi dela v teamu in medsebojnih odnosov, prav tako pa je zanj značilno, da se zelo hitro izniči in podre. Ko se to enkrat zgodi, ga je zelo težko vzpostaviti nazaj.

Večinoma je uveljavljeno mnenje, da zaupanje vpliva na uspešnost. Le redki avtorji, menijo da tega vpliva ni (Rozman, 2004, str. 31). Zaupanje omogoči teamu, da se hitreje prilagodi novim in nepričakovanim situacijam. Ko je vzpostavljeno zaupanje, je tudi izmenjevanje informacij bolj natančno, celovito in predvsem hitrejše. Izmenjujejo se zaupne informacije, sodelovanje je tesnejše in poveča se učenje med člani teama.

Vzpostavljeno zaupanje v teamu motivira člane teama za delo, saj je v takšnih pogojih mnogo lažje in lepše delati. Zaupanje je torej odnos, ki je prisoten tudi v vsakem uspešnem teamu. Zaradi vseh svojih pozitivnih lastnosti in posledic je prav zaupanje tisti motivacijski faktor, ki je po mojem mnenju zelo pomemben. Brez zaupanja med člani teama je ogrožena osebna in strokovna avtoriteta vodje in posameznega člana teama, ki je trenutno najbolj izpostavljen (Mayer, 2004, str. 62).

Kako je zaupanje pomembno za uspešen team tudi poudarja Možina (2004, str. 66), ko pravi, da sodelavec, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščen glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč, nasvet ..., je lahko uspešen in učinkovit. Takšni člani teama so pogoj za uspešen in učinkovit team.

5 Raziskava

Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi na Srednji zdravstveni šoli Celje.

5.1 Opis problema

Zaposlena sem na srednji Zdravstveni šoli Celje kot diplomirana medicinska sestra. Naše delo je naravnano tako da se vsakodnevno srečujemo z teamskim delom. Sami ne moremo opravljati svojega dela ampak smo neprestano povezani med seboj. Zanimalo me je kako se moje sodelavke počutijo v skupini, teamu. Naš team se imenuje učitelji praktičnega pouka.

5.2 Cilji in namen

Cilj raziskovalnega dela je bil ugotoviti koliko si zaposleni na Srednji zdravstveni šoli Celje – učitelji praktičnega pouka zaupamo, smo odkriti eden do drugega, koliko smo svobodni in koliko sodelujemo.

Postavili smo naslednjo hipotezo: učitelji praktičnega pouka si zaupamo v našem teamu?

5.3 Metoda dela

Uporabljen je bil izdelan vprašalnik – vir: S.Možina, 2002, str. 553.

Odgovori na ta vprašanja so predlagani tako, da anketiranec izbere njemu najustrežnejši odgovor in ga označi, po stopenjski lestvici.

Izbrani vzorec so naključno izbrani člani teama, v našem primeru je to 12 članov teama praktičnih učiteljev.

6. Rezultati

Vprašalnik je bil razdeljen med člane teama praktičnih učiteljev na Srednji zdravstveni šoli Celje.

Na vprašanje ali si člani teama med seboj zaupajo. 83,3 % je strinja s to trditvijo, 16,7 % se zelo strinja z to trditvijo. Nihče pa ni mnenja da si med seboj ne zaupajo.

V drugem sklopu odkritost sem izbrala trditev ali člani skupine navajajo takšne stvari kot so. 66,7 % vprašanih se strinja s trditvijo, 25 % se zelo strinja in 8,3 % se ne strinjajo.

Tretji sklop zajema svobodnost, opredelila sem se na vprašanje Kar koli člani v skupini delajo, tega ne opravijo z občutkom, da to morajo storiti. Z trditvijo se strinja 58,3 % vprašanih, zelo se strinja 8,3 %, ne strinja se 33,3 % in nihče ni mnenja da to mora storiti.

Zadnji četrti sklop sodelovanje, je zajemo eno izmed vprašanj Vsak opravlja svoje delo, ne da bi veliko mislil na drugega. Kar polovica ali 50 % se ne strinja z to trditvijo, 41,6 % se jih strinja in 8,3 % se zelo ne strinjajo da ne mislijo na druge ko opravljajo svoje delo.

7 Zaključek

Današnji tempo življenja narekuje, da čedalje več časa preživimo na delovnem mestu. Sodelavce si le redko izbiramo sami, vendar nam le-ti krojijo vsakodnevno razpoloženje. V sodelovanju z zaposlenimi, predvsem v kriznih situacijah in naglih odločitvah, se srečujemo z različnimi osebnostmi in njihovimi vrednotami. Zaupanje pridobiva na teži, saj v modernem času stvari potekajo veliko hitreje, ni časa in ne sredstev za preverjanje, enostavno moramo zaupati in ukrepati. Zaupanje v podjetju prinese številne pozitivne učinke. Ti se kažejo v sodelovanju, prostemu pretoku informacij, povečani učinkovitosti in produktivnosti, povečani odzivnosti in hitrosti, zmanjševanju transakcijskih stroškov, izboljšanju kulture in dobrih medsebojnih odnosih.

V slovenskih podjetjih danes vse bolj težijo k uveljavljanju teamskega dela. Najbolj ga onemogočajo stare navade iz preteklih let, saj ima vodja teama velikokrat zavezane roke pri izbiranju sodelavcev. Zaposleni so vajeni, da jim služba »pripada«, ne glede na njihovo »nedoseganje« nadpovprečne učinkovitosti. Glede na tako ravnanje se mora vodja teama hitro odločiti, ali je mogoče doseči zastavljen cilj. S prevzemanjem dela v svoje roke, razdelitvijo nalog in čakanjem na poročila o opravljenem delu posameznika, že govorimo o delu skupine, ki pa ne more biti tako uspešna kot team. Glavni ravnatelji morajo razvijati organizacijsko klimo, ki podpira teamsko.

Na podlagi raziskave lahko vidimo, da v našem aktivu praktičnih učiteljev dobro sodelujemo in si zaupamo. Vedno pa se pojavi v teamu nekdo, ki mu ni kaj po volji. Potrebno bo še graditi na zaupanju in medosebnih odnosih. Hipotezo, ki smo si jo postavili na začetku pa smo glede na rezultate potrdili.

LITERATURA

1. Davis, K. in Newstrom, W. J. (1993). *Organizational Behaviour*. IX. New York: McGraw- Hill.
2. Florjančič, J. et al. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Mayer, J. (2004). *Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje*. V: Rozman, R. in Kovač, J. (ur.). *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije.
5. Možina, S. (2004). *Zaupanje v teamih in organizaciji*. V: Rozman, R. in Kovač, J. (ur.). *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije.
6. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
7. Rozman, R. (2004). *Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost*. Zbornik 5. znanstvenega posvetovanja o organizaciji: *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Spletna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/>.

Vodenje s poslanstvom kot prvino menedžmenta v Zdravstvenem domu Novo mesto

UDK 005.591.6+614.2

KLJUČNE BESEDE: menedžment v zdravstvu, izzivi, vodenje s poslanstvom

POVZETEK - Države se vse bolj obračajo k menedžerjem v zdravstvu, ki naj s strokovnim znanjem pomagajo blažiti naraščajoče finančne stiske. Pomankanje javnega denarja za zagotavljanje zdravstvenih storitev in pravic naj torej delno nadomesti dober menedžment. Menedžerji v javni zdravstveni službi naj bi vnesli menedžersko znanje in inovativno tveganje, značilno za podjetnike, ter sebi lastno poslovno, ekonomsko in organizacijsko kulturo. Iz tako opredeljene vloge menedžerjev v zdravstvu izvirajo mnogi problemi oziroma izzivi v zdravstvu. Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev je pomembna prvina menedžmenta, ki organizacijo usmeri k delovanju, zagovarja inovativne zamisli in pomaga drugim razumeti, zakaj morajo biti uresničene. Pri nas razen zelo redkih izjem menedžerji v zdravstvenih zavodih teh elementov strateškega menedžmenta niso razvili. Strateško odločanje je slabo razvito in temelji na kratkih rokih in v razmerju do okolja zavoda na obrambnih strategijah namesto na razvojnih strategijah rasti. Če je vizija Zdravstvenega doma Novo mesto še pred leti (pred sanacijo) slonela predvsem na obrambni strategiji, saj je bil njen glavni cilj ohraniti Zdravstveni dom in ga organizacijsko, kadrovsko in poslovno sanirati, pa je vizija po sanaciji zavoda veliko bolj smela in razvojno naravnana.

UDC 005.591.6+614.2

KEY WORDS: healthcare management, challenges, leading by mission

ABSTRACT - Governments are increasingly turning to healthcare managers, who are able to apply their expertise to help alleviate the rising financial distress. The lack of public funds for providing health services and medical rights should therefore be partially counterbalanced by competent management. Managers working in the public health service should introduce their managerial skills and innovative risk in a manner that is typical for entrepreneurs, as well as introduce their own brand of business, economic and organizational culture. This type of definition of a health care manager's role poses a number of challenges in health care. Building on the mission and its requirements is an important element of management that the organization strives to action, advocating innovative ideas and help others understand why they have to be implemented. With a few exceptions, our managers of health institutions have not yet developed these elements of strategic management. Strategic decision-making is poorly developed and short-term based, and in relation to the institute's environment based on defense strategies, rather than on the development growth strategies. A few years ago, before remediation, vision of the Health Centre Novo was based largely on the defensive strategy. Its main objective was to preserve and maintain the Health Centre and perform its organizational, personnel and business remediation. Now the vision of the Centre is much more development-oriented.

1 Uvod

Zdravstveni sektor tvori kar 10 % evropskega BDP in tako postaja pomembna narodnogospodarska kategorija vsake države. Zdravstvene storitve in z njimi povezane inštitucije so med največjimi delodajalci v EU. Preprečevanje bolezni skupaj s pravočasno dostopnostjo do učinkovitega zdravljenja in zdravstvenih storitev je ključna ekonomska komponenta vsake družbe.

Države se vse bolj obračajo k menedžerjem v zdravstvu, ki naj s strokovnim znanjem pomagajo blažiti naraščajoče finančne stiske. Njihova naloga naj bi bila organizirati

in voditi delovne procese tako, da bo mogoče ohraniti doseženo raven zdravstvenih storitev in s tem socialnega blagostanja ljudi v objektivno omejenih javnih finančnih virih. Pomanjkanje javnega denarja za zagotavljanje zdravstvenih storitev in pravic naj torej delno nadomesti dober menedžment. Menedžerji v javni zdravstveni službi bodo znali najti notranje rezerve v zdravstvenih organizacijah, pravilno organizirati in razporediti delo in urediti delovne procese, se osredotočiti na odhodke (stroške) in ne le na prihodke ter tako povečati učinkovitost in uspešnost izvajalcev zdravstvene dejavnosti. Vnesli naj bi menedžersko znanje in inovativno tveganje, značilno za podjetnike, ter sebi lastno poslovno, ekonomsko in organizacijsko kulturo.

Naloga menedžerjev je, da s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja uresničujejo zastavljene cilje združbe na učinkovit in uspešen način. Menedžerji v zdravstvu poleg poslovnih ciljev zasledujejo in izpolnjujejo tudi občutljive zdravstvene in socialne cilje, povezane s solidarnostjo, enakostjo in pravično dostopnostjo do zdravstvenih storitev. Delujejo pod močnim vplivom zunanjega in notranjega okolja. Omejujejo jih mnogi predpisi.

Menedžerji v zdravstvu morajo obvladovati stroške in hkrati povečevati učinkovitost dela, tako, da se kljub omejeni rasti prihodkov povečujejo kakovost, obseg in raznolikost zdravstvenih storitev. Imeti morajo multidisciplinarna znanja s področja sociologije, ekonomije, statistike, matematike, psihologije, organizacije in drugih ved. Za menedžerja v zdravstvu je zato izjemno pomembna verodostojnost, ki temelji na lastnem trdnem stališču in zmožnosti za pošteno in razumno razpravljanje z drugačnimi mnenji in stališči ter pravičnosti, poštenosti in socialni občutljivosti. Iz tako opredeljene vloge in lastnosti menedžerjev v zdravstvu izvirajo mnogi problemi oziroma izzivi, s katerimi bodo v prihodnje soočeni menedžerji tako na ravni posameznih institucij kot na ravni države.

2 Vodenje s poslanstvom kot prvina menedžmenta

Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev je prva stvar, ki bi se jo lahko gospodarski menedžerji naučili od menedžerjev neprofitnih organizacij. Organizacijo namreč usmeri k delovanju. Opredeli posamezne strategije, potrebne za doseganje ciljev. Ustvari disciplinirano organizacijo. Samo to lahko prepreči najpogostejšo degenerativno bolezen podjetij, zlasti velikih: razpršitev njihovih vedno omejenih virov na stvari, ki so zanimive ali se zdijo dobičkonosne, namesto, da bi jih skoncentrirali na zelo majhno število produktivnih naporov. Najboljše nepridobitne organizacije v svetu, kamor spadajo tudi zdravstvene organizacije veliko razglabljajo o svojem poslanstvu. Izogibajo se zanosnim izjavam, ki prekipevajo od dobrih namenov, in se namesto tega usmerijo v cilje z jasnimi posledicami za delo, ki ga opravljajo. Izkušnje velike verige katoliških bolnišnic na ameriškem jugozahodu kažejo, kako produktivna sta lahko jasen občutek poslanstva in usmerjenost v rezultate. Kljub zelo okleščenim plačilom zdravstvene zavarovalnice in krajšanju bivanju v bolnišnici, so se njihovi prihodki v zadnjih desetih

letih povečali za petnajst odstotkov (in tako so se izvlekli iz izgub), hkrati pa so močno razširili svoje storitve ter zvišali standarde tako zdravstvene kot zdravniške oskrbe. To se je zgodilo, ker je menedžerska ekipa razumela, da je njeno delo in delo njenega osebja zagotavljati zdravstveno nego (še posebej revnim), ne pa upravljati bolnišnico (Drucker, 2004). Jasno opredeljeno poslanstvo zagovarja inovativne zamisli in pomaga drugim razumeti, zakaj morajo biti uresničene – ne glede na to, kako se posmehu-jejo tradiciji. Menedžment v opisanem primeru južnoameriških bolnišnic je začel s poslanstvom, ne pa s svojo lastno nagrado.

Pri nas razen zelo redkih izjem menedžerji v zdravstvenih zavodih teh elementov strateškega menedžmenta niso razvili. Zavodi so še daleč od razvitega sistema poslanstva in ciljev po zasnovah financ, medčloveških in organizacijskih odnosov, znanja in ustvarjalnosti. Podlaga za odločanje so poleg rutine, ki izhaja iz vnaprej določenega programa, večinoma intuicija. Strateško odločanje je slabo razvito in temelji na kratkih rokih in v razmerju do okolja zavoda na obrambnih strategijah, namesto na razvojnih strategijah rasti. Namesto, da bi zdravstveni menedžerji in zavodi aktivno vplivali na okolje, je bolj pogosta situacija, da okolje obvladuje menedžment in organizacije.

3 Izzivi uresničevanja vodenja s poslanstvom v zdravstvu

3.1 Jasna opredelitev razmerja med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta ter opredelitev odgovornosti

Ena od večjih slabosti javnih zdravstvenih zavodov je slabo definirano razmerje med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta. Zdravstvenim ustanovam so naloženi številni cilji, ki so večkrat medsebojno protislovni, ker socialni in politični cilji pogosto niso v skladu z ekonomskimi cilji. Organ upravljanja v zdravstvenem zavodu je Svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanoviteljev (država ali lokalne skupnosti), zaposlenih zavoda ter zavarovancev. Kljub dejstvu, da imajo večino članov sveta in s tem možnosti izvajanja nadzora nad menedžmentom ustanovitelji, v večini primerov sveti zavodov ne opravljajo svoje nadzorne vloge. V delovanju nadzora niso vzpostavljeni poenoteni mehanizmi in enoten sistem, ki bi vseboval konkretnije kazalce merjenja uspešnosti upravljanja in menedžmenta javnih zavodov, zlasti z vidika preverjanja učinkov izrabe javnih sredstev in zasledovanje cilja, da mora zavod uporabniku, za prejeta javna sredstva, zagotavljati čim bolj kakovostne storitve. Tudi v primeru ugotavljanja odgovornosti menedžerjev za slabo delo in poslovanje zdravstvenih zavodov, se sveti raje zatekajo k iskanju objektivnih vzrokov in iskanju krivcev izven zavodov. Menedžerjem v praksi svet zavoda marsikdaj deluje kot nepotreben privesek, s katerim ne vedo kaj bi počeli. Po drugi strani se v vlogi neformalnih predstavnikov ustanoviteljev pojavljajo drugi vplivni posamezniki in skupine, zlasti predstavniki političnih strank in dobaviteljev. V odsotnosti jasnih kriterijev in nedorečene odgovornosti se dozdeva, da so menedžerji odgovorni

številnim kategorijam. Žalostno pri vsem tem je, da so najmanj odgovorni uporabnikom, zaradi katerih zdravstveni zavodi sploh obstajajo. To pa ustvarja podlago za slabo delo, neučinkovitost in nepripravljenost na izboljšave ter povzroča manjši občutek odgovornosti menedžmenta za uspešno delovanje in rezultate poslovanja zdravstvenih zavodov. Zato je nujno potrebno jasno definirati in opredeliti razmerje med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta

3.2 Profesionalizacija menedžmenta oziroma menedžerska znanja

Za zdravstveni sistem je značilno, da se menedžment v primerjavi z menedžmentom v gospodarskem sektorju ni razvijal in prilagajal novim zahtevam in izzivom dovolj hitro in kakovostno. Obveljala je tehnokratska miselnost, da je lahko uspešen menedžer zdravstvenega zavoda le zdravnik, ki za vodenje zavoda sploh ne potrebuje poslovno organizacijskih in menedžerskih znanj in izkušenj. Menedžerska znanja so bila tako povsem zapostavljena, še posebej funkcija vodenja, ki ima prav v zdravstvenem sistemu, kjer je človeški faktor, njegova motiviranost in zavzetost še kako pomembna za uspešno, kakovostno in varno delo. Podobno velja za informacijski sistem in IT znanja, ki so se razvijala le kot podpora posameznim osnovni dejavnostim in ne kot integralna funkcija celotnega poslovnega in delovnega procesa.

Posledica take miselnosti in delovanja sistema so danes nefleksibilna in neučinkovita organiziranost javnih zavodov. Tehnična delitev dela je premalo usmerjena v procesno organiziranost, še vedno prevladuje poslovno funkcijska organiziranost, ki zmanjšuje pomembnost skupnega cilja zavoda, saj so zaposleni predvsem navezani na svoj poklic in probleme poklica, ne pa na uresničevanje skupnih ciljev zavoda. Oddelki se težje sporazumevajo med seboj kar dodatno otežuje koordinacijo in multidisciplinarni pristop ter timsko delo, ki je v zdravstvu še kako pomembno. Prevladuje linijska zvrst hierarhije. Takšna organiziranost zdravstvenih zavodov nosi s sabo vse slabosti, ki so znane tudi iz literature: zapiranje v svoj oddelek, spodbujanje oddelčnega partikularizma, zaostrovanje konkurence med posameznimi oddelčnimi menedžerji, celo sabotiranje delovanja drugih oddelkov in institucij (Lipovec, 1987). Ob organizaciji, ki zaostaja za razvojem lastne dejavnosti (v zdravstvu za razvojem diagnostike, zdravljenja in zdravstvene nege), se učinkovitost in zanesljivost izrabe virov zmanjšuje. Povečuje se tveganje za napake, ki lahko pripeljejo tudi do škode za zdravje pacienta. Potreben je pospešen razvoj organizacije vseh procesov v sistemu zdravstvenega varstva in pomembnih veščin vodenja, kot so: komunikacija, timsko delo, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Posledica neprofesionalizacije menedžmenta je tudi neracionalno trošenje denarja, neprimerno, avtoritativno vodenje. Pojavljajo se koruptivni odnosi na področju javnih naročil, nabave zdravil, opreme in potrošnega materiala. Za zdravstvo je značilen velik vpliv znanosti in tehnologije, saj so medicinska in farmacevtska znanost ene najbolj propulzivnih v svetu. Menedžment se tako sooča z organiziranjem visoko tehnoloških procesov in postopkov in vodenjem vrhunsko usposobljenih strokovnjakov, kar od njega zahteva izjemna menedžerska oziroma vodstvena znanja. Taka

narava dela od menedžmenta zahteva tudi naravnost in usmerjenost v trajnostni razvoj, upoštevanje okoljevarstvenih oziroma ekoloških standardov in izzivov. Nujno je v večjih javnih zavodih vzpostaviti profesionalen menedžment, ki bo kos vse bolj kompleksnemu in spreminjajočemu okolju, v katerem predstavlja zdravstvo eno najpomembnejših kategorij narodnega blagostanja.

3.3 Poslovna avtonomija in pripravljenost za spremembe

Zahteve po spremembah pritiskajo tudi na javno zdravstveno službo. Če je še razumljivo hitro prilagajanje gospodarstva na nove razmere na globalnem trgu, pa so revolucionarne spremembe v zdravstvenem varstvu gotovo manj potrebne. Poslanstvo in namen zdravstvenega varstva je obvladovanje obolenosti in izboljševanje zdravja ljudi, ki pa se spreminja počasi in na dolgi rok. Kriteriji za spremembe so drugačni kot v gospodarskih združbah, saj jih ne narekuje toliko skrb za učinkovitost poslovanja kot javni interes. Spremembe morajo biti zato dobro preiščene, celovite in postopne.

Intenzivno krčenje javno finančnih sredstev v zdravstvu sili menedžment in tudi ustanovitelje zdravstvenega zavoda, ki se ne more prilagoditi novim razmeram, da se loti krčenja programov, zaposlenih, dezinvestiranja, itd. Čeprav bi bilo takšno dejanje v izjemnih primerih strokovno in ekonomsko opravičljivo, pa z vidika javne zdravstvene politike kar na splošno in vnaprej ne bi bilo razumno. Dejstvo je, da bodo dolgoročno zdravstvene potrebe zaradi vseh znanih dejstev naraščale in z njimi tudi javno ali zasebno povpraševanje po zdravstvenih storitvah. Namesto krčenja človeških in materialnih zmogljivosti ali celo ukinjanja zavodov bi bilo dolgoročno koristneje dati javnim zdravstvenim zavodom in menedžmentu več poslovne avtonomije, jasno in transparentno odgovornost za kakovost, varnost in uspešnost dela in z jasnimi kriteriji opredeljen nadzor s strani ustanoviteljev. Menedžerji bi bili tako sami prisiljeni uvajati postopne, domišljene, celovite, varne organizacijske in druge spremembe in zanje tudi odgovarjati. V sedanji praksi se namreč dogaja, da spremembe, ki so največkrat ne dovolj domišljene in celovite, od vsakič nove oblasti postavljene s strani države, menedžerji sprejemajo z velikim zadržkom, skepsa in odklonilno, saj jim v najboljšem primeru pomenijo motnjo v utečenem poslovanju.

Večja avtonomija in s tem odgovornost menedžmenta v zdravstvu je še kako pomembna tudi z vidika motiviranosti menedžmenta in zaposlenih. Ob tem velja izpostaviti sistem plač v javnem sektorju, ki je za področje zdravstva povsem neprimeren, saj plača menedžerjev kot zaposlenih ni odvisna od delovnega učinka, ampak zgolj od: uvrstitve v plačni razred, časa prisotnosti na delovnem mestu, delovne dobe v javnem sektorju in od dodatkov, ki so vezani na pogoje dela in ne na učinke. Menedžment mora dobiti primerna orodja za kadrovanje in stimuliranje zaposlenih, prav tako pa mora biti primerno stimuliran in nagrajen tudi sam. Brez teh orodij menedžment ne more izpolniti pričakovanj zaposlenih, ki delajo več in bolje in dajati vtisa pravičnosti, ki je predpogoj za motivirane in zadovoljne zaposlene.

4 Vodenje s poslanstvom v Zdravstvenem domu Novo mesto

4.1 Zdravstveni dom Novo mesto

Zdravstveni dom Novo mesto predstavlja celovit zdravstveni center na primarni ravni v dolnjski regiji, ki občanom in občankam na enem mestu zagotavlja vso zunaj-bolnišnično zdravstveno oskrbo. Spada med velike pravne osebe in je peti največji zdravstveni dom v Sloveniji s skoraj 300 zaposlenimi. Je temeljni nosilec primarnega zdravstvenega varstva ljudi za območje osmih občin ustanoviteljic (Mestna občina Novo mesto, Občina Šentjernej, Občina Žužemberk, Občina Straža, Občina Dolnjske Toplice, Občina Škocjan, Občina Šmarješke Toplice, Občina Mirna Peč) za skupaj 65.000 ljudi oziroma na področju nekaterih specialističnih dejavnosti za širšo regijo s 140.000 ljudi.

4.2 Zdravstveni dom pred sanacijo

Zdravstvena politika v vseh Dolnjskih občinah, še posebej pa v Mestni občini Novo mesto je bila v preteklosti zelo naklonjena koncesijskemu izvajanju zdravstvene dejavnosti. Mestna občina Novo mesto je podelila največji odstotek koncesij v primarnem zdravstvu od vseh slovenskih mestnih občin. Po največji podelitvi koncesij v letih 2006 in 2007 je delež zasebnikov s koncesijo v Zdravstvenem domu Novo mesto v večini dejavnosti zelo presegel povprečje na ravni države. Pri tem so najbolj izstopali deleži zasebnih izvajalcev dejavnosti splošne medicine, ki je znašal 56 odstotkov, zobozdravstva, ki je znašal 66 odstotkov, odstotek koncesij v patronažni dejavnosti je bil 23,40 odstoten. S tem svojim početjem občanom v ničemer ni povečala dostopnosti do zdravstvenih storitev, saj je podelila koncesije za že dobro zasedena področja splošnih in zobozdravstvenih ambulant.

Koncesije so bile podeljene stihijsko, brez kakršnegakoli strateškega dokumenta, ki bi bil podlaga za podeljevanje koncesij in ki bi določal usmeritve nadaljnjega razvoja primarnega zdravstva v občini. Koncesijske pogodbe tako niso določale sodelovanja koncesionarjev v zagotavljanju dežurne službe in zagotavljanju nujne medicinske pomoči, kar je s pričo pomanjkanja zdravnikov v Zdravstvenem domu zelo otežilo izvajanje teh, za prebivalce vitalnih služb. Nobenih določb tudi ni bilo v zvezi s sodelovanjem v timskih dejavnostih zavoda, kot na primer skupinske oblike preventivne dejavnosti ter izrabe pogodbeno določenega časa, izključno za potrebe javne zdravstvene dejavnosti. Koncesionarji so odšli iz Zdravstvenega doma, v njem pa pustili del skupnih delovnih in finančnih obveznosti, kar je povzročilo kadrovske presežke določenih profilov zaposlenih, prostorski višek in višek v opremi.

Nepremišljeno podeljevanje velikega števila koncesij je resno ogrozilo delovanje zdravstvenega doma. Le- ta je zašel v veliko finančno izgubo, velik primanjkljaj zdravnikov in na drugi strani presežek ostalih zaposlenih, veliko nezadovoljstvo zaposlenih ter obremenjujoč konflikt in nerešena razmerja s koncesionarji.

4.3 Zdravstveni dom po sanaciji

Po uspešno izvedeni sanaciji, v zavodu konstantno poslujemo s precejšnjim presežkom prihodkov nad odhodki, letno povprečno vlagamo nad milijon evrov lastnih sredstev v razvoj programov, kadrov, opreme in prostorov. Čeprav smo v letih 2006-2007 izgubili skoraj tretjino programov in ogromno strokovnega kadra ter s tem tudi prihodkov, so danes le – ti za 40 odstotkov višji kot v letih pred sanacijo. Izgubljene programe, ki so odšli v koncesijsko izvajanje nam je uspelo nadomestiti z novimi programi, širitvami obstoječih, pridobili smo potrebne zdravnike in ostale strokovnjake, posodobili zastarelo opremo in prostore, trenutno izvajamo projekt energetske sanacije zavoda, za kar smo pridobili evropska sredstva. Pomembno se je izboljšala preskrbljenost prebivalstva vseh osmih občin, ki jih pokriva naš Zdravstveni dom z zdravniki in zobozdravniki, saj je bila Dolenjska pred tem po preskrbljenosti pod povprečjem Slovenije in izboljšala kakovost primarnega zdravstva na Dolenjskem.

4.4 Vodenje Zdravstvenega doma s poslanstvom kot prvino menedžmenta

Ključno poslanstvo zavoda je zagotavljanje pravočasnega dostopa do čim več sodobnih in kakovostnih zdravstvenih storitev na enem mestu vsem občanom in občankam, zato so oni v središču – »kar delamo, delamo zanje«.

Naloga zdravstvenega doma pa ni le obravnava zdravstvenih problemov posameznika, ampak celovita obravnava vprašanj zdravja prebivalcev in okolja. V Zdravstvenem domu smo s svojo umestitvijo v lokalni prostor najboljši poznavalec konkretnih razmer v okolju in smo tako poklicani, da usmerjamo in povezuje vse, ki lahko prispevajo pri izboljšanju zdravja prebivalstva. Ta naloga je pomembna v mnogih dimenzijah, saj naše ustrezno in dobro delo prinaša tudi dobro počutje ljudem, občinski oziroma regijski prostor pa pridobiva na svoji vrednosti in postaja tudi razvojno privlačen.

Če je vizija zavoda še pred leti - pred sanacijo slonela predvsem na obrambni strategiji, saj je bil naš glavni cilj ohraniti Zdravstveni dom in ga organizacijsko, kadrovsko in poslovno sanirati, pa je vizija našega zavoda po sanaciji veliko bolj smela in razvojno naravnana. Še vedno smo priča gospodarsko težkim časom, ki so prinesli finančno krizo, ki jo zelo čutimo tudi v zdravstvu. A ravno v tem času smo pokazali, da je mogoče v vsakem položaju, z voljo in strokovnim delom, uspešno opravljati svoje poslanstvo. Poslujemo pozitivno, razvijamo in širimo programe, investiramo v kadre, opremo in prostore in tako nadaljujemo razvoj, saj zaradi našega poslanstva preprosto ne moremo kar čakati na bolj ugodne razmere. Pogoje za uspešno delo moramo ustvariti sami in se prilagajati, iskati pot tam, kjer je drugi ne vidijo. Tako kot smo z voljo in dialogom uredili odnose s koncesionarji, kar je na koncu v dobro tako pacientov kot tudi zaposlenih v zdravstvu.

Prav je, da se vsi naši pacienti počutijo varno, ko stopijo skozi naša vrata, z zaupanjem do našega dela. Najbolj pomembni so naši zdravniki, medicinske sestre in drugi podporni sodelavci, ki opravljajo svoje delo požrtvovalno, strokovno in vztrajno,

brez katerih ne bi bilo rezultatov. Ob vsesplošnem pomanjkanju zdravnikov se lahko pohvalimo, da imamo pri nas v primerjavi z ostalimi slovenskimi zavodi bistveno boljše stanje, saj pomanjkanja nimamo.

Gotovo bo naša skupna prihodnost zanimiva, saj bodo gospodarske razmere lahko še težje, morda nas čakajo veliki pretresi, morda nas čaka znova obdobje blaginje. Če smo v preteklih letih postavili zdravstveni dom organizacijsko in poslovno na zdrave temelje, je naša bodoča naloga, da zanj pripravimo vizijo razvoja, ki mora vsebovati povezovanje in sodelovanje z vsemi, ki lahko pripomorejo k večji kakovosti zdravja naših občank in občanov. Zdravstveni dom mora postati osrednji člen mreže izvajalcev primarnega zdravstva v regiji, pa naj gre pri tem za zaposlene v zavodu, koncesionarje ali druge akterje in institucije. A bistvo našega dela mora še naprej izhajati iz našega poslanstva – usmerjeni smo k našim obiskovalcem, pacientom. Zato moramo na eni strani razmišljati, kaj lahko še naredimo za njihovo zdravje in jih na drugi strani poslušati, kako čutijo stik z nami, kje smo lahko še boljši. Pri tem je moto našega delovanja: »Vse, ki bodo prišli v Zdravstveni dom, bomo obravnavali kot da so ti naši najdražji, naši starši, naši otroci, naši prijatelji ...; za njih moramo biti njihova najboljša izbira.«

5 Zaključek

Naloga menedžerjev je, da s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja uresničujejo zastavljene cilje združbe na učinkovit in uspešen način. Menedžerji v zdravstvu poleg poslovnih ciljev zasledujejo in izpolnjujejo tudi občutljive zdravstvene in socialne cilje, povezane s solidarnostjo, enakostjo in pravično dostopnostjo do zdravstvenih storitev. Delujejo pod močnim vplivom zunanjega in notranjega okolja. Omejujejo jih mnogi predpisi.

Nejasna opredelitev razmerja med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta v zdravstvu ustvarja podlago za slabo delo, neučinkovitost in nepripravljenost na izboljšave ter povzroča manjši občutek odgovornosti menedžmenta za uspešno delovanje in rezultate poslovanja zdravstvenih zavodov, kar posledično pomeni večje tveganje za varnost pacientov. Zato je nujno potrebno jasno definirati in opredeliti razmerje med funkcijo upravljanja in funkcijo menedžmenta.

Za zdravstveni sistem je značilno, da se menedžment v primerjavi z menedžmentom v gospodarskem sektorju ni razvijal in prilagajal novim zahtevam in izzivom dovolj hitro in kakovostno. Menedžerska znanja so bila tako povsem zapostavljena, še posebej funkcija vodenja. Nujno je v večjih javnih zavodih vzpostaviti profesionalen menedžment, ki bo kos vse bolj kompleksnemu in spreminjajočemu okolju, v katerem predstavlja zdravstvo eno najpomembnejših kategorij narodnega blagostanja.

Večja avtonomija in s tem odgovornost menedžmenta v zdravstvu je še kako pomembna tudi z vidika motiviranosti menedžmenta in zaposlenih. Menedžment mora

dobiti primerna orodja za kadrovanje in stimuliranje zaposlenih, prav tako pa mora biti primerno stimuliran in nagrajen tudi sam. Brez teh orodij menedžment ne more izpolniti pričakovanj zaposlenih, ki delajo več in bolje in dajati vtisa pravičnosti, ki je predpogoj za motivirane in zadovoljne zaposlene.

Izhajanje iz poslanstva in njegovih zahtev je pomembna prvina menedžmenta, ki organizacijo usmeri k delovanju, zagovarja inovativne zamisli in pomaga drugim razumeti, zakaj morajo biti uresničene. Pri nas razen zelo redkih izjem menedžerji v zdravstvenih zavodih teh elementov strateškega menedžmenta niso razvili. Zavodi so še daleč od razvitega sistema poslanstva in ciljev po zasnovah financ, medčloveških in organizacijskih odnosov, znanja in ustvarjalnosti. Strateško odločanje je slabo razvito in temelji na kratkih rokih in v razmerju do okolja zavoda na obrambnih strategijah, namesto na razvojnih strategijah rasti.

Po uspešno izvedeni sanaciji, v zavodu konstantno poslujemo s precejšnjim presežkom prihodkov nad odhodki, letno povprečno vlagamo nad milijon evrov lastnih sredstev v razvoj programov, kadrov, opreme in prostorov.

Če je vizija Zdravstvenega doma Novo mesto pred sanacijo slonela predvsem na obrambni strategiji, saj je bil glavni cilj ohraniti Zdravstveni dom in ga organizacijsko, kadrovsko in poslovno sanirati, pa je vizija po sanaciji zavoda veliko bolj smela in razvojno naravnana. Zdravstveni dom mora postati osrednji člen mreže izvajalcev primarnega zdravstva v regiji, pa naj gre pri tem za zaposlene v zavodu, koncesionarje ali druge akterje in institucije. A bistvo našega dela mora še naprej izhajati iz našega poslanstva – usmerjeni smo k našim obiskovalcem, pacientom.

LITERATURA

1. Česen, M. (2003). Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: CTU.
2. Drucker, P. (2004). O managementu. Ljubljana: GV Založba.
3. Dunning, A. J. et al. (2002). A Report by the Government Committee on Choices in Health Care. The Netherlands, Ministry of Welfare, Health and Cultural Affairs, Rijswijk.
4. Evans, R. G. (1997). Going for the gold: the redistributive agenda behind market-based health care reform. *Journal of Health Politics, Policy and Law*.
5. Kramar Zupan, M. (2012). Izzivi menedžmenta v zdravstvu. Portorož.
6. Lipovec, F. (1987). Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja.
7. Poslovno poročilo ZD Novo mesto (2012).
8. Rus, V. (2001). Podjetizacija in socializacija države. Ljubljana: FDV.

Globalna vpetost slovenskih malih podjetij na področju biotehnologije

UDK 334.7:60(497.4)

KLJUČNE BESEDE: Slovenija, biotehnološka razvojna podjetja, mikro podjetja, razvoj in raziskave

POVZETEK - Biotehnologija in malo podjetništvo sta dva od pogosto uporabljenih ključnih besed, ko gre za strategijo razvoja Evrope in tudi Slovenije. Poslovanje podjetij, ki imajo registrirano dejavnost Raziskave in razvoj na področju biotehnologije (M72.110), smo proučili s pomočjo podatkov iz baze Gvin. Kot pomemben vidik globalne vpetosti smo preverili lastniško strukturo. V Sloveniji je bilo v letu 2014 registriranih 134 poslovnih subjektov z registracijo M72.110, od tega 61 gospodarskih družb, kar 45 je mikro podjetij, eno malo podjetje, o enajstih pa ni podatka o velikosti. Le 13 podjetij je imelo več kot 50.000 EUR prihodkov in vsaj enega zaposlenega. V povprečju je imelo tako aktivno razvojno biotehnološko podjetje v letu 2014 prihodke v višini 476.526 EUR, dobiček v višini 23.147 EUR in 6,26 zaposlenih. Drugi poslovni prihodki, v katere so vključene tudi subvencije kot pomembna kategorija prihodkov razvojnih podjetij, so predstavljali v povprečju 29,5 % vseh prihodkov. Dodana vrednost na zaposlenega je pod slovenskim povprečjem glede na velikost podjetij in glede na dejavnost (kategorija M po SKD2008). Le pri dveh podjetjih so v lastniško strukturo vključene tuje družbe. Globalno pozicioniranje je za slovenska razvojna biotehnološka podjetja v veliki meri izziv prihodnosti.

UDC 334.7:60(497.4)

KEY WORDS: Slovenia, biotech R&D companies, micro-enterprises, research and development

ABSTRACT - Biotechnology and SMEs are two of the commonly used key words when the development strategies of Europe as well as Slovenia are considered. Performance of enterprises with a registered Research and development in the field of biotechnology (M72.110) were studied using data from the database Gvin. As an important aspect of global integration, the ownership structure was verified. In Slovenia, 134 business entities were registered under M72.110 in 2014, among these 61 companies: 45 micro-enterprises, one small enterprise, and for 11 data about the size of the enterprise is unavailable. Only 13 companies had more than 50.000 Euros revenue and at least one employee. On average, an active development biotechnology company had revenue in the amount of 476.526 Euros, profit in the amount of 23.147 Euros and 6.26 employees. Other operating income, involving subsidies as a significant category of revenue for development companies, on average represented 29.5% of total revenues. The added value per employee was below the Slovenian average, both in terms of size of the companies, as well as the activity (category M according to SKD2008). Foreign companies are involved in the ownership structure of only two of these companies. Global positioning of the Slovenian development biotech SMEs is thus to a large extent the challenge of the future.

1 Uvod

Biotehnologija razvija aplikacije na štirih pomembnih področjih uporabe: zdravstvo (medicinska biotehnologija), proizvodnja hrane in kmetijstvo (živilska biotehnologija), uporaba poljščin in drugih materialov v industrijske namene (industrijska biotehnologija) in okoljska biotehnologija. Kot pomembna podporna veja se razvija tudi bioinformatika. Biotehnologija ter malo podjetništvo sta dve od pogosto uporabljenih ključnih besed, ko gre za strategijo razvoja Evrope in tudi Slovenije (ReRIS, 2011; SPS, 2014).

Biotehnoška podjetja so močno odvisna od razvojnih subvencij in zasebnega financiranja s strani investitorjev ali farmacevtskih družb. Na področju biotehnologije se pojavljajo štiri glavni modeli razvoja oz. financiranja razvoja v podjetjih: javno-zasebno partnerstvo, grozdi, partnerstvo med farmacevtskimi in biotehnoškimi podjetji, investiranje s strani skladov tveganega kapitala. V Evropi temelji razvoj in rast področja ved o življenju in biotehnoške industrije pretežno na strateških partnerstvih med javnim in zasebnim sektorjem, kar podpirajo tudi mehanizmi financiranja razvoja in raziskav. Partnerstvo je pomembno za znanstveno-raziskovalne institucije in podjetja saj omogoča učinkovit prenos raziskovalnih dosežkov in razvitih tehnologij v klinično prakso, njihovo komercializacijo in profitabilnost. Tak način razvoja dejavnosti omogoča razdelitev tveganj razvoja med politične odločevalce, akademske institucije, farmacevtska in biotehnoška podjetja in investitorje (Omiya in Noji, 2014).

Ko gre za translacijo znanstvenih dosežkov v industrijsko tehnologijo v ZDA gre običajno za sodelovanje dveh podjetij: raziskovalnega podjetja, ki z bazičnimi raziskavami generira novo znanje in tehnološke možnosti ter podjetja, ki je odgovorna za translacijo teh dosežkov skozi aplikativne raziskave in razvoj v komercialni produkt. Prvo je običajno financirano iz javnih raziskovalnih sredstev, drugo pa svoj razvoj financira s pomočjo investicij kapitalskih družb ali kotacije na borzi (McNamee in Ledley, 2013).

Z razvojem področja se je začela razvijati tudi zakonodaja, na nekaterih področjih biotehnologije pa se je v Evropi razvila intenzivna javna razprava, ki zavira razvoj kot tudi implementacijo nekaterih biotehnologij, kar je zlasti izrazito na področju gensko spremenjenih organizmov. To dolgoročno vpliva na konkurenčnost evropskega gospodarstva (http://ec.europa.eu/biotechnology/pdf/com2002-27_en.pdf).

Veliki obeti biotehnologije v povezavi z vedami o življenju so se odražali v strateških dokumentih zlasti na prehodu v novo tisočletje. Biotehnologija je napovedala spremembo paradigem zdravljenja v smeri personalizirane in preventivne medicine, ki bo temeljila na ugotavljanju genetskih predispozicij, ciljanemu presejanju ter inovativni diagnostiki in zdravlilih. Raziskave matičnih celic so napovedale možnost zdravljenja degenerativnih bolezni (npr. infarkt, Alzheimerjeva bolezen, Parkinsonova bolezen, opekline, poškodbe hrbtenjače ...) (http://ec.europa.eu/biotechnology/pdf/com2002-27_en.pdf).

Velik potencial v biotehnologiji vidijo tudi nekatere azijske države, zlasti Indija, ki ima svojo nacionalno strategijo razvoja biotehnologije (National Biotechnology Development Strategy 2015-2020, 2015).

Zakonodaja na področjih biotehnologije, ki so v povezavi z zdravljenjem in medicino se je začela oblikovati od leta 2004. Področje tkiv in celic je začrtala evropska direktiva 2004/23/ES – standardi kakovosti in varnosti za darovana človeška tkiva in celice, na podlagi katere je Slovenija sprejela Zakon o kakovosti in varnosti človeških tkiv in celic, namenjenih za zdravljenje (ZKVČTC), Ur.l. RS, št. 61/2007. Ured-

ba ES 1394/2007 o zdravilih za napredno zdravljenje je definirala enotne standard in centralni registracijski postopek pri evropski agenciji za zdravila za vsa rutinsko proizvajana celične proizvode, tkivno-inženirske proizvode in genske terapije. Tudi zaradi izhajanja iz farmacevtskih standardov, ki jih je na nekaterih področjih biotehnologije težko implementirati, je implementacija razvojno raziskovalnih dosežkov v klinično uporabo počasnejša in finančno zahtevnejša (Kregar Velikonja s sod., 2013).

Hkrati pa je Evropska komisija v Strategiji razvoja biotehnologije (2002) prepoznala tudi potrebo po doseganju konsenza glede etičnih smernic na področju raziskav matičnih celic, biobančništva, ksenotransplantacij, genetskega testiranja in uporabe živali v raziskavah (http://ec.europa.eu/biotechnology/pdf/com2002-27_en.pdf).

V Sloveniji ima večina podjetij, ki se ukvarjajo s področjem biotehnologije registrirano dejavnost Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju biotehnologije (SKD 72.110). Med dejavnosti/storitve, ki so uvrščene v ta SKD podrazred spada raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju:

- DNK/RNK (genomika, farmokogenomika, genske sonde, genski preizkusi, sekvencioniranje/sinteza/podvojevanje, transkripcija, translacija DNK, genski inženiring)
- proteinov in drugih molekul (sekvencioniranje/sinteza/inženiring proteinov in peptidov, tudi hormonov, lipidni/proteinski/gliko inženiring, proteomika, izolacija in čiščenje proteinov, identifikacija celičnih receptorjev)
- celičnih in tkivnih kultur in inženiringa (tkivni elementi, biomedicinski inženiring, celična fuzija, vakcinalni/imunski stimulansi, manipulacija z embrii)
- biotehnoloških tehnik (fermentacija z uporabo bioreaktorjev, bioprosesanje, bioluženje, biorazžvepljevanje, biorazvlaknjevanje, biofiltracija, bioremediacija, fitoremediacija)
- genov in vektorjev RNK (genska terapija, virusni vektorji)
- bioinformatike (izgradnja genskih podatkovnih baz, proteinskih sekvenc, modeliranje bioloških procesov, vključujoč sistematsko biologijo)
- nanobiotehnologije (uporaba orodij in procesov nanotehnologije za izgradnjo mehanizmov za preučevanje biosistemov, rabo v farmaciji, diagnostiki ipd.) (<http://evem.gov.si/info/dejavnosti/dejavnost/13755/prikaziDejavnost/>).

Podjetja z registrirano dejavnostjo raziskav in razvoja (72) imajo v povprečju višjo dodano vrednost na zaposlenega glede na slovensko povprečje (Tabela 1a). Za podpodročje 72.110 podatki niso na razpolago. Tudi za kategorijo dejavnosti M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (po SKD 2008) velja, da je dodana vrednost večja od slovenskega povprečja, pri čemer je dodana vrednost na zaposlenega sorazmerna z velikostjo podjetja, kar pomeni, da je najnižja pri mikro podjetjih (Tabela 1b).

Tabela 1a: Dodana vrednost na zaposlenega v podjetjih v Sloveniji ter v podjetjih, ki se ukvarjajo z raziskovalno in razvojno dejavnostjo

SKD 2008	Število družb			Dodana vrednost na zaposlenega (EUR)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
72 - Znanstvena raziskovalna in razvojna dejavnost	580	615	666	52.762	59.455	67.776
Slovenija skupaj	59.726	61.312	63.590	38.006	39.011	40.324

Vir: [http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznic/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1\[show_single\]=1419](http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznic/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1[show_single]=1419).

Tabela 1b: Bruto dodana vrednost na zaposlenega po velikosti družb in dejavnostih, Slovenija, 2014

SKD 2008	Skupaj	Mikro družbe	Majhne družbe	Srednje velike družbe	Velike družbe
	EUR				
Skupaj	39.463	29.357	38.090	37.514	50.952
M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	43.349	35.994	53.717	63.536	63.517

Vir: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5225&idp=16&headerbar=14>.

Cilj prispevka je pregled poslovanja slovenskih podjetij na področju biotehnologije ter njihove globalne vpetosti.

2 Metoda

Poslovanje podjetij, ki imajo registrirano dejavnost Raziskave in razvoj na področju biotehnologije (M72.110) smo proučili s pomočjo podatkov iz baze Gvin. Zajeli smo poslovne subjekte z registracijo M72.110, registrirane v Sloveniji v letu 2014. V analizo smo zajeli podjetja z več kot 50.000 EUR prihodkov in vsaj enim zaposlenim.

Pri podjetjih, ki so ustrezala navedenim kriterijem, smo zbrali podatke o poslovnih prihodkih in strukturi le teh (prihodki od prodaje, usredstveni lastni proizvodi, drugi poslovni prihodki), poslovnem izidu, številu zaposlenih in dodani vrednosti na zaposlenega. Preverili smo tudi spremembe the kazalnikov glede na leto 2013.

Povezanosti posameznih kazalnikov smo ugotavljali z linearno regresijo in močjo povezanosti R2 (MS Excel).

Kot pomemben vidik globalne vpetosti smo preverili lastniško strukturo.

3 Rezultati

V Sloveniji je bilo v letu 2014 registriranih 134 poslovnih subjektov z registracijo M72.110, od tega 61 gospodarskih družb, kar 45 je mikro podjetij, eno malo podjetje, o enajstih pa ni podatka o velikosti. Le 13 podjetij je imelo več kot 50.000 EUR prihodkov in vsaj enega zaposlenega. Razen enega, vsa ta podjetja sodijo v kategorijo mikro podjetij z do 10 zaposlenimi. Izbrana podjetja z izbranimi poslovnimi podatki so prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Biotehnoška podjetja v Sloveniji, ki so imela v letu 2014 več kot 50.000 EUR prihodkov in vsaj 1 zaposlenega.

<i>podjetje</i>	<i>Educell</i>	<i>Celica</i>	<i>GenEplanet</i>	<i>GenE planet diagnostika</i>	<i>DNK- ANALIZE</i>	<i>Adax International</i>	<i>ICARO</i>
leto ustanovitve	1997	2000	2008	2010	2014	1991	2013
dejavnost	medicina	medicina	genetika	genetika	genetika	medicina CRO	medicina CRO
velikost	mikro	mikro	mikro	mikro	mikro	mikro	mikro
poslovni prihodki	550.887	388.723	982.679	64.123	170.187	746.935	287.649
čisti prihodki od prodaje	299.019	31.306	856.933	64.123	115.833	746.935	287.649
usredstveni lastni proizvodi	188.911	0	0	0	0	0	0
drugi poslovni prihodki	62.957	357.417	125.746	0	54.354	0	0
Poslovni izid iz poslovanja	20.842	-41.015	307.847	4.417	33.287	43.041	4.580
povprečno število zaposlenih	9,87	5,08	8,07	1,49	1,01	9	6,29
dodana vrednost na zaposlenega	34.302	49.286	62.157	23.274	53.421	37.411	30.858
<i>podjetje</i>	<i>AciesBio</i>	<i>AlGen</i>	<i>Boisistemika</i>	<i>IMZT</i>	<i>IMMT</i>	<i>EVG</i>	<i>povprečje</i>
leto ustanovitve	2006	2010	2010	2002	2013	2010	
dejavnost	procesi	rastline	procesi	mikrobiologija	mikrobiologija	genetika veterina	
velikost	malo	mikro	mikro	mikro	mikro	mikro	
poslovni prihodki	1.505.306	196.353	473.518	150.701	116.106	144.082	444.404
čisti prihodki od prodaje	661.947	196.353	359.818	68.181	55.488	140.486	298.775

usredstveni lastni proizvodi	0	0	0	0	0	0	14.532
drugi poslovni prihodki	843.359	0	113.700	82.520	60.618	3.596	131.097
Poslovni izid iz poslovanja	65.336	-384.089	20.553	-97.565	29.848	-10.079	-231
povprečno število zaposlenih	20,07	2,28	10	2,97	2,08	3,24	6
dodana vrednost na zaposlenega	43.732	-136.701	24.798	2.944	46.667	17.643	22.292

V povprečju je imelo tako aktivno razvojno biotehnoško podjetje v letu 2014 prihodke v višini 476.526 EUR, dobiček v višini 23.147 EUR in 6,26 zaposlenih. Drugi poslovni prihodki, v katere so vključene tudi subvencije kot pomembna kategorija prihodkov razvojnih podjetij, so predstavljali v povprečju 29,5 % vseh prihodkov. Podatki o izvozu v razpoložljivih izkazih poslovnega izvida niso prikazani.

Pet podjetij je imelo v letu 2014 slabši poslovni izid glede na leto 2013. Prav tako je bila v petih podjetjih v letu 2014 nižja dodana vrednost na zaposlenega (podatki niso prikazani).

Dodana vrednost na zaposlenega je pod slovenskim povprečjem tako glede na velikost podjetij kot tudi glede na dejavnost (kategorija 72 po SKD2008) pri večini podjetij. Le v petih podjetjih je dodana vrednost na zaposlenega nad slovenskim povprečjem in v nobenem nad povprečjem panoge (Tabela 1).

Podjetja so relativno mlada: 7 je mlajših od 5 let. Podjetja se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Večina jih deluje v lastnih laboratorijskih kapacitetah za izvajanje raziskovalne dejavnosti, CRO podjetja in nekatera podjetja, ki nudijo genetska testiranja, pa predvsem tržijo storitve. Vsa podjetja imajo sedež v Ljubljani oz. osrednjeslovenski regiji, le podjetje EVG d.o.o. ima sedež v Mariboru. Kar sedem od izbranih podjetij je članic Tehnološkega parka Ljubljana (<http://www.tp-lj.si/seznam-po-panogah>).

Test linearne regresije ni pokazal povezanosti med starostjo podjetja in posameznimi kategorijami poslovnih prihodkov. Močna povezanost se je pokazala edino med številom zaposlenih in poslovnimi prihodki, medtem ko je povezanost med številom zaposlenih in poslovnim izidom oziroma dodano vrednostjo na zaposlenega neznatna (Tabela 3).

Tabela 3: Moč povezanosti med značilnostmi podjetja in kazalniki poslovanja podjetja

<i>Povezanost značilnosti in poslovne uspešnosti podjetij</i>	<i>R²</i>
Starost podjetja – poslovni prihodki	0,122
Starost podjetja – čisti prihodki iz prodaje	0,1204
Starost podjetja – drugi poslovni prihodki	0,0136
Starost podjetja – poslovni izid iz poslovanja	0,0017
Starost podjetja – povprečno število zaposlenih	0,1235
Starost podjetja – dodana vrednost na zaposlenega	0,0124
Število zaposlenih – poslovni prihodki	0,8518
Število zaposlenih – čisti prihodki iz prodaje	0,4931
Število zaposlenih – drugi poslovni prihodki	0,5761
Število zaposlenih – poslovni izid iz poslovanja	0,1272
Število zaposlenih – dodana vrednost na zaposlenega	0,0747
Poslovni prihodki – poslovni izid iz poslovanja	0,2321
Poslovni prihodki - dodana vrednost na zaposlenega	0,0919
Drugi poslovni prihodki – poslovni izid iz poslovanja	0,0357
Drugi poslovni prihodki - dodana vrednost na zaposlenega	0,0619

Lastništvo podjetij je v večini v rokah fizičnih oseb, pretežno vodstva podjetij. Pri štirih so v lastniški strukturi vključena druga slovenska podjetja oz. finančne družbe. Le pri dveh podjetjih so v lastniško strukturo vključene tuje družbe, in sicer pri podjetjih Educell d.o.o. in Gene Planet d.o.o. Notranje lastništvo ima le podjetje Celica d.o.o. (Tabela 4). Podjetje Biosistemika ima pisarno v Bostonu, MA. Med izbranimi podjetji so tudi lastniške in poslovne povezave: Podjetje Gene Planet diagnostika d.o.o. je hčerinsko podjetje podjetja Gene Planet d.o.o. Lastniško sta povezani obe CRO podjetji (Adax International d.o.o. in ICARO d.o.o.). Povezava vsaj v smislu dejavnosti je tudi med podjetjema IMZT d.o.o. in IMMT d.o.o. (obe podjetji s področja mikrobiologije).

Tabela 4: Lastniška struktura izbranih biotehnoških podjetij in sodelovanje s tujino

podjetje lastništvo (%)	Educell	AcisBio	Celica	AlGen	Biosistemika	GenEplanet	GenE planet diagnostika	DNK-ANALIZE	EYG	Adax International	ICARO	IMZT	IMMT
fizične osebe/vodstvo		52	52	100	100	80		45	100	100	100		100
druga slovenska podjetja/ finančne družbe		48					100	55				100	

tuja podjetja/finančne družbe	100					20							
notranje lastništvo			48										
<i>Sodelovanje s tujino</i>													
podjetje	Educell	AciesBio	Celica	AlGen	Biosistemika	GenEplanet	GenE planet diagnostika	DNK-ANALIZE	EVG	Adax International	ICARO	IMZT	IMMT
mednarodno sodelovanje													
akademsko sodelovanje	+	+	+	+	+	+		?	?	?	?		+
poslovno sodelovanje /prodaja	-	+	?	?	+	?		?	?	+	?		?
Mednarodni projekti	+	?	+	+	?	?		?	?	?	?		+
Povezana podjetja v tujini	+	-	-	-	+	+		?	?	?	?		?
Jezik spletne strani	AN, SLO	AN	AN, SLO	AN	AN	AN, SLO, NEM, MAD, HR	-	AN, SLO, HR, RUS	AN, SLO, NEM, FR, HR	AN, SLO	AN, SLO	-	AN, SLO

Vir: Podatki iz baze Gvin in podatki iz spletnih strani podjetij.

Legenda: +: informacije o partnerjih/referencah o sodelovanju s tujino; -: reference samo o sodelovanju s slovenskimi partnerji; ?: ni podatka)

Kratki opisi dejavnosti izbranih podjetij:

- AciesBio d.o.o.: Podjetje deluje na področju raziskav, razvoja in svetovanja za farmacevtske, prehranske in kemične industrije. Glavna moč podjetja je v manipulaciji sekundarnih metabolitov, izboljševanju industrijskih sevov, izboljševanju profila nečistoč, optimizaciji produkcijskih gojišč in razvoju bioprosesov (<http://www.aciesbio.com/>).
- AlGen d.o.o. razvija in trži komponente za fotobioreaktorje, posebej univerzalni krmilni sistem fotobioreaktorja. Algen razvija in s partnerji sodeluje pri razvoju algnih tehnologij na področju energetske in druge uporabe alg (<http://algen.eu/>).
- BioSistemika, raziskave in razvoj d.o.o. je »spin-off« podjetje Nacionalnega inštituta za biologijo. Podjetje ponuja postavitve laboratorijskih procesov, programsko podporo in druge produkte in storitve na področju molekularnih analiz in systemske biologije (<http://biosistemika.com/company-news/>).
- Celica d.o.o. je t.i. »spin-off« podjetje, ustanovljeno leta 2000 za razširitev temeljnih raziskav Univerze v Ljubljani, z namenom, da se pridobljeno novo znanje pripelje na trg. Dolgoročna usmeritev družbe je v medicinsko biotehnologijo, v uvedbo metod za biološko zdravljenje rakavih obolenj (www.celica.si/).

- Educell d.o.o. deluje na področju biotehnologije, tkivnega inženirstva in celične biologije. Ukvarjajo se z vzgojo avtolognih celic za transplantacijo (www.educell.si).
- Podjetje GenEplanet d.o.o. opravlja raziskave na področju personalne genetike. Raziskovanje zajema poznavanje lastnega genoma, izdelave genskih kart ter določevanje genetskih markerjev, ki vsebujejo informacije o prednikih (<http://www.geneplanet.si/>).
- Podjetje GenEplanet diagnostika d.o.o. opravlja raziskave na področju genetske diagnostike. Je hčerinsko podjetje podjetja GenEplanet.
- ADAX International je podjetje z dolgoletno tradicijo na področju organizacije in monitoringa kliničnih raziskav v Sloveniji (<http://www.adax.si/>).
- IMZT d.o.o. je inštitut za mikrobiološke znanosti in tehnologije.
- IMMT d.o.o. je zasebni inštitut za metagenomiko in mikrobnе tehnologije je bil ustanovljen z namenom znanstveno-raziskovalnega dela, temeljnih in aplikativnih raziskav ter razvoja na področju okoljske mikrobiologije in nanobiotehnologije (<http://lapanjelab.org/institut-za-metagenomiko-mikrobne-tehnologije-imm/>).
- ICARO d.o.o. je CRO podjetje, specializirano za klinično preskušanje, regulativo in vigilanco zdravil in medicinskih pripomočkov (<http://www.icaro-research.eu/>).
- DNK-ANALIZE d.o.o. ponuja osebno strokovno analizo genov in drugih bioloških molekul (<http://www.dnk-analize.com/o-podjetju/>).
- EVG molekularna diagnostika d.o.o. je specializirana za izvajanje genetskih testov za živali, v sodelovanju z vodilnimi evropskimi laboratoriji pa ponuja tudi endokrinološka (Nationwide Specialist Laboratories) in alergijska testiranja (Alergovet)<https://eurovetgene.com/sl/>.

Na spletnih straneh enajstih podjetij (dve nimata svoje spletne strani) so informacije najmanj v enem tujem jeziku. Podjetja na svojih spletnih straneh navajajo informacije o vpetosti v mednarodni prostor, zlasti v smislu razvojnih in raziskovalnih povezav. Nekatera podjetja, ki se ukvarjajo z genetskimi analizami in CRO podjetja ne navajajo akademskega sodelovanja s tujino, niti sodelovanja v mednarodnih projektih, zato lahko sklepamo, da gre v primerih teh podjetij bolj za storitveno dejavnost in ne za lasten razvoj.

Podatki o izvozu nam niso bili dostopni, zato o tržnem delovanju na globalnem trgu ne moremo sklepati. Na spletnih straneh najdemo le pri treh podjetjih podatke, iz katerih lahko sklepamo o prodaji v tujini.

4 Razprava

V Sloveniji je bilo v letu 2014 sicer registriranih 134 poslovnih subjektov z registracijo M72.110 vendar smo v analizo zajeli le tista, ki so imela več kot 50.000 EUR prihodkov in vsaj enega zaposlenega, kar smo vzeli za kriterij aktivno delujočega podjetja. Takih podjetij je bilo v letu 2014 13 in kar 12 od teh sodi v kategorijo mikro podjetij.

Glede na število in obseg poslovanja aktivnih podjetij, ki delujejo v Sloveniji na področju raziskav in razvoja na področju biotehnologije, lahko ocenimo, da razvoj na področju biotehnologije ne sledi strateškim usmeritvam oz. da do translacije znanstveno-raziskovalnega dela v okviru javnih raziskovalnih institucij prihaja v zelo omejenem obsegu.

Uspešnosti poslovanja izbranih podjetij ne moremo povezati s področjem dejavnosti, niti s starostjo podjetij. Le v petih podjetjih je dodana vrednost na zaposlenega nad slovenskim povprečjem in v nobenem nad povprečjem panoge (Tabela 1). So pa podjetja primerljiva s skupino mikro podjetij na področju strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (kamor se tudi uvrščajo), saj ima 6 podjetij dodano vrednost na zaposlenega nad njihovim povprečjem, 7 podjetij pa pod povprečjem te skupine podjetij.

Pet podjetij je imelo v letu 2014 slabši poslovni izid glede na leto 2013. Prav tako je bila v petih podjetjih nižja dodana vrednost na zaposlenega.

Iz podatkov o poslovanju je razvidno, da so subvencije pomemben vir financiranja teh podjetij. Javna raziskovalna sredstva oz. razvojne subvencije naj bi predstavljale pomemben delež prihodkov razvojnega biotehnoškega podjetja, zlasti če gre za zgodno fazo razvoja podjetja oz. tehnologije. Med izbranimi podjetji so pri devetih navedeni drugi poslovni prihodki, kar so v primeru tovrstnih podjetij pretežno subvencije. Kar pri štirih podjetjih le ti predstavljajo več kot polovico vseh prihodkov. Povezanosti višine drugih poslovnih prihodkov s kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja (poslovnim izidom ali dodano vrednostjo na zaposlenega) nismo ugotovili, kar kaže na to, da uspešnost pridobivanja razvojnih subvencij ni pogojena s poslovno uspešnostjo podjetij.

Področje biotehnologije se sicer razvija tudi v okviru farmacevtskih podjetij in drugih tehnoloških podjetij, ki samih raziskav in razvoja na področju biotehnologije (72.110) nimajo opredeljenih kot področje dejavnosti. Glede na opredeljen pomen razvojno naravnanih podjetij za translacijo raziskav in razvoja na področju biotehnologije (McNamee in Ledley, 2013) pa lahko rečemo, da je potencial translacije in proizvodne implementacije biotehnologije v Sloveniji (pre)malo izkoriščen.

5 Zaključek

Aktivna podjetja, ki delujejo na področju raziskav in razvoja na področju biotehnologije v Sloveniji so pretežno mikro podjetja z majhnim obsegom poslovanja. Podjetja so zelo raznolika po dejavnosti in tudi po starosti, zato tudi nismo ugotovili nobenih pomembnih skupnih značilnosti njihovega poslovanja. Pomemben delež prihodkov večine raziskovalnih podjetij predstavljajo subvencije. Vsa podjetja, ki aktivno delujejo na področju razvoja, navajajo reference o sodelovanju s tujino na akademskem nivoju, manj pa je podatkov o prodaji v tujini in lastniških povezav s tujimi partnerji. Glede na raziskovalni potencial na področju biotehnologije v Sloveniji je število aktivnih podjetij na tem področju (pre)malo.

LITERATURA

1. Acies Bio d.o.o. Spletna stran: <http://www.aciesbio.com/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
2. Adax International d.o.o. Spletna stran: <http://www.adax.si/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
3. Algen d.o.o. Spletna stran: <http://algen.eu/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
4. BioSistemika, raziskave in razvoj d.o.o. Spletna stran: <http://biosistemika.com/company-news/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
5. Celica d.o.o. Spletna stran: www.celica.si [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
6. Direktiva 2004/23/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 31. marca 2004 o določitvi standardov kakovosti in varnosti, darovanja, pridobivanja, testiranja, predelave, konzerviranja, shranjevanja in razdeljevanja človeških tkiv in celic. Spletna stran <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex:32004L0023> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
7. DNK analize d.o.o. Spletna stran: <http://www.dnk-analize.com/o-podjetju/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
8. Educell d.o.o. Spletna stran: www.educell.si [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
9. EVG molekularna diagnostika d.o.o. Spletna stran: <https://eurovetgene.com/sl/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
10. Gene Planet d.o.o. Spletna stran: <http://www.geneplanet.si/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
11. ICARO d.o.o. Spletna stran: <http://www.icaro-research.eu/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
12. IMMT d.o.o. Spletna stran: <http://lapanjelab.org/institut-za-metagenomiko-mikrobne-tehnologije-immmt/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].
13. Kregar Velikonja, N., Urban, J., Fröhlich, M., Neidlinger-Wilke, C., Kletsas, D., Potocar, U., Turner, S. in Roberts, S. (2014). Cell sources for nucleus pulposus regeneration. *Eur Spine J.*, 23 št. 3, str. 364–374.
14. Life sciences and biotechnology — A strategy for Europe. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. Spletna stran: http://ec.europa.eu/biotechnology/pdf/com2002-27_en.pdf. [Citirano 4. 4. 2016 ob 22.55 uri].
15. McNamee, L. in Ledley, F. (2013). Translational Science by Public Biotechnology Companies in the IPO“Class of 2000”: The Impact of Technological Maturity. *PLoS One*, 8, št. 12, e82195.
16. National Biotechnology Development Strategy 2015-2020. Press Information Bureau Government of India Ministry of Science & Technology, 2015. Spletna stran: <http://pib.nic.in/newsite/PrintRelease.aspx?relid=134035> [Citirano 4. 4. 2016 ob 22.45 uri].
17. Omiya, Y. in Noji, T. (2014). Life Sciences and Biotechnology Industry Clusters in Europe - Series 2 - Recent Trends and Partnership Strategies for Growth and Expansion -February, Industry Research Division, Mizuho Bank, Mizuho Industry Focus vol. 147. Spletna stran: http://www.mizuho.com/fin_info/industry/pdf/mif_147.pdf [Citirano 5. 4. 2016 ob 9.00 uri].
18. Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (ReRIS11-20) Uradni list RS, št. 43/2011 z dne 3. 6. 2011. Spletna stran: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=103975>. [Citirano 4. 4. 2016 ob 22.40 uri].
19. Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju biotehnologije (72.110) 24. mar. 2015 Spletna stran: <http://evem.gov.si/info/dejavnosti/dejavnost/13755/prikaziDejavnost/> [Citirano 4. 4. 2016 ob 22.00 uri].
20. Strategija pametne specializacije Republike Slovenije. September 2015. Spletna stran: http://www.svrk.gov.si/fileadmin/svrk.gov.si/pageuploads/Dokumenti_za_objavo_na_vstopni_strani/S4_dokument_potrjeno_na_VRS_150920.pdf. [Citirano 4. 4. 2016 ob 21.00 uri].

Fluktuacija in absentizem v zdravstvenih ustanovah

UDK 614.2:331.316

KLJUČNE BESEDE: fluktuacija, absentizem, medicinska sestra, zdravstvena ustanova

POVZETEK - Fluktuacija je dejanska posledica ekonomskega stanja v podjetjih in izkoriščanja delavcev ter sistema, ki delodajalcem to dovoljuje, absentizem pa je vse prevečkrat posledica stresa, preobremenjenosti, slabih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, nemotiviranosti, in negotove zaposlitve kot pa klasične bolezni. V prispevku predstavljamo raziskavo o prisotnosti in vplivu absentizma in fluktuacije med medicinskimi sestrami (zajeta sta oba spola) v javnih zdravstvenih ustanovah. Cilj raziskave je bil prikazati vzroke in posledice, ki se pojavljajo ob povečanem absentizmu in fluktuaciji v javnih zdravstvenih zavodih. Raziskali smo vrste, dejavnike, posledice in stroške fluktuacije ter dejavnike in vpliv absentizma na posameznika in delovno organizacijo. Dokazali smo, da se pojavlja razlika v koriščenju bolniškega staleža med zaposlenimi v gospodarstvu in zaposlenimi v javnem sektorju. Ugotovili smo, da je 96,72 % anketiranih medicinskih sester prepričanih, da fluktuacija in absentizem vplivata na kakovost opravljanja njihovega dela in 98,36 % jih meni, da vplivata na proces dela, kar je zaskrbljujoče. Spodbuden pa je rezultat, da je tudi pri delavcih, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, le 6 % medicinskih sester takih, ki za delo niso motivirane.

UDC 614.2:331.316

KEY WORDS: fluctuation, absenteeism, nurse, healthcare institution

ABSTRACT - Fluctuation is the actual consequence of the economic situation in companies and the exploitation of workers, as the system allows such practice to employers. Absenteeism, however, is too many times the consequence of stress, overwork, poor interpersonal relationships in the workplace, demotivation and job insecurity, than the consequence of a classical illness. The article presents a study on the presence and impact of absenteeism and fluctuation among nurses (includes both genders) in public healthcare institutions. The goal of the research was to show the causes and consequences due to the increased absenteeism and fluctuation in public healthcare institutions. We explored the types of fluctuations, factors, consequences and costs connected to them, as well as the influence of absenteeism on the individual and the organization. We proved that there is a difference in sick leave absences between employees in the business sector and employees in the public sector. 96.72% of the interviewed nurses believe that fluctuation and absenteeism affect the quality of their work, and 98.36% of them believe that the impact of fluctuation and absenteeism on the working process is present, which is quite worrying. However, a very encouraging fact is the result, which shows that among workers, who are permanently full-time employed, only 6% of nurses are not motivated for work.

1 Uvod

Fluktuacija in absentizem sta problem sodobnega časa. Fluktuacija je dejanska posledica ekonomskega stanja v podjetjih, izkoriščanja delavcev in sistema, ki delodajalcem to dovoljuje. Absentizem (predvsem zdravstveni) pa je vse prevečkrat posledica stresa, preobremenjenosti, slabih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, nemotiviranosti, stresa zaradi negotove zaposlitve kot pa klasične bolezni. Pojavlja se tudi razlika v koriščenju bolniškega staleža med zaposlenimi v gospodarstvu in zaposlenimi v javnem sektorju.

Zdravstveni absentizem oziroma bolniške odsotnosti Slovenijo letno stanejo okoli 450 milijonov evrov, ko gre za direktne izdatke, zaradi nadomeščanja bolnih delavcev, izpada proizvodnje in podobnih razlogov pa bolniške letno stanejo dvakrat več, med 900 in 950 milijonov evrov. »Po podatkih ZZZS je že samo znižanje bolniškega staleža s 3,94 % na 3,84 % v letu 2014 v primerjavi z enakim obdobjem leta 2013 predstavljalo neposredne prihranke delodajalcev in ZZZS v višini približno deset milijonov evrov« (Hadner Hvala, 2015).

V teoretičnem delu smo opisali pojma fluktuacija in absentizem. Poblíže smo obdelali vrste, dejavnike, posledice in stroške fluktuacije ter dejavnike in vpliv absentizma tako na posameznika kot tudi delovno organizacijo. V raziskavi smo se usmerili na fluktuacijo in zdravstveni absentizem, ki je prisoten med zaposlenimi v javnih zdravstvenih zavodih in si postavili pet raziskovalnih vprašanj. Da smo lahko odgovorili nanje, smo sestavili anketni vprašalnik, rezultate pa nato statistično obdelali in kritično ovrednotili ter opisali v drugem delu raziskovalne naloge.

2 Fluktuacija in absentizem

Beseda fluktuacija (lat. fluctuare) pomeni valovati, nihati, se nenehno spreminjati. Pri fluktuaciji kadra (angl. staff/employee turnover) pa gre za nenehno odhajanje kadra iz delovne organizacije, ki pa ga je nato treba nadomestiti.

V vsakem podjetju je priporočljivo preventivno spremljanje stopnje fluktuacije in s tem ugotavljanje manjših ali večjih odstopanj. S tem imajo možnost takojšnjega reagiranja in s tem posledično minimalno škodo (Novak, 2013, str. 15).

Da se posameznik odloči zapustiti delovno organizacijo, mora nanj vplivati nek dejavnik. Florjančič in Možina (v Višnovar, 2009, str. 18) za človeka, ki fluktuirajo, pravi, da išče izhod iz neke situacije zaradi lastnih interesov, ambicij in želje, lahko pa zaradi ovir pri delu, v skupini, organizaciji ali v življenjskem okolju.

»Zanimiv je podatek, da je stopnja fluktuacije nižja, čim višja je stopnja vključenosti delavcev v odločanje podjetja« (Novak, 2013, str. 14).

Raziskave so pokazale nižjo produktivnost nadomestnih zaposlenih vsaj v začetnem obdobju zaradi slabše usposobljenosti, kot tudi ostalih zaposlenih, ki so v procesu vezani. Vsak proces ima neko posledico. Pri fluktuaciji pri posamezniku ali v podjetju lahko govorimo o primarni, sekundarni in ekonomski posledici fluktuacije (Praznik, 2008, str. 23).

Cascio (v Rauh, 2010, str. 21) opredeljuje štiri skupine stroškov fluktuacije: stroški prekinitve delovnega razmerja, stroški kadrovanja, stroški usposabljanja in stroški manjše produktivnosti novo zaposlenega.

Fluktuacija glede na intenzivnost pušča za seboj manjše ali večje število nezasedenih delovnih mest, ki jih je treba čim prej zapolniti, v vmesnem času pa breme pade na

ostale delavce, ki morajo za enak ali celo manjši dohodek delati več, čemur sledita nezadovoljstvo delavcev in negotovost v delovno mesto (Praznik, 2008, str. 23).

Beseda absentizem (lat. *absens*) pomeni izostanek ali odsotnost. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000) pravi, da je absentizem izostajanje (od dela) in odsotnost. Torej absentizem pomeni kakršno koli odsotnost z dela, pa naj si bo to izostanek zaradi zamude, odsotnost z dela zaradi izhoda med delom, študija, rednega letnega dopusta ali pa zaradi zdravstvenega absentizma – na slednjega smo se tudi osredotočili.

Zdravstveni absentizem je odsotnost z dela zaradi bolniške odsotnosti, ki je lahko posledica poškodbe pri delu, poškodbe izven dela (prometna nesreča, športne aktivnosti, domača opravila ...), klasične bolezni do 30 dni (bakterijska ali virusna obolenja, alergije ...), klasične bolezni nad 30 dni (nevroishialgije, srčno-žilna obolenja ...), nege družinskega člana ali porodniške.

Vučkovič (2010, str.10) navaja, da je »zdravstveni absentizem v Sloveniji v primerjavi z drugimi evropskimi državami relativno visok, vendar se v zadnjih letih zmanjšuje. Čeprav celovitih družbenih aktivnosti za njegovo zmanjšanje v preteklem obdobju ni bilo, so bile pripravljene različne pobude in sprejeti posamezni ukrepi, katerih cilj je bil zmanjšanje absentizma na sprejemljivo raven. S problematiko obvladovanja zdravstvenega absentizma se zadnjih nekaj let precej sistematično ukvarja ZZZS, sprejeta je bila nova zakonodaja s področja varnosti in zdravja pri delu, s problemi absentizma se vse bolj sistematično ukvarjajo tudi delodajalci, zlasti večji in bolj osveščeni, ter njihova združenja«.

V literaturi je opisanih kar nekaj dejavnikov, ki vplivajo na absentizem. Repolusk (2009, str. 10) navaja, da se delijo na dejavnike, ki so »vezani na podjetje (neustrezni in nehiigienski pogoji dela, ekonomski problemi, nezdravi medsebojni odnosi, slaba organizacija dela, starostna struktura delavcev, struktura delavcev po kvalifikaciji, spola, oddaljenosti od družine, nerazumevanje vodstva za probleme delavcev, toleriranje pitja alkohola ...), družbo (konfliktne situacije in drugi težji problemi v družini) in samega delavca (medicinski in nemedicinski vzroki)«.

Vedno pa ni kriv posameznik, ampak je lahko dejavnik vezan tudi na samo delo zdravstvene službe, predvsem z dolgotrajno diagnostiko, dolgotrajno obdelavo invalidske komisije (Repolusk, 2009, str. 10).

Tabela 1: Aktivno prebivalstvo v Republiki Sloveniji, delovni dnevi v koledarskem letu in odsotnost z dela v letih od 2010 do 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Št. aktivnega prebivalstva	935.543	934.658	920.184	913.424	917.901
Št. delovnih dni	255	252	249	250	252
Odsotnost – skupaj v Slo. (v %)	4,09	4,05	4,23	4,08	3,75

Vir: SURS (število aktivnega prebivalstva) in NIJZ (absentizem v Sloveniji).

Če izrazimo odstotek izgubljenih delovnih dni v številu delovnih dni, za leto 2014 to pomeni, da je bilo v Sloveniji zaradi bolniške odsotnosti izgubljenih 8.674.164 dni, v Splošni bolnišnici Novo mesto (Kadrovska služba SB Nm in služba za varstvo pri delu in varstvo pred požarom, osebna komunikacija, oktober 2015) je bilo v letu 2014 v 842 primerih zaradi bolniške odsotnosti skupaj izgubljenih 22.059 delovnih dni.

Absentizem vpliva tako na posameznega delavca (nižji mesečni dohodek, težja vključitev nazaj v delovno okolje) kot tudi na ostale zaposlene (ga nadomeščajo) in celotno delovno organizacijo.

Dogaja se, da je delavec, ki je v staležu več kot 30 dni, postal žrtev mobinga nadrejenega ali celo svojih sodelavcev. Zaradi slabših okoliščin se najprej zmanjša zadovoljstvo pri delu, zaposleni postajajo vedno manj motivirani, manj kreativni, vedno več je napak pri delu, njihovo delo se splošno poslabša. Zmanjšata se produktivnost in učinkovitost. Takšna situacija pa povzroča umik v bolniško odsotnost tudi drugih zaposlenih, ne le žrtve mobinga. Ker se zato poslabšata delovno vzdušje in klima, se delavci umikajo v bolniško odsotnost, poveča pa se tudi fluktuacija. Začasni izostanki z dela in odhodi zaposlenih iz organizacije zanje pomenijo dodatne stroške (Tkalec v Leskovic in Lešer, 2015, str. 56).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti prisotnost fluktuacije in absentizma med zdravstvenimi delavci, zaposlenimi v javnih zdravstvenih ustanovah v Republiki Sloveniji, cilji raziskave pa so ugotoviti, kako fluktuacijo in absentizem sprejemajo, kakšno je njihovo mnenje o vplivu obeh na proces in kakovost dela ter kaj dejansko vpliva na bolniško odsotnost in kaj na fluktuacijo.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali se med moškimi in ženskami pojavljajo statistično pomembne razlike glede koriščenja bolniškega staleža?
2. Kakšno je razmerje med bolniško odsotnostjo zaradi klasične bolezni in odsotnosti zaradi nege družinskega člana pri ženskah?
3. Ali fluktuacija in absentizem vplivata na kakovost in proces dela v zdravstvenih ustanovah?
4. V kolikšni meri vpliva vrsta sklenjene pogodbe o zaposlitvi na motiviranost za delo?
5. Ali se v starostnih skupinah anketirancev pojavljajo razlike v tem, ali razmišljajo o menjavi delovnega mesta?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo dela in pregledali dostopno literaturo, za potrebe empiričnega dela pa uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom.

3.4 Opis instrumenta

Primarni viri so pridobljeni z anonimnim anketnim vprašalnikom. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi pregledane literature in raziskovalnih vprašanj. V prvem delu je anketni vprašalnik vseboval demografska vprašanja, v nadaljevanju pa še dve pet stopenjski Likertovi lestvici s skupaj 14 trditvami.

3.5 Opis vzorca

Raziskava je bila usmerjena na zdravstvene delavce, ki so zaposleni v javnih zdravstvenih ustanovah v Republiki Sloveniji. Vsak zaposleni predstavlja vzorčno enoto. Ker vzorčne enote niso izbrane slučajno, govorimo o ne-verjetnostnem vzorčenju. Na anketni vprašalnik, ki smo ga objavili na osebнем socialnem omrežju in poslali še na 20 elektronskih naslovov iz osebnega imenika elektronskih naslovov, se je odzvalo 99 delavcev, ki so zaposleni v katerem koli javnem zdravstvenem zavodu v Republiki Sloveniji.

Pri obdelavi podatkov smo ugotovili, da so anketiranci, ki so pravilno in v popolnosti izpolnili zaposleni v devetih zdravstvenih zavodih, in sicer največ 40,98 % (25) iz Splošne bolnišnice Novo mesto, 16,39 % (10) iz Splošne bolnišnice Celje, 11,5 % (7) iz UKC Ljubljana, 8,19 % (5) iz Zdravstvenega doma Trebnje, po 6,56 % (4) iz Onkološkega inštituta Ljubljana, Zdravstvenega doma Celje in Doma starejših občanov Trebnje, po 1,64 % (1) pa iz Zdravstvenega doma Grosuplje in Zdravstvenega doma Šentjur.

Med vsemi prispelimi izpolnjenimi anketnimi vprašalniki je bilo pravilno in v popolnosti izpolnjenih 62 % (61) od 99 vprašalnikov. Od tega je bilo 84 % (51) žensk in 16 % moških. Rezultati so zelo primerljivi tudi s podatki pridobljenimi iz kadrovske službe Splošne bolnišnice Novo mesto, kjer je 83 % (875) žensk in 17 % (179) moških.

3.6 Opis obdelave podatkov

Odgovori izpolnjenih anketnih vprašalnikov so se samodejno zbirali na spletnem portalu www.lka.si. Uporabili smo samo popolno izpolnjene vprašalnike, ki smo jih nato podrobneje obdelali. Odgovore Likertovih lestvic smo kodirali oziroma jih rangirali točkovno, ostale pa obdelali s programom Microsoft Excel. Rezultate smo prikazali opisno, tabelarično ter grafično. Za potrditev prvega, četrtega in petega raziskovalnega vprašanja je bila uporabljana znanstvena metoda hi kvadrat test. Z vsemi omenjenimi metodami smo odgovorili na raziskovalna vprašanja.

4 Rezultati in razprava

Kot pravi Hadner Hvala (2015), je bilo leta 2013 v javni upravi zaradi bolniškega staleža izgubljenih 24,9 dni na zaposlenega, kar je skoraj enkrat več kot denimo v gradbeništvu (12,5 dni), v zdravstvu pa je bilo teh dni 18,9. »Število dni bolniških odsotnosti v javni upravi je bilo leta 2013 za 375 tisoč višje kot leta 2010«.

Postati in ostati konkurenčen je vse bolj vodilo tudi v javnih zavodih. Takrat, ko podpiramo osebni in profesionalni razvoj, v Splošni bolnišnici Novo mesto prenašamo na zaposlene tudi odgovornost in ustvarjamo pogoje za predanost zavodu, kar vodi tudi k višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. V nasprotnem primeru lahko demotivacija povzroči slabe medsebojne odnose in posledično tudi odhod ključnih kadrov (Kadrovska služba Splošne bolnišnice Novo mesto – osebna komunikacija, oktober 2015).

Gibanje števila zaposlenih je v primerjavi z letom 2013 višje zaradi zaposlenih za določen čas; 39 delavcev nadomešča bolniško in porodniško, 21 pa odsotnost delavcev zaradi krajšega delovnega časa (invalidnost, starševstvo) (Kadrovska služba Splošne bolnišnice Novo mesto – osebna komunikacija, oktober 2015).

Leta 2013 je bilo v Splošni bolnišnici Novo mesto skupaj zaposlenih 1028 delavcev raznih profilov in stopenj izobrazbe. Na dan 31. 12. 2014 je bilo v Splošni bolnišnici Novo mesto zaposlenih 1054 delavcev, od tega 929 delavcev za nedoločen čas in 125 za določen čas, in sicer 2 zdravnika specialista, 45 zdravnikov specializantov, 15 zdravnikov pripravnikov, 11 diplomiranih medicinskih sester in 28 srednjih medicinskih sester ter 23 nezdravstvenih delavcev. V primerjavi z letom 2013 je število zaposlenih višje v zdravstveni negi za 22 zaposlenih zaradi nadomeščanja odsotnih delavcev, večje pa je tudi število zdravnikov pripravnikov. Število zaposlenih za nedoločen čas se je povečalo na račun 6 zaposlitev zaradi popolnitve do polnega delovnega časa invalidov (Kadrovska služba Splošne bolnišnice Novo mesto – osebna komunikacija, oktober 2015).

V raziskovalni nalogi smo si postavili pet raziskovalnih vprašanj. Na osnovi dobljenih rezultatov smo na njih podali odgovore, kar je bil tudi cilj naše raziskave. V anketnem vprašalniku smo zastavili vprašanje glede koriščenja bolniškega staleža. Zanimalo nas je, če med moškimi in ženskami obstajajo statistično pomembne razlike glede koriščenja bolniškega staleža. Iz podatkov pridobljenih iz pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov je razvidno, da je pri izpolnjevanju sodelovalo 16 % (10) moških in 84 % (51) žensk. Pri dodatni analizi podatkov smo ugotovili, da je bilo v bolniškem staležu vsaj en dan 60 % (6) moških in kar 76 % (39) žensk. Rezultat izračuna hi kvadrat testa nam pove, da vrednost hi kvadrat testa ni statistično pomembna. S tveganjem večjim od 5 % lahko sicer trdimo, da se med moškimi in ženskami v javni zdravstveni ustanovi sicer pojavljajo razlike glede koriščenja bolniškega staleža, vendar to velja le za naš vzorec. Rezultatov ne moremo posplošiti na vse delavce v javnih zdravstvenih ustanovah ($\chi^2 = 1,18 < \chi^2 (g = 1; \alpha = 0,05) = 3,84$).

Da bi odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje, v katerem nas je zanimalo razmerje med bolniško odsotnostjo zaradi klasične bolezni in odsotnosti zaradi nege družinskega člana, smo med respondenti izbrali le odgovore, ki so jih odgovorile ženske. Obdelani podatki so pokazali, da je bilo žensk v bolniškem staležu zaradi klasične bolezni do in nad 31 dni skupaj 59 % (30), 28,41 % (15) pa zaradi nege družinskega člana. 23,53 % (12) jih v bolniškem staležu sploh ni bilo, temu pa sledijo še porodniška z 9,80 % (5), poškodbe pri domačih opravilih ali športnih aktivnostih z 5,88 % (3), poškodbe pri delu z 3,92 % (2) in prometnih nesrečah z 1,96 % (1). Iz pridobljenih rezultatov ankete je torej razvidno, da ženske koristijo več bolniškega staleža za lastno bolezen kot za nego družinskega člana.

Za Splošno bolnišnico Novo mesto (Služba za varstvo pri delu in varstvo pred požarom, osebna komunikacija, oktober 2015), lahko trdimo enako, saj jih je bilo v letu 2014 od skupaj 842 primerov bolniškega staleža 12,32 % (103) zaradi nege družinskega člana, 68,88 % (580) pa zaradi klasične bolezni do oziroma nad 31 dni skupaj.

V nadaljevanju raziskave smo se spraševali tudi o vplivu fluktuacije in absentizma na kakovost in proces dela v zdravstvenih ustanovah. Odgovori so pokazali, da tako fluktuacija kot absentizem vplivata na proces in kakovost opravljenega dela. Kar 96,72 % (59) respondentov je prepričanih, da vplivata na kakovost dela, in 98,36 % (60), da vplivata na proces dela. Po našem mnenju so številke zaskrbljujoče. Potrebno bi bilo ukrepati na vseh nivojih zdravstvene oskrbe in tudi na nivoju države.

V našem vzorcu ima 90 % (55) zaposlenih sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas in 10 % (6) za določen čas. V Splošni bolnišnici Novo mesto je razmerje primerljivo. Od 1054 delavcev zaposlenih konec leta 2014 je imelo 88,2 % (929) sklenjeno pogodbo o delovnem razmerju za nedoločen čas in 11,8 % (125) za določen čas. V raziskavi smo se spraševali, v kolikšni meri vpliva vrsta sklenjene pogodbe o zaposlitvi na motiviranost za delo.

Iz odgovorov je razvidno, da je 67 % (37) od 55 zaposlenih za nedoločen čas za delo zelo motiviranih in samo 6 % (3) jih za delo ni motiviranih. Ostalih 27 % (15) je neopredeljenih. Podatek, da je kljub manjšemu vzorcu kar 83 % (5) od 6 zaposlenih za določen čas motiviranih za delo in samo 17 % (1), torej en sam neopredeljen respondent, pa pove, da na trgu dela vlada boj za vsako delovno mesto. Večina tistih, ki dobi možnost, da se za določen čas zaposli pri nekem delodajalcu, se želi pri delu dokazati in uveljaviti in si tako povečati možnost za zaposlitev za nedoločen čas. Izračun hi kvadrat testa je pokazal, da je vrednost hi kvadrat testa statistično pomembna na ravni manjši od 0,001. Na raziskovalno vprašanje lahko tako odgovorimo, da s tveganjem manjšim kot 0,1 % trdimo, da se med zaposlenimi s pogodbo o delu za določen čas in zaposlenimi s pogodbo o delu za nedoločen čas pojavljajo razlike v motiviranosti za delo. Zaposleni za določen čas so bolj motivirani kot tisti, ki imajo sklenjeno pogodbo za nedoločen čas ($\chi^2 = 40,67 \geq \chi^2 (g = 2; \alpha = 0,001) = 13,82$).

Novo delovno mesto zagotovo prinaša v življenje veliko spremembo, je pa to dejanje, ki za nekatere pomeni izziv, spet za druge kazen. Danes je odločitev za menjavo

delovnega mesta še težja kot v preteklosti. Spraševali smo se, ali se v starostnih skupinah anketirancev pojavljajo razlike v tem, kako pogosto razmišljajo o menjavi delovnega mesta.

Analiza je pokazala, da med starostnimi skupinami ni večjih razlik v razmišljanju o menjavi delovnega mesta. V starostni skupini 1 (21–30 let), iz katere je bilo 18 % (11) respondentov, je 45 % (5) takih, ki o menjavi ne razmišljajo, in 36 % (4) takih, ki to počno. V starostni skupini 2 (31–40 let), iz katere je bilo 38 % (23) respondentov, je bilo 52 % (12) takih, ki o menjavi ne razmišljajo, in 43 % (11) takih, ki to počno. V starostni skupini 3 (41–50 let), kjer je bilo 39 % (24) respondentov, je 42 % (10) takih, ki o menjavi ne razmišljajo, in enako število takih, ki to počno. V zadnji starostni skupini 4 (51 let ali več), iz katere so prihajali trije respondenti (5 %), o menjavi delovnega mesta ne razmišlja 67 % (2), v vseh starostnih skupinah pa so bili vsi ostali respondenti neopredeljeni. Rezultat hi kvadrat testa nam pove, da statistično pomembnih razlik sicer ni, lahko pa bi s tveganjem večjim od 5 % trdili, da se pri našem vzorcu v starostnih skupinah sicer pojavljajo razlike pri razmišljanju o menjavi delovnega mesta, ampak to velja le za naš vzorec in tega ne moremo posplošiti na vse zaposlene v javnih zdravstvenih zavodih ($\chi^2 = 4,61 < \chi^2 (g = 6; \alpha = 0,05) = 12,59$).

5 Sklep

V raziskovalni nalogi smo želeli predstaviti fluktuacijo in absentizem, o katerih se več govori šele v zadnjih letih, tako prehod kadrov kot njihove menjave ter bolniški stalež pa so prisotni praktično od nekdaj. Sta pa tako fluktuacija kot absentizem postala bolj izpostavljena in poudarjena ravno zaradi vsesplošne družbeno-ekonomske situacije.

Izpolnjeni anketni vprašalniki so pokazali nekaj osnovnih smernic, na katere bi bilo v prihodnosti dobro dati več poudarka. Rezultati so pokazali tudi smer, v katero se giblje trend razmišljanj naših respondentov. Čeprav vzorec ni reprezentativen, pa so nekateri rezultati pokazali odločna mnenja respondentov. Po podatkih, ki smo jih dobili v Splošni bolnišnici Novo mesto, pa je bilo v letu 2014 pri 842 primerih bolniškega staleža, izgubljenih 22.029 delovnih dni, na nivoju države pa je bilo v istem obdobju zaradi bolniške odsotnosti izgubljenih 8.674.164 dni.

Fluktuacija, ki presega stopnjo normalne ali zaželenih meje v neki delovni organizaciji, pusti posledice tako na delavcih kot tudi na ekonomskem položaju organizacije. Klima v organizaciji upada, motivacija se niža, s tem pa padata tako produktivnost kot tudi inovativnost. Tudi delavci z visoko stopnjo pripadnosti ne pridejo več do izraza, saj se v takem delovnem okolju sčasoma počutijo utesnjeni in stalno pod pritiskom glede varnosti zaposlitve, ki pa je v današnjem času še kako pomembna.

Za potrebe drugega raziskovalnega vprašanja smo najprej razdelili respondente po spolu in v nadaljnjo statistično obdelavo vzeli le vprašalnike, ki so jih izpolnile ženske. Na vprašanje, ki se je navezovalo na razlog koriščenja bolniškega staleža, so ženske (51) odgovorile, da jih je bilo 59 % (30) v bolniškem staležu zaradi klasične bolezni do oziroma nad 31 dni, 28,41 % (15) pa zaradi nege družinskega člana. Podatki, ki smo jih dobili v Splošni bolnišnici Novo mesto, veljajo za skupno število bolniških primerov. V Splošni bolnišnici Novo mesto je zaposlenih 83 % (864) žensk, podatki pa za vse primere skupaj kažejo, da je bilo 12,32 % (103) bolniških primerov na bolniškem staležu z razlogom nege družinskega člana, kar 68,88 % (580) pa zaradi klasične bolezni do in nad 31 dni skupaj. Naš sklep je, da se odgovor na naše raziskovalno vprašanje lahko enači tudi s Splošno bolnišnico Novo mesto, in zato trdimo, da je v zdravstvu v tem trenutku več bolniških pri ženskah zaradi lastne klasične bolezni do in nad 31 dni kot z razlogom nege družinskega člana.

Zaskrbljujoči pa so odgovori na vprašanje o vplivu fluktuacije in absentizma na proces dela in njegovo kakovost. 96,72 % respondentov je prepričanih, da fluktuacija in absentizem vplivata na kakovost, in 98,36 %, da vplivata na proces dela. Za nas je to alarmanten podatek, ki bi se bi morali zavedati vsi še preden pride do napak, ki v naši, zdravstveni smeri lahko pomenijo tudi najhujše, izgubo pacientovega življenja, posledično pa zaradi zdravstvene napake tudi kazensko odgovornost zaposlenega. Zaposleni v zdravstvu je po podatkih iz ankete zaradi absentizma bolj obremenjen, česar pa pri kazenskem postopku verjetno nihče ne bo upošteval kot olajševalno okoliščino.

Zaradi trenutnega družbeno-ekonomskega stanja se zdi redna zaposlitev že skoraj privilegij. V naši raziskavi se je izkazalo, da so delavci, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za določen čas, bolj motivirani za delo. Spodbudno pa je, da je tudi pri delavcih s pogodbo o zaposlitvi za nedoločen zelo malo nemotiviranih za delo, točneje le 6 % (3) od 61 respondentov. Da lahko trditev razširimo tudi na osnovno množico, smo dokazali tudi s hi kvadrat testom.

Ali na misel po potrebi menjave zaposlitve vpliva tudi faktor starosti, nas je zanimalo pri zadnjem raziskovalnem vprašanju. Ob primerjavi rezultatov v tabeli in hi kvadrat testa velja, da je biti zaposlen in imeti redni prihodek v današnjem času privilegij, izkoriščanje delavca pa ne pozna meja. V raziskovalni nalogi se nismo poglobljali v posamezne vzroke za fluktuacijo in absentizem, bi pa to lahko bila nova uporabna raziskava, ki bi bila dober temelj za nadaljnje delo.

LITERATURA

1. Hadner Hvala, S. (2015). Najbolj bolni so v javni upravi. Spletna stran: <http://www.zurnal24.si/najbolj-bolani-so-v-javni-upravi-clanek-245516> [Citirano 30. 10. 2015].
2. Kazalniki bolniškega staleža po spolu in skupinah bolezni po spremenljivkah. Spletna stran: https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal_3%20Zdravstveno%20stanje%20prebivalstva__3f%20Bolni%C5%A1ki%20stale%C5%BE/BS_TB1.px/table/tableViewLayout2/?rxid=a082edba-2360-4be1-9b78-32fb6961baf4 [Citirano 29. 10. 2015].

3. Leskovic, L. in Lešer, V. (2015). Prepoznavanje in razumevanje nasilja v zdravstveni negi. V: Leskovic, L. (ur.). Zdravstvena nega v primežu nesoglasij in omejitev. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto, str. 54–59.
4. Novak, M. (2013). Absentizem in fluktuacija v podjetju terme Maribor d. d. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Maribor.
5. Praznik, M. (2012). Fluktuacija zaposlenih v varnostnih službah. Diplomaska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
6. Rauh, M. (2010). Vzroki in posledice fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
7. Repolusk, A. (2009). Promocija zdravja v delovnem okolju in obvladovanje zdravstvenega absentizma. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Maribor.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Spletna stran: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=absentizem&hs=1 [Citirano 30. 10. 2015].
9. Število aktivnega prebivalstva po: spol, aktivno prebivalstvo, leto (b.d.). Spletna stran: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> [Citirano 26. 10. 2015].
10. Višnovar, J. (2009). Absentizem in fluktuacija v podjetju Generali zavarovalnica d. d. Diplomaska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Maribor.
11. Vučkovič, R. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma – Izziv za družbo. V: Kos, D. (ur.). Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik 14 Slovenskih podjetij (str. 10–20). Ljubljana: ZZZS. Spletna stran: [http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/05f73e610fa2646ec12576cd003f0778/\\$FILE/Zbornik%20Zdravstveni%20absentozem_februar%202010_10.2.2010.pdf](http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/05f73e610fa2646ec12576cd003f0778/$FILE/Zbornik%20Zdravstveni%20absentozem_februar%202010_10.2.2010.pdf) [Citirano 26. 10. 2015].

Ali se lahko čustvene inteligence naučimo?

UDK 159.9425:616-083

KLJUČNE BESEDE: čustvena inteligenca, empatija, zdravstvena nega

POVZETEK - Že leta ljudje razpravljamo o tem ali se kot vodja rodiš ali pa se tega naučimo. V tej smeri poteka tudi razprava o čustveni inteligenci. Odgovor je oboje. Znanstvene raziskave kažejo, da obstaja genska povezava za čustveno inteligenco. Psihologi so mnenja, da na to vpliva tudi narava in osebnost posameznika. Koliko katera vpliva najbrž ne bo nikoli znano, vendar raziskave in praksa jasno kažejo, da se čustvene inteligence lahko naučimo. Ena stvar je jasna: čustvena inteligenca se z leti večja. Obstaja en izraz za to, in sicer zrelost. Vzporedno z zrelostjo pa kljub temu nekateri potrebujejo trening za razvijanje čustvene inteligence.

UDK 159.9425:616-083

KEY WORDS: emotional intelligence, empathy, nursing care

ABSTRACT - For years, people are discussing whether one is born as a leader or one needs to be learned how to become one. A discussion on emotional intelligence is actually running in the same direction. Scientific research show that there is a genetic link to emotional intelligence. Psychologists, however, are of the opinion that the nature and personality of the individual are also influential. How much each of the mentioned component really impacts will probably never be known, but research and practice clearly show that emotional intelligence can be learned. One thing is clear: emotional intelligence increases with age. There is one word for it, and that is maturity. Parallel to the maturity, certain people still need some training to develop emotional intelligence.

1 Uvod

Inteligenci količnik (IQ) je v veliki meri že določen in ga je moč le neznatno spreminjati. To pa ne velja za čustveni količnik (EQ), ki izraža človekovo čustveno inteligenco. Sposobnosti čustvene inteligentnosti lahko razvijamo celo življenje. To je dejstvo, ki ga ne kaže zanemariti, kajti ne glede na to v katerem življenjskem obdobju se nahajamo, za razvoj čustvene inteligence nikoli ni prepozno. Grobo definirano je čustvena inteligenca kapaciteta optimalnih rešitev v razmerju z drugimi. Šarotar Žižek (2008) definira čustveno inteligenco kot sposobnost učinkovite uporabe čustev, ki je temelj dobrih delujočih odnosov. Pravijo, da je to zato ker individualni odnosi ustvarijo delovno klimo in da ta klima vpliva na to kako se zaposleni in stranke razumejo v organizaciji. V njihovem originalnem delu o področju čustvene inteligence v letu 1990, Salovey in Mayer (1997) govorita o tem, da se čustvena inteligenca ustvari s starostjo in da je sestavljena iz treh miselnih procesov. V letu 1997 so še podrobneje razdelili čustveno inteligenco v štiri miselne sposobnosti: zaznavanje/razlikovanje čustev, vključevanje čustev v miselne procese, razumevanje čustev in obvladovanje čustev (Vitello-Cicciu, 2003).

Številne raziskave v Ameriki so potrdile, da osebe z zelo visokim IQ v povprečju niso bile veliko uspešnejše od tistih z nižjim IQ, pa naj si bo v poklicnem ali zasebnem življenju. Uspeha v življenju ne merimo samo z dohodki, vplivom in ugledom,

ki ga imamo v družbi. Odraža se v mnogih dejavnikih kot so: osrečujoč odnos, zadovoljivo družinsko življenje, veselje do dela, obzirni družbeni stiki, spoštovanje do ljudi ipd. Le-ti odsevajo naše globlje cilje, ki jih ni mogoče doseči samo z denarjem in močjo (Kavaš, 2014). Goleman (2001), izpostavlja pet komponent čustvene inteligence: samozavedanje, samoreguliranje, motivacija, empatija in socialne spretnosti. Komentiral je, da imajo vsi posamezniki um za racionalno mišljenje in čustvovanje, oboje pa vpliva na dejanja. Nato je tu cilj, v čustveni inteligenci je čustvena pismenost – biti samo zaveden o posameznikovih čustvih in prepoznavanje, kako ta vplivajo na odločitve, ki jih ti naredijo Goleman meni, da je čustvena inteligenca lahko priučena vendar in se izboljša z starostjo. Reeves (2005) pravi, da se razvoj čustvene inteligence začne z samo zavedanjem., šele nato mora posameznik razviti zavedanje do drugih in na koncu razviti empatijo, ki zajema tudi aktivno poslušanje drugih. Reeves nato nadaljuje o tem da je za medicinske sestre pomembno, da gojijo te sposobnosti zaradi boljših odnosov pri svojem delu, ki nenazadnje prinese boljše zdravstvene izide pacientom. Prav tako ostali teoretiki, ki preučujejo čustveno inteligenco, menijo, da je čustvena inteligenca kritičnega pomena za grajenje učinkovitega tima, ki je značilna za delo v zdravstveni negi (Vitello Ciccio, 2003).

Nadzorovanje svojih in tujih čustev, poznavanje, razumevanje in vzdrževanje razlik med njimi ter uporabljanje teh informacij za upravljanje svojih misli, besed in dejanj je sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligence (Mayer in Salovey, 1993, v Krajnc 2012). Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati, kar pa je zelo pomembno pri delu zdravstvenih delavcev.

V primerjavi z inteligenčnim količnikom, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Urbanija, 2001). Prav čustvena inteligentnost je tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potenciale in namene ter uresničimo svoje cilje.

Čustvena inteligentnost so prirojene zmožnosti, ki jih šele z učenjem in izkušnjami razvijemo v naslednje čustvene sposobnosti (Goleman, 1996): samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija in prikladnost v odnosih. Prednost v ravnanju z odnosi in grajenju povezav, sposobnost najti skupne cilje. Raziskovalci so za to raziskavo razdelili vprašalnike 152 zaposlenim medicinskim sestram v podeželski bolnišnici v jugovzhodnem delu ZDA. Zaposleni so bili po izobrazbi glavne medicinske sestre, diplomirane medicinske sestre, srednje medicinske sestre in bolničarji. 75 jih je pravilno izpolnilo vprašalnike in predstavljajo 49.3 % vseh.

Rezultati so pokazali, da je vedenje res povezano s čustveno inteligenco. Po raziskavah sodeč se čustveno inteligentni zaposleni vedejo bolj primerno. Literatura govori o tem, da posamezniki z boljšimi vedenjskimi vzorci največkrat prekašajo formalne predstave in pozitivno vplivajo na osebne rezultate po zaposlitvi na rezultate organizacije. Raziskovalci so prišli do zaključkov, da naj bi menedžerji pri zaposlovanju novih kandidatov za službo upoštevali inteligenco, čustveno inteligenco in njihovo splošno obnašanje, kot kvalitete zaposlovanja. Reeves (2005) pravi, da samo regu-

lacijski del čustvene inteligence, ki pomaga medicinskim sestram, da delajo nemo-teno, mirno in profesionalno v situacijah kaosa, kljub njihovim notranjim čustvom, kar vodi do mirnega in stabilnega delovnega okolja. Carson, et al. (2005) govorijo o tem, da osebe z visoko mero čustvene inteligence pokažejo tudi visoko stopnjo kulturnega obnašanja in s tem vzbujajo pozitivno delovno okolje in team building. Reeves (2005) pravi, da je kognitivna inteligenca le polovica tega kar potrebujemo za uspeh na delavnem mestu. Druga polovica in najbolj pomembna je prav čustvena inteligenca.

2 Metodologija

Namen in cilj raziskave je ugotoviti povezanost čustvene inteligentnosti s študijsko uspešnostjo. Ugotoviti želimo tudi dejansko doseganje čustvene inteligentnosti, motivacije in študijske uspešnosti. Zanima nas, katere lastnosti prepoznavajo študenti zdravstvenih ved v čustveno inteligentni osebi.

Na osnovi pregleda mednarodne relevantne literature, naših spoznanj in ciljev raziskave definiramo za kvalitativno raziskavo naslednjo hipotezo: *študenti zdravstvenih ved se zavedajo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost pomemben dejavnik za uspešno opravljanje izpitov in v rednem času dokončanje študija.*

Strukturiran intervju smo izvedli s sedmimi študenti Fakultete za zdravstvene vede Novo mesto. Pred tem smo s ciljem in namenom intervjuja udeležence ustno seznanili. Prav tako smo s ciljem in namenom udeležence intervjuja seznanili v uvodnem nagovoru intervjuja. Intervjuji so potekali v prostorih Fakultete za zdravstvene vede Novo mesto februarja 2016. Med intervjujem smo si pomagali z enaestimi usmeritvenimi vprašanji.

Intervjuvanci so odgovore zapisali na predvidena mesta v vprašalniku. Tako smo zbrali sedemkrat po eno stran transkripta. V 1. koraku smo s postopki združevanja, opuščanja, nadomeščanja itd. naredili skupen transkript dolžine tri strani. V 2. koraku smo določili eno enoto kodiranja. V 3. koraku, tj. v koraku odprtega kodiranja, smo določili pojme in kategorije.

Nepotrebne pojme smo izpustili. Vsi pojmi se nahajajo na enem nivoju oz. pojmov nismo nivojsko strukturirali. Z združevanjem smo določili tri kategorije. Izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij je bil 4. korak. V njem nismo nobene kategorije izpustili, saj ocenjujemo, da so vse tri relevantne za naše raziskovanje. V 5. koraku kvalitativne analize smo izvedli odnosno kodiranje. Med kategorijami smo definirali relacije. Na najvišji nivo smo postavili kategorijo »študijska uspešnost«, ki je v odnosu z »motivacijo«, le-ta pa je v odnosu s »čustveno inteligentnostjo«.

3 Rezultati

3.1 Rezultati kvalitativne analize

Rezultat kvalitativne analize prikazuje tri pomembne kriterije, ki po rezultatih zapisov študentov zdravstvenih ved dokazujejo, da čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo in študijsko uspešnost.

Skozi intervju je področje čustvene inteligentnosti posameznika večkrat obravnavano. Po komentarjih študentov je čustvena inteligentnost še vedno tematika, ki se ji posveča premalo pozornosti na eni strani, na drugi pa prav z njo lahko dosežemo, da študenti dajejo od sebe več, kot sami mislijo, da zmorejo. Čustveno inteligentno osebo študenti vidijo kot osebo, ki je (1) poštena, (2) zna poslušati, (3) slišati, (4) razumeti, (5) doumeti, (6) občutiti, (7) se uživati in (8) delovati v skladu s Kodeksom etike zdravstvene nege in oskrbe v Sloveniji.

Intervjuvanka A je v zvezi s tem poudarila: »Čustveno inteligentna oseba ima sposobnost prepoznavanja vedenjskih oz. značajskih karakteristik študentov, njihovih motivov za določen način obnašanja in delovanja v konkretnih situacijah ter se ustrezno prilagodi po lastnem vedenjskem vzorcu.«

Med drugim intervjuvanec B meni, »da je visoko razvita čustvena inteligenca posameznika pomemben dejavnik za uspešno študijsko delo in pedagoški proces. Omenil je tudi, da bi čustvena inteligentnost morala postati bistven element pri pedagoškem delu, skozi katerega se realizira konkurenčna prednost ali v bodoče celo obstoj fakultete«.

Tudi intervjuvanec C je navajal: »Visoko razvita čustvena inteligenca je vsekakor pomemben dejavnik uspešnega in odličnega opravljanja dela. Pomembno je, da znajo kolegi prisluhniti predlogom, grajam in pohvalam, saj se le preko emotivne komunikacije oblikuje celovit odnos in skupni cilj, ki vodi v uspešen zaključek študijskih obveznosti«.

Področje motivacije so intervjuvanci vedno povezovali s čustveno inteligentnostjo oz. s pojmi, ki so lastnost čustvene inteligence. Intervjuvanka D je v zvezi s tem dejala: »Čustvena inteligentnost je pomembna v vsakdanjem življenju, čedalje bolj nujna, saj nas pozitivna čustva motivirajo, spodbujajo kreativna mišljenja, nas vodijo do uspeha«.

Intervjuvanka E je poudarila, da »se poveča kakovost in kvantiteta opravljenega študijskega dela, če ima občutek, da so kolegi in predavatelji zadovoljni z opravljenimi nalogami«. Prav tako je intervjuvanka F zabeležila: »Občutek sreče in zadovoljstva zelo vpliva na mene. Če sem srečna, takrat kar oddajam pozitivno energijo in delujem tako, da so vsi problemi rešljivi«.

V kategoriji študijske uspešnosti študenti povezujejo večjo oz. manjšo študijsko uspešnost s čustvi. Intervjuvanci so bili pri odgovorih poenoteni, da so zadovoljni oz. v stanju pozitivnih čustev bolj uspešni pri opravljanju izpitov in kolokvijev.

Intervjuvanka G je v zvezi s tem omenila: »V primeru, da smo veseli, zadovoljni, srečni, je naša študijska vnema in učinkovitost opravljanja izpitov večja, saj imamo neki notranji zagon oziroma odvečno energijo do učenja. V primeru slabe volje, žalosti, negotovosti, pa naša študijska storilnost upada.«

4 Diskusija

Čustvena inteligentnost posameznika kot tudi okolice, v katero štejemo predavatelje, vodstvo in fakulteto, je v sodobni družbi pomembna lastnost. Intervjuvanci menijo, da je čustvena inteligenca pri študiju enako pomembna kot inteligenčni kvocient in da so čustveno inteligentne osebe (1) poštene, (2) spoštljive, (3) z visoko čustveno afiniteto, (4) z odkrito in sproščeno komunikacijo, (5) z razumevanjem, (6) s primerним odzivom na kritiko, (7) s priznavanjem neuspehov, (8) z visoko vzdržljivostjo tudi najresnejših preizkušanj, ki ne vzbujajo negotovih občutkov, (9) z optimističnim in (10) vedrim pogledom v prihodnost. Zatrđili so tudi, da avtoriteta, ukazovanje, nadzor in ofenzivni pristopi niso več primerni, kaj šele pomembni. V ospredju so zaupanje, pozitivna naravnost, dobronamernost, vpliv in ostroumnost. Čustvena inteligentnost je ključ do odličnega bodočega sodelavca in je verjetno najpomembnejše orodje, dosegljivo ali razpoložljivo v sodobnem izobraževalnem okolju, s pomočjo katerega lahko zanesljivo spodbujamo motivacijske vzgibe študentov. Model akademskega uspeha v visokošolskem izobraževanju pogosto zanemari vlogo kognitivnih spremenljivk, vključno čustveno inteligenco (EI). Visokošolski učitelji svojo pozornost usmerjajo k učenju, znanstveniki se pa osredotočajo na vlogo EI in druge kognitivne spremenljivke pri spodbujanju učenja. Zanimivo in potrebno bi bilo raziskati vlogo kognitivnih dejavnikov pri napovedovanju študijskih dosežkov. Te študije potekajo na univerzah in v njo so vključeni študenti prvega letnika univerz. Raziskava obravnava vrednost EI pri napovedovanju študijske uspešnosti kot izmerjeno s kumulativno povprečno oceno (GPA) (Jaeger in Eagan, 2007).

Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo motive (Mayer, 2001). Motivacije nikoli ne moremo izsiliti, temveč si jo morajo ljudje želeti sami. Levine in Crom (1997) menita, da je motivacija pogoj za dobro opravljeno delo. V raziskavi smo ugotovili, da visoka motivacija pripomore le boljši študijski uspešnosti, boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti.

Rezultat kvalitativnega raziskovanja potrjuje hipotezo, da se študenti zavedajo in vedo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost pomemben dejavnik za motivacijo, le-ta pa je argument za uspešno in pravočasno opravljene študijske obveznosti.

LITERATURA

1. Carson, K. D., Carson, P. P., Fontenot, G. in Burdin, J. J. (2005). Structured Interview Questions for Selecting Productive, Emotionally Mature, and Helpful Employees. *Health Care Manager*, 24, št. 3, str. 209–215.
2. Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
3. Goleman, D. (2001). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga.
4. Jaeger, A. J. in Eagan, K. (2007). Exploring the value of emotional intelligence: a means to improve academic performance. *NASPA J*, 44, št. 3, str. 512–537.
5. Kavaš, T. (2014). Čustvena inteligentnost pri delu z ljudmi. Diplomaska naloga. B&B Višja strokovna šola.
6. Kranjc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1, št. 2, str. 60–72.
7. Levine, S. R. in Crom, M. A. (1997). Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Mayer, J. (2001). Čustvena inteligenca - nova moda z zahoda. V: *Management v novem tisočletju*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Mayer, J. D. in Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, št. 4, str. 433–442.
10. Mayer, J. D. in Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In: Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books, pp. 3–31.
11. Reeves, A. (2005). Emotional intelligence: recognizing and regulating emotions. *AAOHN J.*, 53, št. 4, str. 172–176.
12. Šarotar Žižek, S. (2008) Pomen osebnega in osebnostnega razvoja človeških virov v (slovenskem) turizmu. *Academica Turistica I*, št. 3–4, str. 42–48.
13. Urbanija, A. (2001). Umetnost inteligentne uporabe čustev. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Vitello-Cicciu, J. M. (2003). Innovative leadership through emotional intelligence. *Nursing Management*, 34, št. 10, str. 28–35.

Obvladovanje stresa pri ravnateljih

UDK 37.091.113:613.86

KLJUČNE BESEDE: ravnatelj, menedžment, pedagoške naloge, šola, stres

POVZETEK - Ravnatelji se pri svojem delu srečujejo z raznolikimi zahtevami in so pogosto pred dilemo, ali naj se bolj posvečajo poslovanju šole ali pedagoškim nalogam. Glede na različna teoretična izhodišča in raziskave stopa v ospredje mnenje, naj bodo to osebe z znanji in spretnostmi poslovnega in pedagoškega vodenja. Bili naj bi tudi visoko moralni in etični. Zaradi velike odgovornosti in obremenjenosti so nekateri med njimi pogosto v stresu, spet drugi pa so se ga naučili prepoznati in obvladati. Kako bodo reagirali v stresnih situacijah, je odvisno predvsem od njihovih individualnih značilnosti. V naključni vzorec raziskave je bilo zajetih 11 ravnateljev srednjih šol, kar znaša 84,5 % vseh ravnateljev na zajetem območju. Rezultati so pokazali, da so za ravnatelje na delovnem mestu bolj obremenjujoče pedagoške kot menedžerske naloge. Najbolj jih obremenjuje vodenje sestankov in konferenc. To je v nasprotju z ugotovitvami nekaterih drugih raziskav. Na stres se najpogosteje odzovejo na kognitivni ravni, za obvladovanje stresa pa si največkrat vzamejo čas za sprehod ali telovadbo. Za učinkovitejše obvladovanje stresa bi bila večina med njimi pripravljena poiskati strokovno pomoč. Najpogostejša strategija, ki jo izberejo za zmanjšanje stresa na šoli, kot celoti, je neformalno druženje. Menimo, da bi zaznavanje stresa in uporaba specifičnih metod za njegovo zmanjševanje morala biti vključena v profesionalni razvoj ravnateljev.

UDC 37.091.113:613.86

KEY WORDS: headmaster, management, pedagogical tasks, school, stress

ABSTRACT - Headmasters face increasingly more diverse demands when performing their jobs, and are often in the dilemma whether to pay more attention to the school's business aspect or pedagogical tasks. Taking different theories and researches into account, the predominant belief is that headmasters should be people with business and pedagogical knowledge and skills. They should also be highly moral and ethical. Due to the great responsibility and abundance of work, some of them are often under stress, while the others have learned to recognize and control it. Their reaction in stressful situations depends mostly on their personality traits. In a random sample, 11 secondary school headmasters were included, which represents 84.5% of all headmasters from the region. The results showed that they perceive pedagogical tasks as more stressful than the managerial ones. The most stressful situations are chairing the meetings and teacher assemblies. This contradicts the findings of some other researches. Headmasters most often react to stress on the cognitive level. To cope with it they take time for a walk or they exercise. To control stress more effectively, most of them would be willing to seek professional help. The most common strategy to reduce stress at school as a whole is informal socializing. We believe that perceiving stress and using specific methods for its reduction should be included in the professional development of headmasters.

1 Uvod

Ravnatelji so v vzgojno-izobraževalnih organizacijah razpeti med menedžmentom in pedagoškim vodenjem, pri čemer »menedžment predstavlja finance, pravilnike, zaposlovanje in najpogosteje nekaj, kar ravnatelji opravljajo kot nadležno nujo, pedagoško vodenje pa se pojavlja kot tisto, kar bi ravnatelji želeli početi, pa nimajo časa« (Erčulj in Koren, 2003). Avtorja opozarjata, da je vloga ravnateljev pri ustvarjanju pogojev za poučevanje in učenje, ki vključuje skrb za dobre medosebne odnose oz. za pozitivno klimo na šolah, skrb za osebni in strokovni razvoj sodelavcev, zagotavljanje dobrih materialnih in prostorskih pogojev, sodelovanje z okoljem, načrtovanje ter določanje jasnih ciljev, ob tem pa tudi spoštovanje zakonodaje ter spre-

mljanje pedagoških procesov, tako zelo zahtevna, da ne dovoljuje poenostavljenih razlikovanj med menedžerskim in pedagoškim vodenjem. Nenehne spremembe v izobraževalnem sistemu namreč zahtevajo, da so ravnatelji enkrat bolj v vlogi pedagoškega vodje, spet drugič v vlogi menedžerja ter nujno povezanost obeh vlog.

Namena prispevka je ugotoviti, ali ravnatelji menijo, da so zaradi povečanega obsega menedžerskih obveznosti pogosteje izpostavljeni stresu in ugotoviti njihovo poznavanje tehnik in strategij za lažje obvladovanje stresnih situacij ter pripravljenost za spoznavanje in uporabo načinov za učinkovitejše obvladovanje stresa.

Cilji raziskave so pri ravnateljih ugotoviti:

- kako pogosto pri sebi opažajo znake in simptome stresa,
- kateri viri stresa na delovnem mestu so zanje najbolj obremenjujoči in kako pogosto so jim izpostavljeni,
- na kakšen način se najpogosteje odzovejo na stres in katerih tehnik za obvladovanje stresa se najpogosteje poslužujejo,
- ali bi bili za učinkovitejše obvladovanje stresa pripravljeni poiskati strokovno pomoč,
- katere aktivnosti za učinkovito zmanjšanje stresa izvajajo na ravni šole kot celote in predlagati praktične ukrepe za lažje obvladovanje stresa.

2 Metodologija

2.1 Metode raziskovanja

Raziskava temelji na kvantitativnem pristopu. Glede na majhen vzorec anketiranih (ravnatelji srednjih šol ene regije v Sloveniji) je naloga obdelana na podlagi deskriptivne statistike in analitično-praktičnega raziskovanja. V raziskavi je uporabljena metoda zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika, ki temelji na v literaturi navedenih virih stresa, simptomih ali znakih stresa ter strategijah spoprijemanja s stresom. Vprašalnik je visoko strukturiran in vsebuje 10 vprašanj zaprtega tipa. Odgovori so zasnovani po petstopenjski lestvici, iz katere je izračunana povprečna ocena. Za zagotovitev anonimnosti smo vprašalnike poslali po pošti. Poslanih je bilo 14 vprašalnikov, vrnjenih 13, od katerih sta bila 2 neprimerna za obdelavo, ker sta bila nepopolno rešena. Podatki so statistično obdelani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excell.

2.2 Opis vzorca

Vzorec je sestavljalo 11 ravnateljev srednjih šol (srednje strokovne, srednje poklicne šole in gimnazije), kar znaša 78,6 % deleža vseh poslanih anketnih vprašalnikov.

3 Rezultati

V raziskavo je vključenih 64 % moških in 36 % žensk. je pokazala, od katerih je več kot polovica starih od 41 do 50 let. Največ jih je v skupini z delovno dobo od 16 do 20 let, največ pa jih ravnateljše od 9 do 12 let. Na delovnem mestu je zanje najbolj obremenjujoče vodenje sestankov in konferenc (povprečna ocena 3,5 - v nadaljnjem besedilu zapis povprečnih ocen le s številom), enako stresne (3,4) pa so naslednje tri situacije: izrekanje vzgojnih ukrepov, otopelost učiteljev in delo v podaljšanem delovnem času. Najpogosteje so obremenjeni z izrekanjem vzgojnih ukrepov ter z vodenjem sestankov in konferenc (oboje 3,6), na tretjem mestu pa je obremenitev s pedagoškimi nalogami (3,5).

Pri odgovorih anketiranih na vprašanje, kako pogosto pri sebi prepoznavajo fiziološke, čustvene in kognitivne znake/simptome za stres smo ugotovili, da s skupno povprečno oceno 3,3 anketirani sicer pogosteje prepoznavajo čustvene in kognitivne znake kot fiziološke (2,3), prepoznavanje vseh treh znakov/simptomov pa je nekje na zgornji meji »redko«, kar po našem mnenju bistveno ne odstopa od pogostosti zaznavanja teh znakov za stres pri celotni populaciji. Nekateri fiziološki znaki, ki smo jih navedli, so lahko posledica organskih obolenj. Občutki osamljenosti, potlosti in razdražljivosti bi lahko izvirale še iz kakšnih drugih situacij (npr. družinske), zlasti pri anketiranih, ki so navedli, da pogosto ali občasno uživajo pomirjevala in/ali antidepresive (3,0).

Pri pregledu pogostosti odzivov na stres na konstruktivne in nekonstruktivne načine ugotovimo, da sta obe vrsti odzivov dokaj v ravnovesju; med konstruktivnimi odzivi z oceno 3,5 prednjači »vzamem si čas za sprehod ali telovadbo«, med nekonstruktivnimi pa z oceno 3,4 način, da delajo še več kot običajno. Natančnejša analiza nam pove, da se s skupno oceno 3,0 anketirani na stres vendarle pogosteje odzovejo konstruktivno kot nekonstruktivno (2,9). Ravnateljem v zvezi s tem priporočamo, da si pogosteje vzamejo čas in presodijo, kaj jim povzroča napetost in da se o svojih problemih tudi pogosteje pogovorijo z drugimi. Iskren pogovor s sodelavci je za Tyrerja (v Halas, 2005) ena izmed tehnik sproščanja, s katero lajšamo stres. Ko spoznamo svoja čustva in spregovorimo o njih, tudi lažje navezujemo stike. Če ravnatelji ocenjujejo, da ljudem v svojem delovnem okolju ne morejo zaupati, so tu strokovnjaki, ki bi jim prav gotovo prisluhnili in jim svetovali. Med nekonstruktivnimi načini odziva na stres nekoliko bode v oči tudi navajanje velikega števila (8) anketiranih, ki včasih ne izražajo svojih čustev. Pastirk (2004) namreč meni, da se izražanja čustev lahko in moramo naučiti in kot pomoč pri tem svetuje trening socialnih veščin, ki poteka v sklopu kognitivno-vedenjske terapije.

V zadnjem delu raziskave smo želeli dobiti odgovore na to, ali bi bili anketirani pripravljene poiskati strokovno pomoč za učinkovitejše obvladovanje stresa, ali poznajo psihoterapevtske pristope, ki bi jih lahko koristno uporabili za zmanjšanje svojega stresa in kateri pristopi so po njihovem mnenju najprimernejša podpora za obvladovanje le-tega. Na začetku nas v zvezi s tem presenečata dve ugotovitvi in sicer,

da je med anketiranimi relativno nizka stopnja prepoznavanja fizioloških znakov in simptomov za stres (težave z dihanjem in razbijanje srca z oceno 3) pa tudi čustvenih in kognitivnih znakov (občutek osamljenosti z oceno 3,5), hkrati pa je večina pripravljenih poiskati strokovno pomoč z namenom učinkovitejšega obvladovanja stresa. To si razlagamo tako, da anketirani pri sebi sicer zaznavajo potrebo po reševanju tega problema, vendar imajo težave pri prepoznavanju znakov/simptomov za stres, kar potrjujejo tudi rezultati. Anketirani so med tehnikami/strategijami odziva na stres prepoznavanje simptomov (ocena 2,3) uvrstili na zadnje mesto. Na pomen prepoznavanja simptomov stresa, kot predpogoju za to, da naj reagiramo, opozarja tudi Ihan (2004).

Iz odgovorov lahko razberemo, da med ravnatelji ni nikogar, ki ne bi poznal vsaj enega psihoterapevtskega pristopa za zmanjševanje stresa. Pri odgovorih na vprašanje, katera psihoterapevtska metoda bi bila po njihovem mnenju najprimernejša podpora za obvladovanje stresa smo ugotovili, da je po mnenju anketiranih najprimernejša podpora za obvladovanje stresa Gestalt terapija. Sklepamo lahko, da imajo nekateri med njimi z njo pozitivne izkušnje.

Od aktivnosti za učinkovito zmanjšanje stresa ravnatelji najpogosteje izvajajo ukrepe na organizacijski ravni. Gold in Roth (v Halas, 2006) menita, da so uspešnejše aktivnosti pri spoprijemanju s stresom na področju šolstva predvsem strukturne/organizacijske spremembe, spremembe šolske kulture in klime ter osebna/psihološka reorientacija, Škoflek in sod. (1993) organizacijske pristope k zmanjševanju stresa še razčlenjujejo in navajajo, da takšni pristopi vključujejo: programe za pomoč zaposlenim, trening menedžmenta stresa, senzitivni trening, supervizijo, evalvacijo medosebnih odnosov in dober komunikacijski sistem. Youngsova (2001) meni, da lahko ravnateljem ublaži učinke stresa profesionalni podporni sistem in da ima druženje sodelavcev pogosto tudi terapevtski učinek. Po njenem mnenju ravnatelji včasih podcenjujejo moč podpornih mrež. Med možnimi strategijami za prepoznavanje in pravočasno ukrepanje v zvezi z dolgotrajnim stresom in posledično izgo-relostjo na delovnem mestu ravnatelja Hvala Cerkovnik in Bregar (2011) navajata supervizijo, Žarkovič Adlešič (2011) pa coaching. V vprašalniku smo navedli samo nekatere od teh aktivnosti in pri interpretaciji odgovorov ugotovili, da se anketirani za učinkovito zmanjšanje stresa na šoli najpogosteje poslužujejo neformalnih oblik druženja (3,9), najredkeje pa dobrega komunikacijskega sistema (3,0). Ravnatelji, ki med čustvenimi in kognitivnimi znaki za stres pri sebi najpogosteje prepoznavajo občutek osamljenosti (3,5), se na drugi strani morda odločajo za neformalno druženje s sodelavci ravno zato, da bi pregnali ta občutek.

4 Analiza

Avtorji v skupini za projektno nalogo smo zaposleni v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, zato smo pri postavljanju tez upoštevali tako lastne izkušnje kot nekatera v

literaturi navedena dejstva v zvezi s stresom pri učiteljih in ravnateljih. Iz omenjenih razlogov je nekoliko nenavadno, da so se vse naše predpostavke izkazale za nepravilne.

Teza 1, v kateri smo predpostavljali, da ravnatelji pri sebi pogosto opažajo fiziološke znake in simptome za stres je zavrnjena. Največ ravnateljev ima samo včasih težave z dihanjem in razbijanjem srca (3,0). Kadar so v stresu, pri sebi pogosteje opažajo odzive na kognitivni ravni, najpogosteje občutek osamljenosti (3,5).

Teza 2, v kateri smo predpostavljali, da so za ravnatelje najbolj stresne pravno formalne in administrativne naloge, stresna pa sta tudi zahtevna komunikacija s starši in nezadovoljstvo podrejenih z njihovim načinom vodenja je prav tako zavrnjena. Za anketirane je na delovnem mestu najbolj obremenjujoče oz. stresno vodenje sestankov in konferenc (3,5), stresne pa so tudi naslednje situacije: vzgojno ukrepanje, delo v podaljšanem delovnem času ter otopelost učiteljev, ki pa je bolj stanje kot situacija (3,4). Pravno formalne naloge (2,8) in administrativne naloge (2,7) so po mnenju ravnateljev šele na 14. oz. 15. mestu med sedemnajstimi naštetimi. Za ravnatelje sta manj obremenjujoči samo še prenizko finančno vrednotenje dela (2,6) in spremembe v šolskem sistemu (2,5).

Zavrnjena je tudi 3. teza, v kateri smo predpostavljali, da ravnatelji za zmanjšanje stresa pogosto krepijo pozitivno mišljenje in skrbijo za dobro organiziranost svojega dela. Anketirani zase najpogosteje poskrbijo na telesni ravni, s povprečno oceno 3,5 na seznamu devetih tehnik oz. strategij si največkrat vzamejo čas za sprehod ali telovadbo, krepijo pa tudi samospoštovanje in svoje vrednote (3,3). Redkeje krepijo pozitivno mišljenje in dobro organizirajo svoje delo (3,1).

Teza 4, v kateri smo predpostavljali, da ravnatelji za učinkovitejše obvladovanje stresa niso pripravljene poiskati strokovne pomoči je zavrnjena. Skoraj tri četrtine (73 %) ravnateljev je pripravljene poiskati strokovno pomoč, preostali o tem še niso razmišljali. Nihče se o tem ni opredelil negativno.

Zadnja, 5. teza, v kateri smo predpostavljali, da za učinkovitejše obvladovanje stresa na ravni šole kot celote ravnatelji najpogosteje skrbijo za prijetno delovno vzdušje in dobro strokovno izobraženost vseh zaposlenih je prav tako zavrnjena. Anketirani se za učinkovito zmanjšanje stresa na ravni šole kot celote, najpogosteje poslužujejo neformalnih oblik druženja (3,9) pogosto (3,6) skrbijo za prijetno delovno vzdušje in izvedbo supervizij, za dobro strokovno izobraženost (3,2) pa skrbijo le občasno.

5 Zaključek

Stres je normalna telesna reakcija na nevarnost. V davni preteklosti se je razvila zato, da bi človeka pripravila na spopad z nevarnostjo in mu posledično omogočila preživetje. Pri človeku se danes stresna reakcija sproži pri vsakem njegovem zaznavanju ogroženosti. Čeprav smo le redko resnično življenjsko ogroženi, se pogosto poču-

timo ogroženi v zapleteni mreži medčloveških odnosov in sami sprožamo stresne odzive. Če jih ne znamo učinkovito reševati, stresno stanje nenaravno podaljšujemo, ob tem pa enostransko preobremenjujemo organizem, motimo njegovo presnovo in psihofizično ravnovesje ter ga s tem slabimo in izčrpavamo. Neuspešno reševanje stresne situacije se pogosto konča z nevrotičnimi prilagoditvami, ki sicer zmanjšajo stres, vendar jih spremljajo v čustvene težave (vznemirjenost, zaskrbljenost, različni strahovi ipd.), spremljajoče vedenjske spremembe ter različne odvisnosti, vključno s pogostejšim kajenjem, z uživanjem alkohola in pomirjeval.

Na srečo se na stres pogosto odzivamo tudi z ustvarjalnostjo, umirjenostjo, učinkovitostjo, visoko motiviranostjo, prijaznostjo, družabnostjo, vedrino in še z mnogimi drugimi vedenji. Vse to so znamenja prijaznega stresa, to je takšnega, ki ni povezan z zdravstvenimi težavami.

Poiskati povezavo med povečanim obsegom ravnateljevih menedžerskih aktivnosti in pogostejšim stresom, ki ga zaradi tega doživljajo, kar je bil eden od namenov naše projektne naloge, je bila na prvi pogled enostavna naloga, saj je v literaturi na voljo veliko strokovnih prispevkov, ki obravnavajo delo oz. naloge in odgovornosti ravnatelja, pa tudi takšnih, ki zelo natančno opisujejo doživljanje stresa, kot vedno pogostejšega spremljevalca sodobnega človeka. Pri interpretaciji rezultatov pa smo ugotovili, da to ne bo tako preprosto, saj smo v želji, da bi k sodelovanju pritegnili ravnatelje, vprašanja v anonimni anketi kolikor je bilo mogoče poenostavili in izključili odprte tipe vprašanj, ki bi morda bolj pojasnili nekatera nasprotja, ki smo jih zasledili med odgovori. Z ravnatelji bi bilo smiselno izvesti tudi intervjuje, v katerih bi morda razčistili nekatere dileme, s katerimi smo se ukvarjali pri interpretaciji rezultatov (npr. zakaj se na delovnem mestu počutijo osamljeni, na kakšen način krepijo pozitivno samopodobo, ali je med nekonstruktivnimi odzivi na stres pogostejše prenašanje ali uživanje alkohola itd.), čeprav obstaja možnost, da bi bili pri neposrednem stiku manj iskreni. Tudi sicer je v literaturi bistveno več raziskav, ki problem stresa proučujejo med učitelji, vendar teh izsledkov ne moremo primerjati z ravnatelji. Učitelje namreč na delovnem mestu najbolj stresno obremenjujejo situacije, ki so povezane predvsem z neprimernim in nesramnim vedenjem učencev, vandalizmom na šoli, težavnim postopkom izrekanja vzgojnih ukrepov, pa tudi odnosi, ki jih imajo z vodstvom.

Med pomembnejše ugotovitve naše raziskave vsekakor sodi ta, da večina anketiranih ravnateljev pri sebi samo včasih opaža fiziološke, čustvene in kognitivne znake/simptome za stres, in da redko prepoznajo, da so v stresu. V zvezi s tem jim priporočamo večjo osredotočenost na tukaj in zdaj v smislu zavedanja in izražanja svojih občutkov. Dilema, ali ravnatelji v zvezi s tem že potrebujejo strokovno pomoč, ki sicer predstavlja bližnjico do rešitve tega problema, ali pa je zanje dovolj, da se osnovnih tehnik za osredotočenost na trenutna občutja, s pomočjo katere bodo lažje in učinkoviteje obvladovali stres, naučijo iz priročnikov na to temo, po raziskavi ostaja nerešena.

Anketirane ravnateljce za razliko od navedb, ki smo jih našli v strokovni literaturi, na delovnem mestu ne obremenjujejo najbolj menedžerske aktivnosti, ampak vodenje sestankov, izrekanje vzgojnih ukrepov, pa tudi otopelost učiteljev ter delo v podaljšanem delovnem času. Ker so komunikacijske veščine tako po našem, kot po mnenju številnih strokovnjakov, nujno potrebne za ves vodstveni kader, še posebno v vzgoji in izobraževanju, ravnateljem svetujemo, da se čim bolj izpopolnijo na tem področju. Verjetnost, da bo dobro razvit komunikacijski sistem, ki ga bodo vzpostavili, pomembno zmanjšal stresnost vodenja sestankov ter izrekanja vzgojnih ukrepov, je po našem mnenju zelo velika. Vprašanje, kaj povzroča otopelost učiteljev in če je ta v resnici večja kot pri povprečni populaciji v času gospodarske krize in krize vrednot, ostaja v nalogi nerešeno, prav tako odgovor na to, kako lahko ravnatelj vpliva na ta pojav/stanje. Ker otopelost na delovnem mestu številni strokovnjaki uvrščajo med simptome izgorelosti, morda to ni zanemarljiv podatek, zato ravnateljem za začetek svetujemo, da skušajo ugotoviti, kaj njihovim zaposlenim povzroča ta občutek, nato pa strmijo k spremembam v medsebojnih odnosih na delovnem mestu. Oblikujejo in izražajo naj takšne odnose, ki bodo predstavljali obojestransko sprejemanje in dajanje med enakopravnimi partnerji.

Rezultati ankete so pokazali, da se ravnatelji za zmanjšanje stresne obremenitve, ki jim jo predstavlja delo v podaljšanem času, odzivajo zelo nekonstruktivno, in delajo še več kot običajno. Te njihove reakcije si ne znamo razložiti. Morda je posledica stresa, ki pa ga ne prepoznajo. Med učinkovitejše načine za zmanjšanje preobremenjenosti na delovnem mestu ravnatelja strokovnjaki uvrščajo delegiranje nalog. Tudi sami se strinjamo, da je to primeren ukrep.

Med konstruktivnimi načini odziva na stres si najpogosteje vzamejo čas za sprehod ali telovadbo, kar pomeni, da delujejo na telesni ravni, redkeje pa se zatekajo k drugim pristopom za zmanjševanje stresa. V zvezi s tem prav tako ne ponujamo nasvetov, saj je po našem mnenju najučinkovitejši tisti način, ki deluje.

Na ravni šole, kot organizacije, se za zmanjšanje stresa ravnatelji najpogosteje poslužujejo strategije neformalnega druženja s sodelavci, nekoliko redkeje pa skrbijo za prijetno delovno vzdušje in izvajajo supervizije. Ker smo tudi odgovore na to vprašanje v anketi preveč skrčili, najbrž nismo dobili realnih rezultatov, vendar ravnateljem svetujemo, da razmislijo tudi o nekaterih sodobnejših uspešnih strategijah spoprijemanja s stresom na ravni šole kot organizacije, med katere sodijo treningi menedžmenta stresa, coaching, dober komunikacijski sistem in drugo.

Pozitivne ugotovitve naše raziskave so, da bi bila večina ravnateljev za učinkovitejše obvladovanje stresa pripravljenih poiskati strokovno pomoč in da vsi poznajo vsaj eno od psihoterapevtskih smeri, ki nam lahko nudi učinkovito podporo za obvladovanje stresa.

Zaskrbljujoč je visok delež anketiranih, ki se na stres odzivajo tako, da pretiravajo z uživanjem hrane in/ali alkohola. Če nimajo potrjene diagnoze depresija (ki po na-

vedbah strokovnjakov ni stresno stanje, ampak bolezen), je zaskrbljujoč tudi visok delež tistih, ki včasih uživajo antidepressive in/ali pomirjevala.

Zavedamo se, da nam majhen vzorec anketiranih ne dopušča, da bi ugotovitve naše raziskave posploševali na vse ravnatelje slovenskih srednjih šol, vendar lahko po našem mnenju služi kot izhodišče za obširnejšo raziskavo, ki bi imela tudi večjo praktično vrednost. To bi bilo navsezadnje zanimivo tudi zato, ker smo v nalogi prišli do pomembnega spoznanja, da kljub temu, da smo nekateri avtorji zaposleni v vzgoji in izobraževanju, premalo poznamo delo in naloge naših predpostavljenih, zato pogosto napačno oz. enostransko ocenjujemo njihovo ravnanje/vedenje, predvsem pa smo do obojega preveč kritični. Pogled na ravnatelja kot na sočloveka, ki ima v življenju ob poklicnih obremenitvah še zasebno življenje, ki pred njega prav tako kot pred nas vse postavlja najrazličnejše preizkušnje, bi najbrž prispeval k boljšim medsebojnim odnosom in k zmanjšanju stresa.

Glede na to, da je v literaturi na voljo veliko strokovnih in konkretnih praktičnih nasvetov za lažje obvladovanje stresa pri ravnateljih, priporočamo, da bi strokovno kompetentni avtorji predstavili to problematiko tudi pri ravnateljih. Razmisliti bi veljalo tudi o tem, da bi bila spoznanja in priporočila (pa tudi usposabljanja) iz učinkovitega obvladovanja stresa vključena v področje profesionalnega razvoja ravnateljev.

LITERATURA

1. Erčulj, J. in Koren, A. (2003). O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 1, št. 1, str. 7–16.
2. Halas, H. (2005). Stres in čustvena inteligenca ravnateljev. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 5, št. 1, str. 49–58.
3. Halas, H. (2006). Ravnatelj in stres. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 37, št. 3, str. 48–53.
4. Hvala Cerkovnik, M. in Bregar, B. (2010). Supervizija – zaščita pred izgorevanjem na delovnem mestu. V: Bregar, B. in Peterka Novak, J. (ur.). Kako zmanjšati stres in izgorevanje na delovnem mestu. Ljubljana: Zbornica-Zveza, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v psihiatriji, str. 66–72.
5. Ihan, A. (2004). Do odpornosti z glavo. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Pastirk, S. (2004). Predstavitev nekaterih tehnik kognitivne terapije. V: Anić, N. (ur.). Prispevki iz vedenjsko-kognitivne terapije. Ljubljana: Društvo za vedenjsko in kognitivno terapijo Slovenije, str. 14–25.
7. Škoflek, I., Kobolt, A., Dekleva, B. in Dougan, K. (1993). Psihohigiena. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
8. Youngs, B. (2001). Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Educy.
9. Žarkovič Adlešič, B. (2011). Pot k dobremu počutju – pristopi za obvladovanje stresa. V: Rutar Ilc, Z. (ur.). Vzgoja in izobraževanje XLII/4. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, str. 46–55.

Povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva zaposlenika

UDK 331.101.32+37

KLJUČNE RIJEČI: zadovoljstvo poslom, stupanj obrazovanja, motivacijske tehnike, stimulacija

POVZETEK - U današnje vrijeme najveća problematika poslovanja je ostati konkurentan. Načini poslovanja i tehnologije se konstantno mijenjaju i potrebno je stalno ulaganje u nove opreme i obrazovanje ljudskih potencijala. Zbog galopirajućih promjena menadžerima u trenutku zapošljavanja ili odabira zaposlenika potrebna je učinkovita selekcija kako bi odabrali prave ljude za pravi posao. Jednako tako potrebno je održavanje motiviranost radnika za rad, a to se može postići raznim motivacijskim tehnikama i stimulacijama jer uspješnim sustavom motiviranja i stimuliranja podiže se produktivnost pojedinog zaposlenika što rezultira zadovoljstvom posla te osobe.

UDC 331.101.32+37

KEY WORDS: satisfaction in the workplace, level of education, motivation techniques, stimulation

ABSTRACT - Today, the largest concern of companies is to be efficient and profitable. Ways of running a business and using technology keep changing so it is crucial for a company to continuously invest in new equipment and education of human resources. Due to fast changes, managers need an efficient selection system in the hiring process to choose the proper person for a certain job position. However, once a suitable individual is found and hired, it is important to keep the motivation level high, which can be accomplished by various motivation techniques and stimulations. When the motivation techniques and stimulations are performed effectively, they increase the productivity of an employee which consequently leads to higher level of satisfaction in the workplace.

1 Uvod

U današnjem suvremenom poslovnom svijetu dobro vodstvo odnosno menadžment postaje temeljnom komponentom uspješnog poslovanja. Sve više organizacija danas shvaća da su ljudi potrebni za uspješnost poslovanja odnosno na njih se gleda kao kapital u postizanju određenih ciljeva organizacije, a ne kao sredstvo za postizanje ciljeva. Gutić i Rudelj (2012) naglašavaju značaj čovjeka kao faktora uspjeha u organizacijama i izvor konkurentske prednosti te se sve više govori o ljudima kao kapitalu o kojem se brine menadžment.

Prema Sikavica i sur., (2008) menadžment i motivacija su dva neodvojiva pojma. Pristup motivaciji, način i tip motivacije određuje sam menadžment i njegov interes u postizanju ciljeva organizacije. Tako primjerice autokratski, demokratski ili participativni stilovi menadžmenta imaju i različite koncepcije čovjeka i njegove motivacije, primjenjuju različite načine motiviranja, ostvarivanja aktivnosti te ciljeva. Nadalje, spomenuti autori navode da sami »menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti račun« pri čemu »temeljna zadaća menadžmenta postaje učiniti ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude

djelotvorna, a njihove sposobnosti nevažne, što je zapravo bit organizacije, i to je razlog zašto je menadžment odlučujući činitelj« (2008, str. 531).

Kada je u pitanju motivacija Buble smatra da se motivacije »u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi te da se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa« (Buble, 2006, str. 485). Također on navodi da je motiviranje zaposlenih najvažniji dio menadžerskog posla te da menadžeri moraju stalno motivirati zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, napore i sve veći angažman koji zahtijeva moderni rad. Međutim, razlikuju se motivi zaposlenika za izvršavanje radnih zadataka (slika 1). Tako primjerice, neki zaposlenici su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka. Dakle, sve je to individualno od osobe do osobe i upravo zbog toga menadžment mora biti svjestan razlika kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2006).

Slika 1: Motivacijska kompenzacija



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 608.

Međutim, valja istaknuti, kako Gutić i Rudelj (2012) navode, da je zabluda vjerovati da je motivacija nepromjenjiva, motivaciju treba stalno pratiti i ispitivati jer čovjek mijenja svoje ponašanje, interese i potrebe. Kako bi se pravilno odredio način motiviranja važno je shvatiti da se »pitanje motivacije odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju i određuju mu trajanje« (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 557).

2 Metodologija

Veliki broj znanstvenih i stručnih radova bavi se pitanjem motivacije i zadovoljstva zaposlenika pri čemu autori koriste različite aspekte u proučavanju istih. Tako su, primjerice, autori Črnilo, Miljković Krečar i Gregov (2015) analizirali sličnosti i razlike u percepciji važnosti i zadovoljstva različitim motivacijskim faktorima među zaposlenicima, Bakotić i Bogdanović (2008) vezu između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Sindik (2013) posljedice motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme, Vukajlović, Stamatović i Uroševi (2015.) zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacijskim faktorima, itd ...

Slijedom navedenog, postavljeni cilj istraživanja ovog rada je bio utvrditi postoji li veza između stupanja obrazovanja radnika s njegovim zadovoljstvom radnim mjestom. U svrhu postavljenog cilja definirani su sljedeći zadaci istraživanja:

- odrediti demografsku strukturu ispitanika
- utvrditi trenutno zadovoljstvo ispitanika svojim radnim mjestom te
- utvrditi postoji li statistički značajna povezanost između stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika trenutnim radnim mjestom

Slijedom navedenog polazna hipoteza ovog rada je:

H_0 : *Stupanj obrazovanja radnika ne utječe na njegovo zadovoljstvo radnim mjestom.*

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 05. do 07. kolovoza 2015 god. Ciljnu skupinu ispitanika su činili radnici trgovačkih lanaca: KTC d.d., Konzum d.d. i Lidl d.o.o. na području grada Križevca. Dakle, riječ je o većini različitih radnih pozicija na kojima ispitanici rade.

U svrhu istraživanja kreirana je anketa u Microsoft Office Word 2006 s ukupno 24 pitanja. Prvi dio ankete sadržavao je zatvorena pitanja o demografskoj strukturi ispitanika kao što su dob, spol, stupanj obrazovanja te ukupni radni staž ispitanika i visina mjesečnih primanja. Drugi dio ankete sadržavao je pitanja kojima se procjenjivalo zadovoljstvo ispitanika svojim trenutnim poslom petostupanjskom Likertovom skalom, pri čemu je ocjena 1 predstavljala najmanju moguću vrijednost, a ocjena 5 najveću.

3 Rezultati

U anketi je sudjelovalo 100 ispitanika (40 ispitanika iz KTC d.d., 30 iz Konzum d.d. te 30 iz Lidl d.o.o.) čiji su podatci korišteni u daljnjoj analizi.

Prvi postavljeni zadatak istraživanja bio je utvrditi demografsku strukturu ispitanika što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1: Struktura uzorka

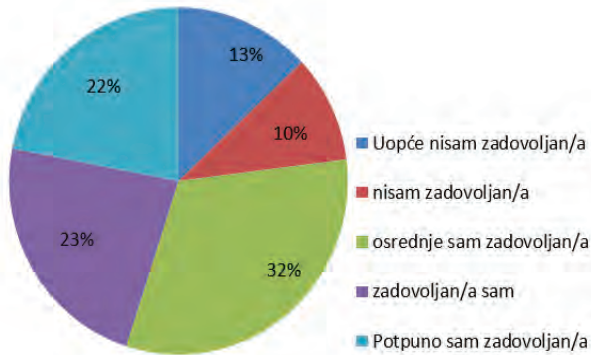
1. Spol ispitanika	N= 100	5. Ukupan radni staž ispitanika	N= 100
Muško	44	< 1 godine	10
Žensko	56	1 do 5 godina	13
2. Dob Ispitanika	N= 100	6 do 10 godina	44
<20	10	11 do 15 godina	20
21-30	15	16 do 20 godina	13
31-40	50	> 20	0
41-50	15	6. Naziv radnih mjesta ispitanika	N= 100
51-60	10	Blagajnica	51
≥ 61	0	Prodavač	20
3. Stupanj obrazovanja	N= 100	Skladištar	15
Osnovna škola	5	Voditelj smjene	8
Srednja škola	83	Knjigovođa	6
Visoka škola ili fakultet	12	7. Mjesečna neto plaća ispitanika	N= 100
Magisterij ili doktorat	0	<3000,00 kn	5
nešto drugo	0	3001,00-4000,00	10
4. U trenutnom poduzeću ispitanik radi	N= 100	4001,00-5000,00	7
< 1 godine	10	5001,00-6000,00	0
1 do 4 godina	35	> 6000,00	0
5 do 8 godina	50	ne želim odgovoriti	78
do 10 godina	5		
> 10 godina	0		

Izvor: Istraživanja autora.

Prema dobivenim podacima provedenog istraživanja od ukupnog broja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju (N = 100) 50 % pripada dobnoj strukturi između 31-40 godina. Najmanji udio čine ispitanici dobne skupine < 20 te 51-60 dok nije zabilježen niti jedan ispitanik dobne skupine ≥ 61. Nadalje, što se tiče spolne strukture 56 % ispitanika je ženskog roda. Također, u promatranom uzorku većina ispitanika (83 %) ima srednju stručnu spremu te radni staž 6 do 10 godina (44 %). Što se tiče radnog mjesta, u promatranom uzorku najveći udio čine blagajnice (51 %) dok znatno manji udio čine ispitanici zaposleni kao voditelji smjene (njih 6 %) što je i očekivano s obzirom da se anketa provodila u trgovačkim centrima. Ono što treba istaknuti je da se 78 % ispitanika nije htjelo izjasniti o visini njihove mjesečne neto plaća.

Drugi zadatak istraživanja bio je utvrditi trenutno zadovoljstvo ispitanika svojim radnim mjestom što je prikazano u grafu 1.

Graf 1: Prikaz trenutnog zadovoljstva ispitanika svojim radnim mjestom

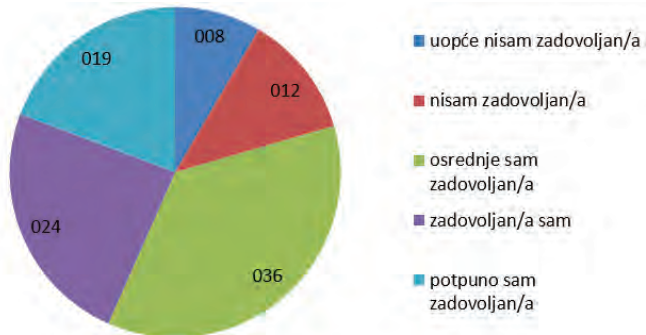


Izvor: Istraživanje autora.

Prema dobivenim rezultatima provedenog istraživanja, većina ispitanika (45 %) se izjasnila da su zadovoljni svojim radnim mjestom dok se 23 % ispitanika izjasnilo da nisu zadovoljni svojim radnim mjestom

Treći zadatak istraživanja bio je utvrđivanje postojanja statistički značajne povezanosti između stupnja obrazovanja i zadovoljstva radnika trenutnim radnim mjestom. Prema dobivenim podacima utvrđeno je da ne postoji statistički značajna povezanost između stupnja obrazovanja i zadovoljstva trenutnim radnim mjestom ($p = 0.0544$) za promatrani uzorak čime se potvrđuje postavljena hipoteza rada H_0 : Stupanj obrazovanja radnika ne utječe na njegovo zadovoljstvo radnim mjestom. Međutim, važno je istaknuti da je najveći broj ispitanika ($N = 83$) sa završenom srednjom školom odnosno srednjom stručnom spremom, njih 36,14 %, ocijenilo svoje zadovoljstvo poslom ocjenom 3 (osrednje zadovoljan/a), a najmanje je onih koji uopće nisu zadovoljni (8,43 %) što se vidi iz grafa 2.

Graf 2: Zadovoljstvo radnika srednje stručne spreme radnim mjestom



Izvor: Istraživanje autora.

4 Zaključak

Motivacija zaposlenika je ključni zadatak menadžmenta organizacije te vodi ka njevoj uspješnosti. Kako su ljudi najvažniji za uspješnost organizacije jer svojim radom i razvojem doprinose ostvarenju ciljeva menadžeri imaju veliku ulogu u njihovoj motivaciji jer ipak svaki čovjek je individua za sebe pa tako i po pitanju preferencija određenih motivacijskih faktora.

Rezultati koji su dobiveni istraživanjem u svrhu dokazivanja polazne hipoteze ovog rada pokazuju da zapravo ne postoji statistički značajna povezanost između stupnja obrazovanja i zadovoljstva trenutnim radnim mjestom čime se i potvrđuje polazna hipoteza H_0 : Stupanj obrazovanja radnika ne utječe na njegovo zadovoljstvo radnim mjestom. Međutim, ono što je važno istaknuti da je najveći broj ispitanika se izjasnilo da su zadovoljni svojim radnim mjestom. Također, treba istaknuti da prilikom razmatranja dobivenih rezultata provedenoga istraživanja treba uzeti u obzir i određena ograničenja koja se javljaju u ovom istraživanju među kojima su reprezentativnost uzorka ali i sama struktura ispitanika koja je sudjelovala u istraživanju. Shodno navedenom, bilo bi dobro provesti istraživanje na većem broju organizacija različitih ekonomskih djelatnosti.

LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Bakotić, D. in Bogdanović, V. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. *Praktični menadžment*, 4, št. 2, str. 67–71.
3. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
4. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.
5. Črnica, I., Miljković Krečar, I. in Gregov, Z. (2015). Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 24, št. 2, str. 533–554.
6. Gutić, D. in Rudelj, S. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Osijek: Grafika d.o.o.
7. Jambrek, I. in Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. V: *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, str. 1181–1206.
8. Kiss, I. (2007). Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture. *Ekonomija / Economics*, 13, št. 2, str. 379–372.
9. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate.
10. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. in Pološki – Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
11. Sindik, J. (2011). Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme. *Ekonomika misao i praksa*, št. 1, str. 101–119.
12. Vukajlović, Đ., Stamatović, M. in Urošević, S. (2012). Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2, št. 1, str. 263–271.

Globalizacija i ljudski resursi

UDK 005.44:005.96

KLJUČNE REČI: globalizacija, ljudski resursi, sloboda kretanja

POVZETEK - Proces globalizacije je višeznačan svetski proces koji ima ekonomske, političke, vojne i opštedruštvene posledice. Najznačajnije posledice procesa globalizacije su sigurno ekonomske, a one su ujedno i usloville taj proces kao najširi oblik delovanja raznih faktora da bi se postigli najbolji ekonomski efekti. Kao i u svakom društvenom procesu i proces globalizacije ima svoje pozitivne i negativne posledice koje se u konačnom fokusiraju na pojedinca: na pojedinca kao proizvođača, na pojedinca kao potrošača, kao konzumenta kulturnih, turističkih i drugih potreba i kao učesnika u svim društvenim gibanjima. Može se sa sigurnošću reći da je najpozitivnija posledica globalizacije slobodno kretanje kapitala, roba i ljudi. Poseban značaj u ovom radu daćemo kretanju ljudi kao radnika, turista, istraživača, sportista i slično. Praktično početak 21. veka označen je kao svet bez granica u kome se slobodno kreće i ostvaruju ljudske potrebe. Ubrzo su došle do izražaja i kontradikcije i sukobi različitih društvenih grupa, pa se sloboda kretanja počela zloupotrebljavati na različite načine. Tako je proces globalizacije od proklamovane multikulturalnosti (ne pravljenja razlika među verama, nacijama, kulturama, bojama kože, jezicima i sl.) upao u zamku ostvarivanja uskih interesa pojedinih država i društvenih grupa.

UDC 005.44:005.96

KEY WORDS: globalisation, human resources, freedom of movement

ABSTRACT - The process of globalisation is a multi-faceted world process that has economic, political, military and general social consequences. The most significant consequences of the globalization process are certainly economic, and they have also been the cause of this process as the broadest form of action of various factors in order to achieve the best economic effects. As in any social process, the process of globalisation has its positive and negative consequences that ultimately focus on the individual: the individual as a producer, as a consumer, as a beneficiary of cultural, touristic and other needs, and as a participant in all social activities. One could easily say that the most positive consequence of globalisation is the free movement of capital, goods and people. A special importance in the paper will be given to the migrations of people as workers, tourists, researchers, athletes and the like. The beginning of the 21st century was practically marked as a world without borders in which the movement and realisation of human needs was free. However, evident contradictions and conflicts of different social groups soon emerged, and the freedom of movement started being abused in different ways. Although the process of globalisation proclaimed multiculturalism (no distinction among religions, nations, cultures, skin colors, languages, etc.) it fell into the trap of narrow interests of individual countries and social groups.

1 Uvod

Svetska privreda se nalazi na istorijskom maksimumu, neosporno. Jedan od glavnih faktora takvog stepena razvijenosti svetske privrede, svakako je proces globalizacije. Brisanjem granica za kretanje ljudi, roba, usluga i kapitala svetska privreda se popela za jedan stepenik više. Razmena informacija doprinela je širenju znanja, slobodno kretanje roba i usluga omogućilo je ne samo zadovoljenje postojećih potreba, već i stvaranje novih. Kretanje kapitala omogućilo je svetsku podelu rada, koja je značajno unapredila produktivnost.

Međutim, cena svega toga je morala biti plaćena. Fenomen besplatnog ručka ne postoji. Najveći deo te cene platili su radnici - ljudski resursi. Prvo su bili eksploatisani

bez ikakve kontrole, a onda je tehnološki razvoj omogućio da prosto izgube poslove, i budu prinuđeni da se prilagođavaju nekom novom vremenu i nekim novim potrebama. Kako u »novoj« ekonomiji zaštititi ljudske resurse i vratiti socijalni aspekt u privrednu delatnost, je pitanje na koje ćemo pokušati da damo odgovor.

2 Metodologija

S obzirom na to da već postoji neki period funkcionisanja kapitalizma, pa i postojanja procesa globalizacije, koji je moguće uzeti za referentni, a kako bismo što bolje odgovorili na ovo pitanje, koristićemo se uglavnom empirijskom metodom. Dakle, sagledaćemo koje su to rupe postojale i postoje u sistemu u kojem i sami živimo, i upoređivanjem sa pojedinim aspektima nekih drugih sistema, pokušati da pronađemo načine da kapitalistička, liberalna ekonomija u potpuno otvorenom okruženju postane što bliža savršenom društvenom uređenju.

3 Proces globalizacije

Globalizacija predstavlja savremeni ekonomski, tehnološki i kulturni proces. Ona označava svojevrsni megatrend koji oblikuje tokove današnjice. U pitanju je proces širenja međuzavisnosti zemalja i regiona kao posledica dinamičnog razvoja ekonomskih, kulturnih, društvenih, političkih i drugih odnosa. Ovi odnosi su omogućeni i olakšani novim sistemima komunikacije i transporta, širenjem novih tehnologija (sateliti, kompjuterske mreže, internet), sveopštom liberalizacijom i integracijom, kao i propadanjem komunizma u celom svetu. Globalizacija je proces uspostavljanja povezanosti sveta snagom tržišta, a ne snagom država, u kome narodi nisu odvojeni jedni od drugih protekcionističkim barijerama ili bilo kakvim drugim granicama (Cvetanović, Đorđević i Carić, 2006).

Globalizaciju je veoma teško definisati i odrediti iz razloga što ona obuhvata sve oblasti društvenog života, od ekonomije, preko politike i društva, do kulture i ekologije. Svakako se radi o jednom veoma kompleksnom fenomenu. Iako je jedna od dimenzija na koju se globalizacija svodi često ekonomska dimenzija, gotovo da je nemoguće posmatrati je samo kroz prizmu ekonomije s obzirom da moramo razlikovati i njenu političku, društvenu, kulturnu, ekološku i mnoge druge dimenzije koje tangira.

Ukoliko globalizaciju posmatramo kao isključivo ekonomski fenomen, u samom njenom središtu nalazimo rastuću međuzavisnost između privrednih subjekata iz različitih nacionalnih ekonomija kao i između samih nacionalnih ekonomija. Ekonomski interesi povezuju ljude čak i onda kada su na potpuno različitim ideološkim pozicijama. Ambicija ekonomske globalizacije jeste da ceo svet prihvati pravila tržišne privrede, što će u krajnjoj instanci dovesti do slobodnog i jedinstvenog svetskog

tržišta. Upravo ta otvorenost prema svetskom tržištu, duboka međunarodna integracija i revolucija u ekonomiji znanja odlikuje globalizaciju kao proces sa sve manjim mogućnostima nacionalnih država da utiču na ekonomske procese u svom dvorištu (Kovačević, 2003).

O fenomenu globalizacije različiti autori tvrde slično na različite načine, i to uz pomoć različitih pokazatelja. Jedni globalizaciju povezuju sa aktivnostima transnacionalnih korporacija, drugi navode da je ključni činilac globalizacije nova tehnologija, treći sagledavaju smanjen uticaj države, četvrti je povezuju sa povećanjem međunarodne trgovine i stranih direktnih investicija u svetu. Nijedno od ovih gledišta nije neispravno i može se zaključiti da globalizacija predstavlja sublimaciju svega navedenog.

Ne postoji opšte prihvaćena definicija globalizacije, već niz definicija koje odražavaju različite stavove, od onih ispunjenih pozitivnošću do onih koji dovode u pitanje postojanje globalizacije i ukazuju na njenu ideološku pozadinu.

Poznati stručnjak za pitanje globalizacije Entoni Gidens, kaže: »Globalizacija se može definisati kao intenziviranje društvenih odnosa na svetskom planu, koje povezuje udaljena mesta na način da lokalna zbivanja uobličavaju događaji koji su se odigrali kilometrima daleko« (Gidens, 1998).

Džozef Štiglic globalizaciju sagledava kao čvršću integraciju zemalja i naroda sveta do koje se dolazi značajnim smanjenjem troškova transporta i komunikacija, kao i rušenjem veštačkih barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i ljudi preko granica (Štiglic, 2004).

Vrlo široku definiciju daje i domaći sociolog Danilo Ž. Marković, koji globalizaciju definiše na sledeći način: »Globalizacija je proces povezivanja, na osnovu ekonomske povezanosti posebnih društava (sa mnogim protivrečnostima) u odnose međuzavisnosti i kulturne povezanosti, na osnovu novih informacijskih tehnologija i sredstava komunikacija, tako da nastaje jedinstveno svetsko društvo na planeti Zemlji, i svest o pripadnosti tom društvu kako pojedinih društava, tako i njihovih članova - pripadnika (Marković, 2007)«.

U najširem značenju ona predstavlja sve izraženiju povezanost pojedinih ekonomija i društava preko informaciono-komunikacionih sistema, tržišta i kapitala pod kontrolom najmoćnijih zemalja sveta i nadnacionalnih institucija kao njegovog čuvara i usmerivača u najprofitabilnije upotrebe. Privatno vlasništvo, individualne slobode, multikulturalnost i demokratija su joj lice, ekonomska efikasnost i intenzivna konkurencija pokretačka snaga, a profit i uvećanje kapitala osnovni cilj. Raspodela bogatstva, socijalna sfera, očuvanje prirode, razaranje različitih društvenih struktura i poništavanje suvereniteta zemalja, te mnogobrojne preteće društvene pojave (kriminal, korupcija) njeno su naličije. Znanje, novac i vojna moć snažna su osnova njenog širenja i jačanja, pa je teško predvideti gde joj je kraj i kakav će biti njen konačan ishod (Mitrović, 2001).

Globalizacija je fenomen, koji je zahvatio svaku privredu, izazivajući pozitivne i negativne efekte i posledice, od kojih su najznačajnije:

1. tehnološke (širenje informacionih tehnologija),
2. političke (jačanje nadnacionalnih institucija i potiranje nacionalnog suvereniteta i granica),
3. ekonomske (dominacija multinacionalnih kompanija i širenje jaza razvijeni – nerazvijeni),
4. kulturne (standardizacija svetske kulture),
5. društvene (razaranje tradicionalnog sistema vrednosti i sveopšta amerikanizacija).

Globalizacija uništava lokalne kulture, širi svetske nejednakosti, siromašne čini još siromašnijim, a bogate još bogatijim. U prilog tome govori i podatak da je među 50 najbogatijih kompanija sveta samo jedna iz zemalja trećeg sveta, a među 10 najbogatijih samo 2 nisu iz Sjedinjenih Američkih Država. Na Azijsko-afričkoj konferenciji ministara u Bandugu zaključeno je da globalizacija ne koristi siromašnim zemljama. Siromaštvo, nestašica hrane i uništavanje životne sredine u siromašnim zemljama su novi vid dominacije većine razvijenih zemalja nad njihovim bivšim kolonijama, izjavila je predsednica Indonezije. Zemlje u razvoju treba da razmotre i druge zajedničke probleme, kao što su politička nestabilnost, korupcija, kao i odnos sa zapadnim zemljama i međunarodnim finansijskim organizacijama, zaključak je analize problema ovih zemalja.

Đerđ Soroš, pobornik globalizacije, ističe pozitivne efekte: deregulaciju i liberalizaciju ekonomskog života, podsticaj tržišne utakmice, doprinos porastu direktnih investicija, povećan stepen ekonomske i političke međuzavisnosti zemalja.

Kritičari i protivnici globalizacije insistiraju na negativnim efektima, i po njima:

- globalizacija donosi korist isključivo ekonomski razvijenim zemljama,
- međunarodne finansijske institucije umesto da podstiču, koče ekonomski razvoj zemalja u razvoju,
- konstantno se povećava razlika između bogatih i siromašnih,
- zemlje u razvoju nemaju dovoljno razvijenu mrežu institucija (pravnih, ekonomskih, političkih), koje su neophodne za razvoj tržišne privrede i ravnopravno učešće u procesu globalizacije.

4 Ljudski resursi

Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa je najpre bila profesija, nastala u periodu trajanja Prvog svetskog rata, koja se tridesetih godina XX veka izdvojila u posebnu naučnu disciplinu. U isto vreme, menadžment ljudskih resursa je i važna upravljačka funkcija u organizaciji, koja je poslednjih godina izložena brojnim izazovima koje donose globalizacija, brze tehnološke promene, promene u demografskoj strukturi itd.

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji (Heneman, 1969). S obzirom na predmet izučavanja, ova naučna oblast se nije razvijala u izolaciji, već pre u širem kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja i predstavlja odgovor na dramatične i kontinuirane promene koje je industrijalizacija imala na društvo i rad (Miller in Coghil, 1964).

Sve do 1980-ih godina primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: analiza posla, regrutacija, selekcija, nagrađivanje, obuka, ocenjivanje performansi itd (Anthony in Nicholson, 1977). Međutim trendovi u okruženju nametnuli su nove perspektive u istraživanju – strategijsku perspektivu, političku perspektivu, perspektivu ekonomske korisnosti, internacionalnu perspektivu. Među njima su posebnu pažnju zanačajnog dela stručne javnosti pridobila dva pristupa: strategijski i internacionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa Time je došlo i do širenja oblasti i interesovanja discipline.

Savremeno okruženje u kojem organizacije danas posluju nameću menadžmentu ljudskih resursa brojne izazove za koje ne postoje gotove preporuke i rešenja. Brze promene karakteristike tržišta, za koje se očekuje da će se dalje intenzivirati tokom XXI veka, značajno utiču na promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se kompanije suočavaju, što ima značajne implikacije i na zaposlenost, a time i na politiku upravljanja ljudskim resursima u organizaciji (Dessler, 2000). Među trendovima u okruženju koji imaju važne implikacije na menadžment ljudskih resursa svakako su najznačajniji sledeći (Bernardin in Russell, 1998) ekonomske promene, tehnološke promene i globalizacija.

4.1 Ekonomske promene

Ekonomske promene koje su zahvatile svet kao posledica, pre svega, kapitalizma kao društvenog uređenja i institucije privatne svojine, a onda i procesa globalizacije koji je pojačao efekte ovog prvog, drastično su izmenile poglede na funkciju upravljanja ljudskim resursima, a i na samu radnu snagu kao objekat pomenute funkcije. Rekli bismo na početku da su se ove promene vrlo negativno odrazile na ljudske resurse, tačnije radnu snagu, a evo i zašto. Sama premisa negativnog uticaja ekonomskih promena koje smo pomenuli na radnu snagu nije nova. Karl Marks je još krajem devetnaestog veka upozoravao na mogućnost da će se desiti upravo ovo što se desilo. Sada se to i empirijski potvrđuje, i sa sigurnošću možemo reći da je najveći propust kapitalizma, pored svih njegovih prednosti u odnosu na prethodne oblike društvenog uređenja u vidu efikasnosti, produktivnosti itd., zapravo neumerena eksploatacija radne snage. Započet je, i vremenom se intenzivira, proces dehumanizacije radne snage, i njeno tretiranje ne mnogo različito od tretiranja proizvodnih sirovina, na primer.

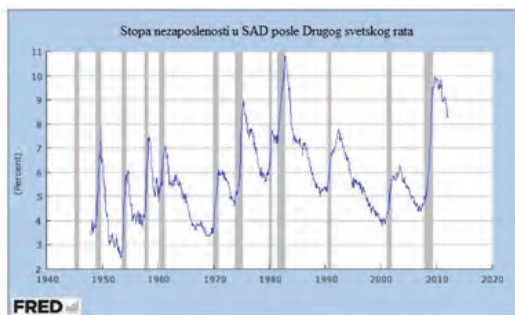
Sušтина nije u pogrešnim prioritetima, kako bi neko rekao. Profit je bio i uvek će biti prioritet broj jedan svake privredne delatnosti. Razlika je u tome što je kapitalizam doveo do tolikog rasta multinacionalnih kompanija, finansijskog, a samim tim i uticajnog, da sada institucije koje su se bavile zaštitom radne snage više nemaju

nikakvu moć nad ovim prvim. Socijalna pitanja koja su predstavljala ograničavajući faktor maksimiziranju profita, polako blede. Za sada, na horizontu nema rešenja ovog problema, i ovo će u bliskoj budućnosti postati goruće pitanje. Zadovoljavajući odgovor na ovo pitanje neće biti moguć bez institucija koje bi bile potpuno zaštićene ili imune na raznorazne pritiske kojima danas još uvek podležu.

4.2 Tehnološke promene

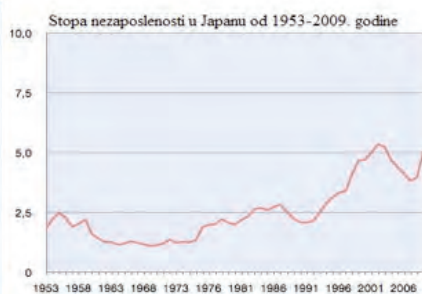
Tehnološki napredak koji se dešava poslednjih decenija dostigao je razmere koje su nekada bile nepojmljive. To je samo jedan od pozitivnih efekata ekonomskih promena o kojima smo govorili u prethodnom odeljku. Priča o ovom tehnološkom napretku, tema je za neki drugi rad, i za stručnjake iz drugih oblasti nauke, tako da ćemo se mi zadržati na jednoj od ekonomski relevantnih posledica enormno brzog tehnološkog razvoja, čiji smo svi svedoci. To je posledica po ljudske resurse. Upravljanje ljudskim resursima, je prioritetno orijentisano na smanjivanje troškova radne snage. Postoji tu i briga o nekim drugim pitanjima, socijalnim, ili kako se već zvaše, ali, kao što rekosmo... bleđi. Danas kompanije imaju na raspolaganju robotizovane mašine koje mogu obavljati gotovo sve, ili čak sve zadatke u proizvodnom procesu. Inicijalna nabavka ovakvih mašina jeste vrlo skupa, ali troškovi održavanja i amortizacija, daleko su nadmašeni troškovima radne snage, tako da se ekonomska rentabilnost ne dovodi u pitanje. Tu su i dodatne prednosti, u brzini obavljanja posla, preciznosti, itd., tako da ko može da kupi ovakve mašine i zameni hiljade radnika, uradiće to. Advokati ovakvih promena će priznati da one dovode do smanjenja broja radnika u proizvodnim procesima, ali opravdanje za to pronalaze u činjenici da tehnološke promene otvaraju nove vrste radnih mesta. Podaci pokazuju da stopa nezaposlenosti u SAD-u i Japanu u poslednjih pedeset godina ima blagi trend rasta (graf 1 i 2), a da li će ovaj skok nezaposlenosti imati frikcionni ili strukturni karakter, videćemo. Nadamo se da su oni u pravu, ali nismo sigurni da će svetu trebati baš toliko stotina hiljada programera koliko je radnika bilo na proizvodnim procesima. Možda je ipak trebalo žrtvovati malo efikasnosti zarad održivosti.

Graf 1



Izvor: St Louis Fed: research.stlouisfed.org.

Graf 2



Izvor: Wikipedia

Sa druge strane, tehnološki napredak je podigao dostupnost informacija na takav nivo da gotovo svako za računarom može da sazna šta god želi. Takođe obrazovni sistemi u svetu su postali povezani, razmenjuju se informacije, iskustva i uvode potpuno novi i efikasniji sistemi. Online studiranje, kreiranje modela i simulacija realnih situacija u školama i na univerzitetima, drastično podižu kvalitet obrazovanja u svetu, i što je možda i najveća prednost, sve to je dostupno i u najslabije razvijenim zemljama sveta, s obzirom na to da su troškovi ramene informacija vrlo mali. Ovakva dostupnost obrazovanja od krucijalnog je značaja za promenu obrazovne strukture u svetu, koja je po svemu sudeći neophodna kako bi se radna snaga prilagodila potrebama i strukturi tražnje za radnom snagom u takozvanoj »novojk« ekonomiji.

5 Globalizacija

Globalizacija kao proces stvaranja sveta bez granica, imao je višeznačan uticaj na ljudske resurse. Pre svega, olakšavanjem putovanja i čak ukidanjem pojedinih granica, a onda i brisanjem kulturoloških i drugih razlika između ljudi, omogućeno je dosta kvalitetnije obrazovanje, i formalno i neformalno, kako za mlade, tako i za ljude koji već rade ali žele da prošire svoja saznanja. Sami kontakti sa ljudima sa drugog kraja sveta, prilikom obrazovanja u inostranstvu, rada u inostranstvu ili prosto boravka podižu kvalitet obrazovanja i saznavnu sposobnost pojedinaca.

Međutim, da bi analiza bila sveobuhvatna, ne smemo zaboraviti ni negativne uticaje, koje je globalizacija imala posredno, time što je omogućila kapitalistima (od strane kojih je i kreirana) da dođu u situaciju da mogu da radnom snagom i ljudima barataju kao sa brojevima, i da to niko ne može da prekine.

6 Diskusija

U cilju da što realnije prikažemo efekte globalizacije i ostalih promena na ljudske resurse i ljude uopšteno, možda smo zvučali pomalo pesimistično. Bez namere da osporavamo kapitalizam i proces globalizacije, pokazali smo da nedostaci ipak postoje. Ove nedostatke je neophodno rešavati što pre, jer sve što je čovečanstvo postiglo pada u vodu ako se čovek kao pojedinac zaboravi. Prosto, ovaj tempo razvoja, koliko god to razočaravajuće zvučalo, nije održiv. Kao rešenje, jedini mogući korak je ustanoviti institucije koje će braniti čoveka kao pojedinca, i opominjati multinacionalne korporacije koje su i nosioci svih promena o kojima smo pričali do sad. Na neki način je neophodno omogućiti ovakvim institucijama da funkcionišu potpuno nezavisno, i da ne budu podložne pritiscima jakih, koliko god jaki oni bili. Pošto smo se u radu osvrtni na Marksove predikcije, koje su se ispostavile tačnim, a sada pravimo još jedan pogled unazad i oslanjamo se na Kejnsov intervencionizam kao jedini

mogući način za popravljjanje kapitalizma, kako bi on pored toga što je najefikasnije društveno uređenje, postao i održiv, možemo zaključiti da je rešenje za probleme »nove« ekonomije, zastati i pogledati unazad.

LITERATURA

1. Anthony, W. P. and Nicholson, E. A. (1977). Management of human resources: A systems approach to personnel management. Columbus, OH: Grid Inc. Bernardin, H. J. in Russell, J. A. (1998). Human Resource Management: An Experiential Approach. Irwin: McGraw-Hill;
2. Cvetanović, S., Đorđević, M. in Carić, M. (2006). Ekonomija. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
3. Dessler, G. (2000). Human Resource Management, 8th ed. London: Prentice Hall.
4. Gidens, E. (1998). Posledice modernosti. Beograd: Filip Višnjić.
5. Heneman, H. G. (1969). Toward a general conceptual system of industrial relations: How do we get there? In: Somers, G. (ed). Essays in industrial relations theory. Iowa State: University Press, pp. 1–25.
6. Kovačević, M. (2003). Izazovi globalizacije. Ekonomske teme, št. 2.
7. Marković, Ž. D. (2007). Globalna ekonomija. Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
8. Miller, F. B. in Coghil, M. A. (1964). Sex and the personel manager. Industrial and Labor Relations Review, 18, št. 1, str. 32–44.
9. Mitrović, B. (2001). Proces globalizacije i tranzicije Srbije. Ekonomske teme, br. 1–2.
10. Stiglic, D. E. (2004). Protivrečnosti globalizacije. Beograd: SBM-h.

Zaradi ustvarjalnosti smo deležni novosti, napredka in razvoja

UDK 159.954+001.31

KLJUČNE BESEDE: ustvarjalnost, inovacije, razvoj, uspešnost

POVZETEK - Ustvarjalnost vodi k inovativnosti in je ključni dejavnik osebnega, družbenega ter gospodarskega razvoja. Zelo pomembno je nenehno spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti ter ustvarjanje takšnega okolja v podjetju, v katerem ljudje svobodno razmišljajo ter imajo možnost posredovanja idej, mnenj in pripomb. Eden bistvenih dejavnikov, ki povečuje ustvarjalnost v podjetju, je občutek zaposlenega, da je informiran, spodbujan in vključen v organizacijske procese. Ustvarjalnost je konkurenčna prednost posamezne organizacije, pri čemer je temeljni poudarek na notranji klimi, urejenosti medsebojnih razmerij in odprtosti organizacije za nove izzive. Namen prispevka je predstaviti pojma ustvarjalnost in inovativnost, njuno povezanost ter pomembnost za uspešnost in razvoj organizacije. Empirični del predstavlja raziskavo in ugotovitve, v kakšnem okolju delujejo zaposleni in v kolikšni meri so v podjetju spodbujeni k ustvarjalnosti in inovativnosti. Cilj raziskave je predstaviti povezanost ustvarjalnosti in inovativnosti z uspešnostjo in razvojem podjetja.

UDC 159.954+001.31

KEY WORDS: creativity, innovation, development, effectiveness

ABSTRACT - Creativity leads to innovation and is the key factor for personal, social and economic growth. It is highly important to constantly encourage creativity and innovation in an entrepreneurial environment, as it gives people the strength and ability to think freely and therefore creating ideas, opinions and comments. The basic factor that encourages creativity in a company is the feeling of an employee that they are informed, encouraged and involved in the organisational process. Creativity, based on business sentiment and inner relationships, is an advantage of an organisation. The purpose of this thesis is to represent creativity and innovation, their interconnection and importance for the organisation's development and success. The empirical part explains the findings of the research on working environments and creativity. The goal was to represent the connection between creativity with innovation and success of a company.

1 Uvod

Današnji globalni trg je generator sprememb, ki nenehno pospešuje potrebo po razvoju novih, izvirnih izdelkov, storitev, doživetij in znanja. Odzivi na spremembe, ki v naša življenja vnašajo nove okoliščine, od nas zahtevajo novo, izvirno aktivnost. Torej je z razvojem globalizacije in procesov, ter nenehnih sprememb, ki ga spremljajo, prišlo v ospredje spoznanje, da je ustvarjalnost in z njo povezana inovativnost temeljno gonilo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Podjetja, ki želijo danes zmagovati na trgih, morajo biti konkurenčna. To pa lahko dosežejo le tako, da sledijo omenjenim spremembam na trgu in so čim bolj inovativna. Ustvarjalni pristop k problemom in inovacije so temeljno gibalno napredka. Zato je najpomembnejša naloga na poti v prihodnost spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela, saj zagotavlja razvoj in obstoj podjetja.

Za spodbujanje ustvarjalnosti je zelo pomembna notranja motivacija, ta se pri posamezniku veča s spodbujanjem radovednosti. Pomembnosti ustvarjalnega ravnanja se morajo zavedati vsi zaposleni, vključno z vodstvom podjetja, saj ustvarjalnost zaposlenih vpliva na inovativnost in uspešnost podjetja. Zaposleni so tisti vir podjetja, ki lahko predlagajo rešitve različnih problemov, dajo inovativne ideje za izboljšave obstoječih izdelkov ali celo idejo za nove izboljšane proizvode.

Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti, so kratkoročno in tudi dolgoročno bolj konkurenčna.

V prispevku bomo spoznali pojma ustvarjalnost in inovativnost ter njuno povezanost. Medsebojna povezanost se kaže v nadaljnji opredelitvi. Ustvarjalnost je opredeljena kot generiranje novih in uporabnih idej na vseh področjih poslovanja podjetja, inovacije pa so praktične aplikacije ustvarjalnih idej.

V empiričnem delu, na podlagi izvedene ankete v večjem slovenskem podjetju, prikažem ugotovitve, v kakšnem okolju delujejo zaposleni in preverjam prisotnost spodbud za ustvarjalno delo zaposlenih. Cilj raziskave je, na podlagi pridobljenih rezultatov ankete, ugotoviti in predstaviti povezanost ustvarjalnosti in inovativnosti z uspešnostjo in razvojem podjetja.

2 Ustvarjalnost in inovativnost

V svetu danes obstaja splošno soglasje o pomenu intelektualnega kapitala za podjetja – pomenu znanja, izkušenj in ustvarjalnosti. V načinu pridobivanja teh proizvodnih dejavnikov pa obstaja bistvena razlika. Znanje in izkušnje sta praviloma sorazmerna z vloženim časom in denarjem. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo. Ustvarjalnost pa je v veliki meri neodvisna od vloženih sredstev. Ustvarjalnost je miselni proces ustvarjanja novih idej ali ustvarjanje nove celote iz idej, ki že obstajajo. Ustvarjalnost je gibal napredka in razvoja človeštva. Izhaja iz posameznika, ki je bolj ali manj radoveden, nezadovoljen z obstoječim, ki vedno znova išče nove poti in kombinacije za lažje in hitrejša doseganje zelenih ciljev.

Ustvarjalnost je ena izmed bistvenih človekovih lastnosti, glavna poanta ustvarjalnega razmišljanja je, da za obstoječe probleme iščemo rešitve, ki jih s klasičnimi načini ne moremo najti. Ustvarjalnost je človekova pretežno naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega (Likar, 1998, str. 16). Pečjak (2002, str. 8) pa pravi, da ustvarjalnost ni nič drugega kot produciranje novih idej.

Ustvarjalnost pa ni potrebna le pri generiranju zamisli, temveč v vseh fazah inovacijskega procesa. Ustvarjalnost se torej nanaša na celotno poslovanje od ideje, poroditve prve podlage za invencijo, vse do razvoja nekaterih invencij do uspešne komercializacije, to je v inovacije in ponovne naložbe v iskanje invencij, v omogočanje ter razvijanje inovacij itn. (Likar, Križaj in Fatur, 2006, str. 28). Po

Likarju (2006, str. 54) predstavlja invencija izhodiščno idejo za novost, ki bo morda postala inovacija, torej idejo s potencialom.

Dejavniki, ki spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih in so nosilci ustvarjalnega delovanja v podjetju so: motivacija, organizacijska struktura, kultura in klima ter timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja kot neposredni spodbudi ustvarjalnosti. Kavčič (2005, str. 4) definira organizacijsko kulturo kot sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilna za določeno organizacijo in se po tem ločujejo od drugih organizacij, kot enotno interpretativno shemo, ki služi članom organizacije in okolju ter kot celoto posebnih lastnosti organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globlji ravni. Pozitivna naravnost organizacijske kulture daje organizaciji podlago za inoviranje. Kultura vsebuje množico elementov, ki lahko stopnjujejo ali zavirajo inovativnost. Poleg tega mora biti inovacijska kultura v skladu z drugimi okoliščinami v podjetju. Proučevanje kulture izven konteksta ostalih dejavnikov je napačno, prav tako pa je narobe, če ponudimo organizaciji neki tip kulture kot univerzalno zdravilo za pomanjkanje inovativnosti (Fatur in Likar, 2009, str. 49).

Ustvarjalno klimo in kulturo ustvarijo lahko le odprti, neposredni odnosi, ki temeljijo na vrednotah in etičnem obnašanju vseh zaposlenih. Da je v delovnih okoljih stalno prisotna visoka ustvarjalna energija mora podjetje nenehno iskati nove pristope in modele za spodbujanje in motiviranje zaposlenih, da izrazijo svoj ustvarjalni potencial v smeri zelenih ciljev.

Ustvarjalnost nam pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej posameznika ali tima. Inovacija posledično predstavlja udejanjenje zamišljenih idej. Inovativni proces tako vključuje več kot samo idejo. Idejo je treba tudi uresničiti. V vsaki organizaciji je pomembno, da se nove ideje pretvorijo v inovacije. Toda velikokrat se dogaja, da do nastanka novih idej sploh ne pride, večina od njih pa po svojem rojstvu oziroma v postopku pretvorbe v inovacijo umre. Zato je pomembno, da podjetja poudarjajo pomen nenehnega ustvarjalnega pridobivanja idej in inoviranja. Ustvarjalne ideje pripeljejo do novih odkritij in boljšega izvajanja postopkov. Zato naj bi ustvarjalni proces obravnavali kot eno od področij dela, kar pomeni, da ga je potrebno tako tudi upravljati.

Inovacijsko dejavnost v podjetju lahko v grobem razdelimo v dva sklopa. Prvi obsega vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih. Tu gre za inovatorje, ki so v podjetju zaposleni zato, da ustvarjajo novosti. Njihove inovacije podjetju zagotavljajo osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost. Sem bi lahko prištevali predvsem dejavnosti razvojno-raziskovalnih, tehnoloških, marketinških in podobnih oddelkov, kjer je inovativnost umevna že sama po sebi. Drugi sklop inovacijskih aktivnosti, ki vse bolj pridobiva na veljavi tudi v slovenskih podjetjih, pa so neprofesionalne; tiste, v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh nivojev organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre praviloma za male koristne predloge. To so drobne pobude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, večjo kakovost izdelka, prihranek materiala, skrb za kupca ipd. Z njimi želi podjetje izkoristiti ustvarjalne potenciale, pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih.

Ustvarjalnost in inovativnost sta pojma, ki sta tesno povezana. Organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna, mora biti hkrati ustvarjalna in inovativna. Ustvarjati mora boljše proizvode, iskati izvirnejše tržne poti, neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljati proizvodnjo. Nenehne spremembe so pogoj za konkurenčnost na trgu. Ustvarjalne ideje so jedro vsake organizacije. Ideje so priložnost za zaposlene, za organizacijo in celotno družbo. Vsakdo ima ustvarjalni potencial, vendar je potrebno večino ljudi spodbuditi, da ga izrazijo. Zato mora organizacija ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo naklonjena ustvarjanju inovacij. Od zaposlenih mora zahtevati komunikativnost, interdisciplinarno znanje, predvsem pa kakovostne medsebojne odnose, ki so podlaga za ustvarjalne rezultate, rešitve in ideje, kot produkt reševanja skupno zastavljenih izzivov.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je, na podlagi izvedene ankete v večjem slovenskem podjetju, ugotoviti v kakšnem okolju delujejo zaposleni in kaj jim pomeni ustvarjalnost. Nadalje želimo preveriti ali so spodbujani k ustvarjalnosti in k podajanju predlogov za izboljšave in inovacije ter na kakšne načine.

Cilj raziskave je, na podlagi pridobljenih rezultatov ankete, ugotoviti in predstaviti povezanost ustvarjalnosti in inovativnosti z uspešnostjo in razvojem omenjenega podjetja.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Zastavljena so naslednja raziskovalna vprašanja:

1. V kakšnem okolju delujejo zaposleni raziskovanega večjega slovenskega podjetja?
2. Kako ocenjujejo pomen ustvarjalnosti zaposleni v omenjenem podjetju?
3. V kolikšni meri in na kakšen način so zaposleni spodbujeni k podajanju inovacij in predlogov za izboljšave?
4. Kako ocenjujejo zaposleni dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na ustvarjalnost posameznikov?
5. Kako se kaže povezanost ustvarjalnosti in inovativnosti z uspešnostjo in razvojem raziskovanega podjetja?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu prispevka smo proučili strokovno literaturo s področja ustvarjalnosti in inovativnosti in uporabili deskriptivno metodo. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Uporabili smo metodo anketiranja. Anketo smo izvedli s pomočjo aplikacije na www.lka.si, ki zagotavlja popolno anonimnost vprašalnika in s tem povečuje objektivnost rezultatov.

3.4 Opis instrumenta

Instrument raziskave je bil anketni vprašalnik, sestavljen iz treh delov. V prvem delu so bila zastavljena demografska vprašanja: spol, končana izobrazba, starost in leta zaposlitve. V drugem delu vprašalnika smo na podlagi petih vprašanj želeli izvedeti v kakšnem okolju delujejo zaposleni. V tretjem sklopu vprašanj pa smo želeli dobiti odgovore na vprašanja vezana na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

3.5 Opis vzorca

Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi na lokaciji Novo mesto. Anketa je bila poslana 330 naključno izbranim zaposlenim, od 225 rešenih anket je bilo 174 veljavnih, kar predstavlja 52 odstotkov. Večina anketirancev je ženskega spola in sicer 59 odstotkov, moškega spola pa je 42 odstotkov anketirancev. V starostnih skupinah od 31 do 40 leti in od 41 do 50 let je največ anketirancev, to je po 54 (31 odstotkov) v vsaki skupini. Po izobrazbeni strukturi je imelo največ anketirancev, to je 48 (28 odstotkov) končane visokošolske programe, najmanj pa osnovno ali poklicno šolo, to so štirje zaposleni ali 2 odstotka.

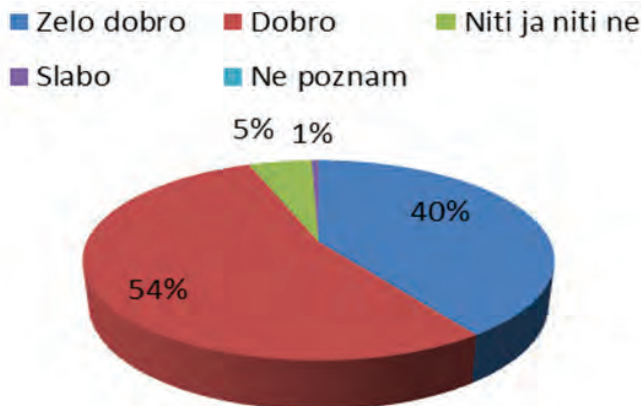
3.6 Opis obdelave podatkov

Podatke smo pridobivali s pomočjo anketnega vprašalnika, izdelanega s pomočjo spletne ankete www.1ka.si in podatke v omenjeni aplikaciji tudi analizirali.

4 Rezultati raziskave

Odgovori vezani na drugi sklop ankete, ki raziskuje okolje zaposlenih je pokazal nadalje navedene rezultate.

Graf 1: Poznaš vrednote, vizijo, strategijo in cilje podjetja?

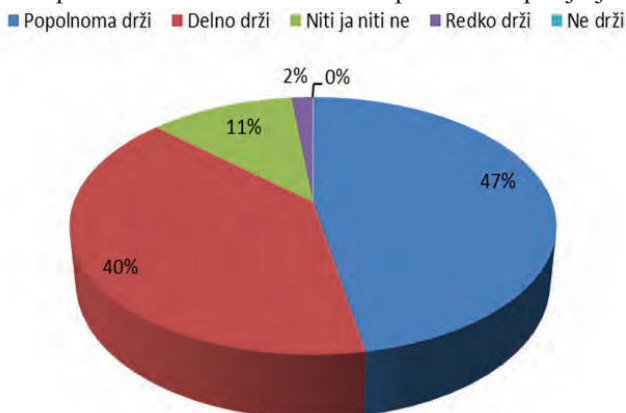


Vir: Anketa.

Vrednote, vizijo, strategijo in cilje podjetja pozna zelo dobro 40 odstotkov oziroma 70 vprašanih, dobro jih pozna 54 odstotkov ali 94 vprašanih, za odgovor niti ja niti ne se je opredelilo 5 odstotkov oziroma 9 vprašanih, slabo pa jih pozna 1 odstotek oziroma eden vprašani, nobenega ni, ki ne bi poznal vsebine omenjenih pojmov.

O trditvi, da podjetje dobro skrbi za zaposlene so se anketirani opredelili sledeče. Popolnoma se s trditvijo strinjajo 104 anketirani (60 odstotkov), delno se strinja 61 zaposlenih (35 odstotkov), neodločenih je 5 (3 odstotki) vprašanih, redko se strinjajo 4 (2 odstotka) vprašani, nihče se s trditvijo ne strinja.

Graf 2: Se počutiš pomemben člen v delovnem procesu in podjetju?

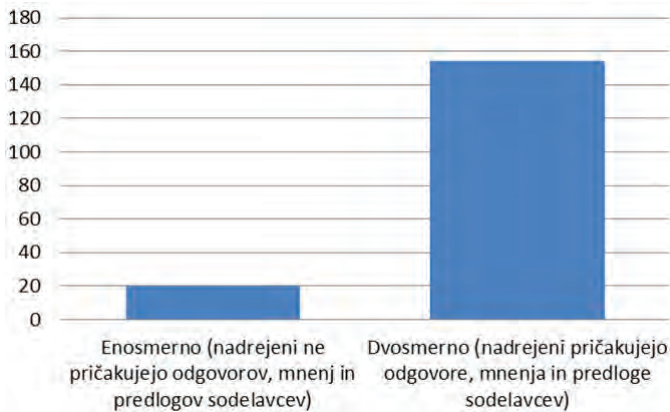


Vir: Anketa.

82 (47 odstotkov) anketiranih se popolnoma strinja, da se počutijo pomemben člen v delovnem procesu in podjetju, 69 (40 odstotkov) anketiranih pravi, da ta trditev delno drži, 20 anketiranih oziroma 11 odstotkov pravi, da niti ja niti ne, da omenjena trditev redko drži trdijo 3 anketirani oziroma 2 odstotka, nihče od anketiranih se ne počuti nepomemben člen.

Na vprašanje ali se s sodelavci pogovarjajo o tem, kaj bi se dalo izboljšati in si izmenjujejo mnenja so anketirani odgovarjali kot sledi. 108 vprašanih, ali 62 odstotkov pravi, da pogosto, 50 (29 odstotkov) zaposlenih pravi, da vedno, 16 oziroma 9 odstotkov jih pravi, da redko in nobenega odgovora ni bilo za trditev, da nikoli.

Graf 3: Na kakšen način poteka komuniciranje med sodelavci in nadrejenimi?

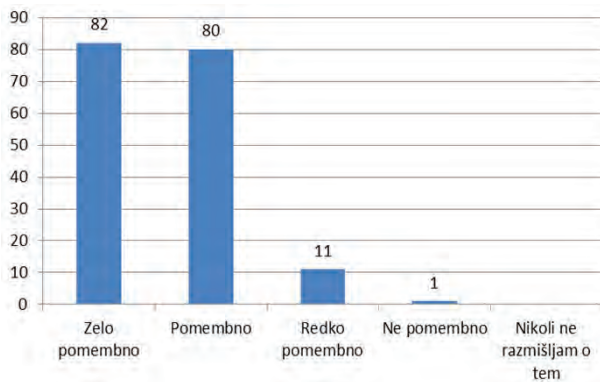


Vir: Anketa.

Da komunikacija poteka dvosmerno (nadrejeni pričakujejo odgovore, mnenja in predloge sodelavcev) jih je odgovorilo 154 (89 odstotkov) anketirancev, da poteka enosmerno jih je odgovorilo 20 (11 odstotkov).

V tretjem sklopu vprašanj, ki se tičejo ustvarjalnosti in inovativnosti, pa so bili ugotovljeni rezultati, kot sledi.

Graf 4: Kakšen pomen ima po tvojem mnenju ustvarjalnost in s tem povezano podajanje predlogov za izboljšave in inovacije na delovnem mestu?



Vir: Anketa.

Da je ustvarjalnost in z njo povezano podajanje predlogov na delovnem mestu zelo pomembno se strinja 82 anketiranih (47 odstotkov), da je pomembno meni 80 (46 odstotkov) anketiranih, da je redko pomembno meni 11 (6 odstotkov) anketiranih, da je nepomembno meni 1 anketirani. Nobeden izmed anketiranih ni odgovoril, da nikoli ne razmišlja o tem.

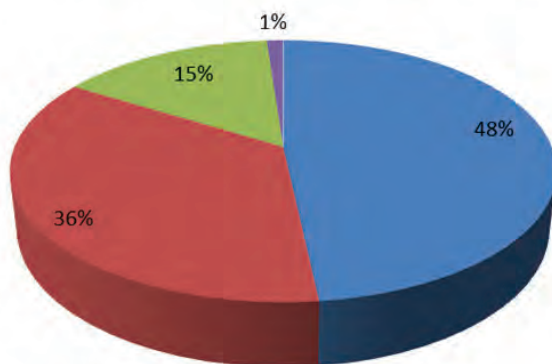
O možnosti biti ustvarjalni so anketirani odgovarjali, pogosto imajo to možnost 89 (51 odstotkov) anketiranih, vedno 47 (27 odstotkov), redko 38 (22 odstotkov) anketiranih, zopet nihče nima nikoli možnosti biti ustvarjalen.

Za podajanje predlogov je pogosto spodbujanih 87 (50 odstotkov) anketiranih, 42 (24 odstotkov) jih je redko spodbujano, 38 (22 odstotkov) jih je vedno spodbujano, 7 (4 odstotke) vprašanih ni spodbujanj za podajanje predlogov.

Od vprašanih jih je 132 oziroma 76 odstotkov že podalo predlog za izboljšavo ali inovacijo, 42 ali 24 odstotkov pa tega še ni naredilo.

Graf 5: Kaj ti pomeni ustvarjalnost pri delu?

■ Izziv ■ Dodatni zaslužek pri delu ■ Potrjevanje samega sebe ■ Drugo

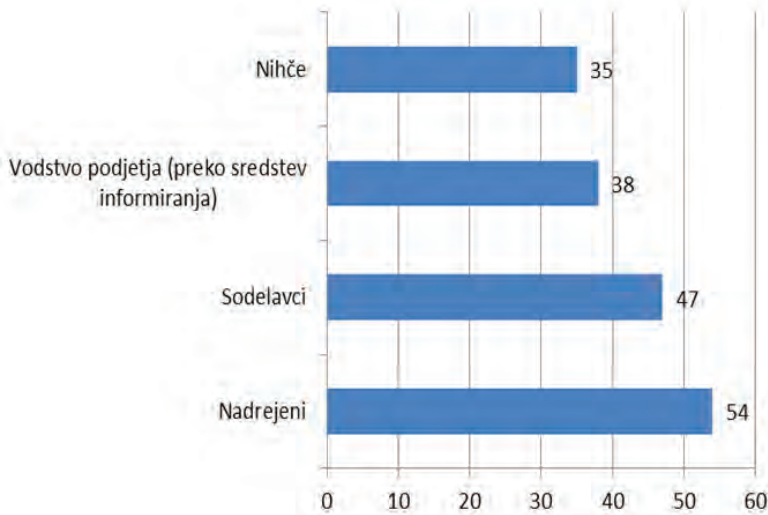


Vir: Anketa.

Ustvarjalnost pri delu pomeni največ izziv 48 odstotkom anketiranim, 35 odstotkom pomeni potrjevanje samega sebe, dodatni zaslužek 15 odstotkom in drugo 2 odstotkoma.

Največji vpliv na ustvarjalnost posameznika menijo anketirani, da ima lastna motiviranost (31 odstotkov), motivacija sodelavcev in nadrejenih 23 odstotkov, vzdušje v podjetju 21 odstotkov, delovne izkušnje 19 odstotkov, izobrazba 5 odstotkov in ostalo en odstotek.

Graf 6: Kdo te spodbuja, da si ustvarjalen in podajaš predloge za izboljšave in inovacije?



Vir: Anketa.

Anketirani so spodbujani za podajanje predlogov največ s strani nadrejenih, to je 54 odstotkov, nato s strani sodelavcev 47 odstotkov, vodstvo podjetja preko sredstev informiranja spodbuja 38 odstotkov, da jih nihče ne spodbuja je odgovorilo 35 odstotkov anketirancev.

5 Razprava

Na osnovi dobljenih rezultatov raziskave, lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja:

V kakšnem okolju delujejo zaposleni raziskovanega večjega slovenskega podjetja?

Iz vsega prikazanega v rezultatih raziskave, lahko trdimo, da se zaposleni dobro počutijo, sledijo ciljem in vrednotam podjetja in delujejo v okolju, ki spodbuja ustvarjalnost in s tem inventivno dejavnost.

Kako ocenjujejo pomen ustvarjalnosti zaposleni v omenjenem podjetju?

Ustvarjalnosti pripisujejo zaposleni velik pomen. Posledično je tudi tako veliko število podanih predlogov med anketiranimi, kar 86 odstotkov jih je že podalo predlog za izboljšavo ali inovacijo.

V kolikšni meri in na kakšen način so zaposleni spodbujeni k podajanju inovacij in predlogov za izboljšave?

Zaposleni so v veliki meri spodbujani k podajanju predlogov in inovacij. Najbolj so spodbujani s strani nadrejenih, pa tudi med seboj se sodelavci v veliki meri spodbujajo. To kaže na sodelovalno okolje, ki je eden izmed pogojev za dobro klimo, ki med drugim spodbuja tudi ustvarjalnost. Sodelavci so ravno tako spodbujani tudi od vodstva preko sredstev informiranja, kar kaže na zavedanje vodilnega menedžmenta o rednem in kontinuiranem spodbujanju zaposlenih.

Kako ocenjujejo zaposleni dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na ustvarjalnost posameznikov?

Glede na rezultate ankete, zaposleni menijo, da ima največji vpliv na ustvarjalnost lastna motiviranost, sledi motivacija sodelavcev in nadrejenih ter tudi vzdušje oziroma klima v podjetju.

Tudi iz teh rezultatov spet lahko vidimo, da so zaposleni v raziskovanem podjetju motivirani za podajanje predlogov, prisotna je takšna klima, ki spodbuja k ustvarjalnosti in sodelovanju med zaposlenimi.

Kako se kaže povezanost ustvarjalnosti in inovativnosti z uspešnostjo in razvojem raziskovanega podjetja?

Iz rezultatov ankete smo ugotovili, da je ustvarjalnost in inovativnost močno prisotna v raziskovanem podjetju. Zaposleni so motivirani, vodilni menedžment se zaveda pomembnosti podajanja predlogov, zaposleni delujejo v primernem okolju, kjer se spodbuja in ceni podajanje predlogov. Vse to se odziva pri visokem številu podanih predlogov in izboljšav.

Množična inventivna dejavnost je že od ustanovitve podjetja pomemben del kulture podjetja. Vzpostavljen imajo sistem, s katerim zaposlene spodbujajo k nenehnemu razmišljanju o tem, kako delo opraviti hitreje in bolje, hkrati pa doseči največjo možno stopnjo stroškovne učinkovitosti. To se odraža na uspešnosti podjetja, saj redno posluje z dobičkom, izpolnjene so tudi vse obveze do lastnikov, zaposlenih, okolja, družbe. Na račun dobrih rezultatov pa podjetje veliko vlaga v nadaljnji razvoj, kar je zelo pomembno za rast, razvoj ter konkurenčnost podjetja.

6 Zaključek

Odgovor na spremembe iz okolja in potreba po nenehnih inovacijah se skriva v ustvarjalnosti, ki rojeva nove ideje. Ideje so priložnost za posameznika, njegovo prihodnost in razvoj, ter za razvoj celotne organizacije. Metod za povečanje kreativnosti v podjetju je veliko, skupni imenovalec vseh pa je ustvarjanje okolja, v katerem ljudje svobodno razmišljajo, imajo možnost posredovanja idej, mnenj, pripomb. Seveda pa mora biti izpolnjen primarni pogoj – takšen način razmišljanja mora najprej usvojiti glavna oseba podjetja. Eden bistvenih dejavnikov, ki povečuje kreativnost v podjetju, je občutek slehernega zaposlenega, da je informiran, spodbujan

in vključen v organizacijske procese. Odgovornost za zadostno ustvarjalnost in inovativnost je torej na plečih vodilnega menedžmenta podjetja. Prepoznavati in spodbujati morajo kreativni potencial med zaposlenimi, spodbujanje pa naj bi bil stalen in kontinuiran proces.

Trajno zagotovilo za uspešno delovanje in nenehen razvoj podjetja, kar pomeni za podjetje tudi konkurenčno prednost, je vlaganje v znanje podjetja skozi ustvarjalnost in posledično inovativnost zaposlenih. Na izzive sodobne družbe lahko podjetja odgovorijo le z ustvarjalnim delom. Ne morejo in ne smejo se zadovoljiti s povprečnostjo, tržiti morajo svojo individualnost, in ravno ustvarjalnost omogoča podjetju njegovo enkratnost.

Za podjetje ustvarjalnost predstavlja potencialno dodano vrednost, za družbo gibalo napredka. To lahko vidimo tudi iz opravljene empirične raziskave. Namreč iz rezultatov ankete smo ugotovili, da je ustvarjalnost in inovativnost močno prisotna v raziskovanem večjem slovenskem podjetju. Zaposleni so motivirani, vodilni menedžment se zaveda pomembnosti podajanja predlogov, zaposleni delujejo v takšnem okolju, kjer se spodbuja podajanje predlogov.

To se odraža na uspešnosti podjetja, saj redno posluje z dobičkom, izpolnjene so tudi vse obveze do lastnikov, zaposlenih in okolja. Na račun dobrih rezultatov podjetje veliko vloga v nadaljnji razvoj, kar je zelo pomembno za rast, razvoj ter predvsem konkurenčnost podjetja.

LITERATURA

1. Berginc, J. in Krč, M. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Fatur, P. in Likar, B. (2009). Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja. Koper: Fakulteta za management.
3. Kavčič, B. (2005). Organizacijska kultura. Celje: Visoka komercialna šola.
4. Kavčič, B. (2010). Usmerjanje ustvarjalnosti. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
5. Likar, B. (1998). Inoviranje. Koper: Visoka šola za management.
6. Likar, B. (2006). Management inoviranja. Koper: Fakulteta za management.
7. Markič, M. (2004). Inoviranje procesov. Pogoj za odličnost poslovanja. Koper: Fakulteta za management.
8. Pečjak, V. (2002). Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej. Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
9. Rašič, K. in Markič, M. (2008). Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb. Koper: Fakulteta za management.
10. Spletna stran: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/veselko-mojca.pdf> [Citirano 5. 1. 2016 ob 18.00 uri].
11. Spletna stran: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/kreativnost-in-inovativnost-v-organizacijah.pdf> [Citirano 6. 1. 2016 ob 18.00 uri].
12. Spletna stran: www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf [Citirano 5. 1. 2016 ob 17.00 uri].

Determinante uvoza u zemljama Zapadnog Balkana u uslovima globalizacije

UDK 339.562(497)

KLJUČNE REČI: uvoz, globalizacija, Zapadni Balkan, štednja

POVZETEK - Tokom protekle decenije gotovo sve zemlje Zapadnog Balkana su imale negativan saldo bilansa po tekućim transakcijama. Ovo je direktna posledica većeg uvoza u odnosu na izvoz. Uvažavajući ovu činjenicu analizom podataka 6 zemalja Zapadnog Balkana (Albanije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Crne Gore, Makedonije i Srbije) u periodu od 2001. do 2013. godine istražujemo determinante uvoza koje sugerše literatura iz oblasti makroekonomije. Hipoteza u modelima otvorene privrede, da zemlje pomoću spoljnotrgovinskog deficita nadomešćuju nedostatak domaće štednje, u ovom istraživanju je dobila značajnu podršku. Takođe, istraživanje je pokazalo da osim domaće štednje značajne makroekonomske determinate uvoza su domaće investicije i privredni rast.

UDC 339.562(497)

KEY WORDS: import, globalization, Western Balkans, savings

ABSTRACT - Over the past decade, almost all Western Balkan countries had a negative balance of the current transactions. This is a direct result of higher imports in relation to exports. Considering this fact, by analyzing data of all 6 Western Balkan countries (Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Montenegro, Macedonia and Serbia) in the period from 2001 to 2013, we investigate the determinants of imports as suggested in macroeconomic literature. The hypothesis of the open economy model, that countries with current trade deficit actually compensate the lack of domestic savings, has received considerable support in this study. In addition, research has shown that along with domestic savings, significant macroeconomic determinants of imports are also domestic investments and economic growth.

1 Uvod

Zemlje Zapadnog Balkana su tokom devedestih godina bile izložene tranziciji vlastitih privrednih sistema, u kojoj je ključnu ulogu igrao proces prelaska sa planske na tržišnu privredu. Paralelno sa ovim procesom ove zemlje bile su izložene uticaju procesa globalizacije. Stekao se utisak da tranzicija i privatizacija idu nekako »ruku pod ruku« u ovim privredama. Posledice izloženosti ovih procesa imaju svoje pozitivne i negativne strane. Pozitivne strane su dobro poznate i o njima se afirmativno piše. Nažalost, o negativnim posledicama nema puno publikovanih radova i kvantitativnih istraživanja. Po našem mišljenju jedna od tih negativnih posledica procesa globalizacije i otvorenosti tržišta Zapadnog Balkana jeste hronični spoljnotrgovinski deficit. Preciznije, permanentno veća vrednost uvoza od vrednosti izvoza. Uvažavajući stav makroekonomske teorije da deficit u bilansu po tekućim transakcijama odgovara istovetnom suficitu u bilansu po kapitalnim transakcijama, nameće se zaključak da veći uvoz od izvoza jeste posledica hronične isuficijencije domaće štednje za finansiranje investicija u zemljama Zapadnog Balkana. Da bismo proverili stav makroekonomske teorije, tačnije Mandel-Flemingovog modela otvorene privrede, analizirali smo determinante uvoza u zemljama Zapadnog Balkana u pe-

riodu od 2001. do 2013. godine. Analiza je izvršena u skladu sa modelom višestruke regresije, kako bi se utvrdile statistički značajne makroekonomske determinante uvoza u ovim zemljama. U radu je postavljena hipoteza da su determinante uvoza investicije u osnovna sredstva (one su te koje povećavaju uvoz), a determinante kojega smanjuju uvoz su privredni rast i domaća štednja. Na ovaj način se potvrđuje negativna posledica globalizacije, da su zemlje Zapadnog Balkana tokom tranzicionih šokova, nespremno ušle u proces globalizacije i postale tržište za kapitalne investicije razvijenih zemalja. U radu se čini pokušaj da se ova tvrdnja dokaže za sve zemlje Zapadnog Balkana bez obzira da li su članice EU ili nisu.

2 Teorijske osnove

U ekonomskoj teoriji, imajući u vidu otvorenu privredu identitet ravnoteže ukupne ponude i agregatne tražnje, u odnosu na zatvorenu, treba dopuniti na taj način što se ukupnoj domaćoj proizvodnji dodaje vrednost uvoza roba i usluga M , a ukupnoj potrošnji vrednost izvoza roba i usluga X . To znači da se u ovom slučaju uslov ravnoteže može predstaviti relacijom $Y \equiv C + I + G + X - M$.

Makroekonomski identitet $Y \equiv C + I + G + X - M$ koji govori o ravnoteži otvorene privrede moguće je napisati u obliku $[Y - (C + G)] - I = X - M$.

Izraz u srednjoj zagradi na levoj strani jednačine $[Y - (C + G)] - I = X - M$ predstavlja domaću štednju S , pa ga možemo pisati u obliku $S - I = X - M$.

Pri uravnoteženim robnim odnosima sa inostranstvom tj. kada je $X = M$ vrednost neto izvoza X_n jednaka je nuli. To znači da uz nepromenjene cene u spoljnoj trgovini, privredna struktura posmatrane zemlje i njena stopa privrednog rasta determinišu odnos potrošnje i investicija. U tom slučaju spoljna trgovina predstavlja samo razmenu u najužem smislu reči, odnosno ona znači razmenu u zemlji proizvedenih roba za robu stranog porekla iste vrednosti. Ukratko, u ovom slučaju sistem spoljne trgovine nema nekog izraženijeg uticaja na veličinu stope nacionalne štednje a analogno tome i na odnos potrošnje i štednje (investicija), za koji se u makroekonomiji smatra da je jedan od ključnih preduslova privrednog rasta u dugom roku. Pri tom je sa makroekonomskog stanovišta važno imati na umu da štednja ima svoju donju granicu koja je određena demografskim investicijama, tj. investicijama koje podrazumevaju nepromenjenju tehničku opremljenost rada i gornju granicu determinisanu obimom i strukturom lične i javne potrošnje koja ne sme da ugrozi potreban iznos investicija po zaposlenom. Zbog toga politika štednje i investicija u osnovi nema važnijih ciljeva od zadataka obezbeđenja potrebne mase i stope štednje i izgradnje koherentnog sistema štednje, kada je o štednji reč, a na sektoru investiranja od zadatka - koliko i gde investirati (obim i efikasnost investiranja) (Đerić, 1996).

Svaka nejednakost uvoza i izvoza roba ne samo da nije neutralna u pogledu kretanja koeficijenta štednja/potrošnja, već ona svojom pozitivnom ili negativnom veličinom

deluje kako na formiranje bruto nacionalnog proizvoda tako i na njegovu raspodelu. Zemlje sa pozitivnim iznosom neto izvoza su u posmatranom periodu smanjile svoju potrošnju. Nezavisno od toga da li je poreklo ovog viška štedno ili potrošno, privreda kao celina odriče se dela nacionalnog dohotka koji predstavlja protivvrednost njenog momentalnog spoljnog viška. Na ovaj način posmatrana privreda je stvorila kapital koji je spoljnim odnosima otišao u inostranstvo. Analogno rasuđivanje sa dijametralno suprotnim zaključcima sledi za zemlje sa negativnim iznosom neto izvoza. Naime, zemlje sa negativnim iznosom neto izvoza su za veličinu neto izvoza povećale svoj nacionalni dohodak. Ove zemlje su od inostranstva primile dodatne vrednosti koje su proizvedene u drugim privredama. Dobivši na ovaj način tuđi kapital one su slobodne da ga upotrebe po svom nađenju, da ga potroše ili da ga investiraju. S obzirom da uvoz kapitala po pravilu znači docniju obavezu vraćanja dobijenih sredstava uvećanih za iznos kamate kao cene njegove upotrebe, politika razvoja ne može biti indiferentna po pitanju načina upotrebe uvezenog kapitala. Deficit platnog bilansa (tekućih transakcija) se manifestuje kada zemlja troši više nego što stvara i kada investira više nego što štedi. Premda je delovanje oba uzroka identično, dijametralno je različito objašnjenje suštine deficita. Kada ekonomisti žele da opravdaju ispoljavanje deficita onda ga oni objašnjavaju povoljnom investicionom klimom, usled čega veličina investicija nadmašuje iznos domaće štednje, suprotno kada žele da se kritički osvrnu na deficit spoljnoekonomskih transakcija oni govore o potrošnji iznad vlastitih mogućnosti. Na sličnom stanovištu je konstruisan i Mandel-Flemingov model male otvorene privrede (Cvetanović, 2012).

Imajući sve ovo u vidu postavljamo osnovnu istraživačku hipotezu da zemlje Zapadnog Balkana koje imaju hronični deficit u bilansu po tekućim transakcijama jesu zapravo tržište za nabavku osnovnih sredstava, koja potiču iz razvijenih zemalja. Ova hipoteza važi za sve zemlje Zapadnog Balkana, bez obzira na njihovu specifičnost.

3 Metodologija

U cilju dokazivanja postavljene hipoteze koristićemo model višestruke regresije u kome je nezavisna promenljiva učešće uvoza u GDP-u posmatrane privrede, dok se kao nezavisne promenljive posmatraju udeo investicija u osnovna sredstva kao procenat GDP-a, udeo domaće štednje u GDP-u i stopa privrednog rasta. Izabrane promenljive su u skladu sa teorijskim postulatima Mandel-Flemingovog modela otvorene privrede da su determinante uvoza investicije, domaća štednja i izvoz. Kako je za posmatrane privrede izvoz u visokoj korelaciji sa izvozom, zbog potrebe statističkog modela, kao aproksimacija izvoza korišćena je stopa privrednog rasta.

Izabrani ekonometrijski model višestruke regresije odnosi se na šest zemalja Zapadnog Balkana, pa je $i=1,2,3,4,5$ i 6 , koje smo posmatrali u periodu od 2001 do 2013. godine (trinaest godina), pa su vremenski periodi $t=1, \dots, 13$.

Model višestruke regresije ima oblik: $I_{it} = \alpha + x_{it} \beta + c_i + u_{it}$, u kome je I_{it} vrednost uvoza kao procenat GDP-a u zemlji i u godini t , x_{it} je tro dimenzioni vektor prediktora koje posmatramo (investicije u osnovnu imovinu kao procenat GDP-a, udeo domaće štednje u GDP-u i stopa privrednog rasta), β je konstanta trodimenzionog vektora prediktora koje posmatramo, c_i je specifični efekat zemlje i u_{it} je rezidual. Ovaj model je izuzetno podesan u istraživanju makroekonomskih fenomena (Mladenović i Cvetanović, 2015). Za potrebe analize koristili smo podatke iz Eurostata.

Kako je naša hipoteza da specifičnost svake posmatrane zemlje zemlje nema uticaja na vrednost uvoza, tačnije da sve 6 posmatrane zemlje jesu tržište za osnovna sredstva i plasmane razvijenih zemalja u uslovima globalizacije, polazimo od pretpostavke da rezidual i efekat specifičnosti zemlje nisu u korelaciji sa ostalim prediktorima. Matematičkim jezikom rečeno $E(c_i \cdot X_i) = 0$. Preciznije koristićemo model višestruke regresije sa slučajnim efektom.

4 Rezultati i diskusija

Analizu smo započeli deskriptivnom statistikom između zavisne promenljive (vrednost uvoza kao procenat GDP-a) i nezavisnih promenljivih (prediktora: investicije u osnovna sredstva kao procenat GDP-a, udeo domaće štednje u GDP-u i stope privrednog rasta). Na osnovu nje je više nego očigledno da se zemlje Zapadnog Balkana razlikuju po nivou domaće štednje, čija je standardna devijacija najizraženija, dok se po ostalim parametrima u mnogome ne razlikuju (tabela 1).

Tabela 1: Rezultati deskriptivne statistike.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
UVOZkaofGDP	78	56.16198	12.50967	37.74376	93.99923
STEDNJAofGDP	77	3.0728	11.83624	-34.03465	23.39416
INVESTICIJ~P	77	24.22371	5.317524	15.41421	40.67133
STOPARASTA~1	78	3.1265	3.365017	-7.383653	10.6579

U tabeli broj 2 vidimo da ne postoji značajna korelacija između nezavisne promenljive i prediktora, što nam daje za pravo da smo izabrali adekvatne promenljive u modelu među kojima ne postoji multikolinarnosti uzročno posledična veza (Tabachnick and Linda, 1996).

Tabela 2: Rezultati korelacione analize

	UVOZka~P	STEDNJ~P	INVEST~P	STOPAR~1
UVOZkaofGDP	1.0000			
STEDNJAofGDP	-0.6242	1.0000		
INVESTICIJ~P	0.2116	0.3030	1.0000	
STOPARASTA~1	0.2313	-0.2015	0.3311	1.0000

Rezultati višestruke regresije prikazani su tabeli broj 3. Nažalost oni su pokazali da prediktor stopa privrednog rasta nema statističku značajnost u postavljenom modelu. P - vrednost iznosi 0,949, a da bi jedan prediktor bio statistički značajan njegova vrednost mora da bude manja od 0,05. Iz tog razloga, ali i uvažavajući činjenicu da se efekti stope rasta GDP-u u jednoj godini reflektuju sa izvesnim zakašnjenjem u analizi smo uveli taj vremenski efekat kašnjenja i to najpre za jednu godinu (tabela 4), a zatim za dve godine (tabela 5)

Tabela 3: Rezultati višestruke regresije

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	77
Group variable: Country	Number of groups	=	6
R-sq: within = 0.7048	Obs per group: min	=	12
between = 0.4578	avg	=	12.8
overall = 0.5615	max	=	13
corr(u_i, X) = 0 (assumed)	Wald chi2(3)	=	162.42
	Prob > chi2	=	0.0000

UVOZkaofGDP	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
STEDNJAofGDP	-.8058978	.0965986	-8.34	0.000	-.9952275	-.616568
INVESTICIJEUOSNoGDP	1.210921	.125155	9.68	0.000	.9656215	1.45622
STOPARASTAGDPannual	.0118829	.1857768	0.06	0.949	-.3522329	.3759988
_cons	29.23498	3.786698	7.72	0.000	21.81319	36.65677
sigma_u	5.9580649					
sigma_e	4.6872423					
rho	.61770128	(fraction of variance due to u_i)				

Tabela 4: Rezultati višestruke regresije

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	65
Group variable: Country	Number of groups	=	6
R-sq: within = 0.7398	Obs per group: min	=	10
between = 0.5205	avg	=	10.8
overall = 0.6135	max	=	11
corr(u_i, X) = 0 (assumed)	Wald chi2(3)	=	155.66
	Prob > chi2	=	0.0000

UVOZkaofGDP	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
STEDNJAofGDP	-.8829907	.1032126	-8.56	0.000	-1.085284	-.6806978
INVESTICIJEUOSNoGDP	1.319378	.1323908	9.97	0.000	1.059897	1.578859
Lag2STOPARASTA	-.5823688	.2079613	-2.80	0.005	-.9899656	-.1747721
_cons	29.59222	3.579135	8.27	0.000	22.57724	36.60719
sigma_u	4.5898045					
sigma_e	4.4234024					
rho	.51845573	(fraction of variance due to u_i)				

Tabela 5: Rezultati višestruke regresije

Variable	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
STEDNJAofGDP	-.8829907	.1032126	-8.56	0.000	-1.085284 - .6806978
INVESTICIJEofGDP	1.319378	.1323908	9.97	0.000	1.059897 1.578859
Lag2STOPARASTA	-.5823688	.2079613	-2.80	0.005	-.9899656 -.1747721
_cons	29.59222	3.579135	8.27	0.000	22.57724 36.60719
sigma_u	4.5898045				
sigma_e	4.4234024				
rho	.51845573				(fraction of variance due to u_i)

Vidimo da tek nakon dve godine kašnjenja realizivana stopa privrednog rasta ima statistički značajan uticaj na vrednost uvoza u posmatranim privredama. Na osnovu dobijenih rezultata višestruke regresije možemo da prikazemo regresioni model koji glasi: (Vrednost uvoza kao procenat GDP-a)_{it}

$$=29,592$$

$$+1,319 \text{ (Investicije u osnovna sredstva kao procenat GDP-a)}_{it}$$

$$-0,882 \text{ (Štednja domaća kao procenat GDP-a)}_{it}$$

$$-0,582 \text{ (Stopa privrednog rasta}_{it-2})+u_{it}$$

Iz tabele 5 se jasno vidi da je model primenljivu 73,9 % observacija i da svi prediktori imaju statističku značajnost veću od 99 %. Model nedvosmisleno ukazuje da pod kluzulom ceteris paribus rast investicija u osnovna sredstva za 1 % GDP-a u jednoj godini vodi ka povećanju uvoza za 1,39 % GDP-a u toj istoj godini. Sa druge strane, uz iste pretpostvke, rast domaće štednje za 1 % GDP-a vodi ka smanjenju uvoza za 0,882 % GDP-a u istoj godini, dok rast GDP-a za 1 % vodi ka smanjenju uvoza za 0,582 % GDP-a, ali tek nakon dve godine.

Kako smo kod konstrukcije modela koristili tzv. slučajni, a ne fiksni efekat, odnosno želeli da dokažemo da među zemljama Zapadnog Balkana ne postoji neka specifičnost koja utiče na konstruisani model determinante uvoza, ovu činjenicu treba testirati. Za potrebe naše analize koristili smo tzv. Breusch and Pagan Lagrangian test za slučajni efekat (Wooldridge, 2002). Rezultati te analize prikazani su u tabeli broj 6.

Rezultati testa sa verovatnoćom od skoro 100 % potvrđuju da rezidual koji sadrži specifičnost posmatrane zemlje tokom perioda observacije nije u korelaciji sa prediktorima, tako da specifičnost bilo koje od posmatranih zemalja Zapadnog Balkana ne utiče na konstruisani model. Drugim rečima, kao što je i glasilo u polaznoj hipotezi sve zemlje Zapadnog Balakana su bile tržište za kapitalna sredstva proizvedena u drugim (razvijenijim) zemljama.

Tabela 6: Breusch and Pagan Lagrangian test za slučajni efekat

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

UVOZkaoofGDP[Country,t] = Xb + u[Country] + e[Country,t]

Estimated results:

	Var	sd = sqrt(Var)
UVOZkao-P	156.1723	12.49689
e	19.56649	4.423402
u	21.06631	4.589804

Test: Var(u) = 0

chibar2(01) = 133.17
Prob > chibar2 = 0.0000

5 Zaključak

Na osnovu rezultata dobijenih u sprovedenom istraživanju zaključujemo da u zemljama Zapadnog Balkana u periodu od 2001 do 2013. godine značajna determinanta koja utiče na rast vrednosti uvoza jesu investicije u osnovna sredstva. Takođe, promenljive koje utiču na smanjenje vrednosti uvoza su domaća štednja i realizovana stopa privrednog rasta, koja daje efekat tek nakon dve godine. Istraživanje je potvrdilo teorijske postavke Mandel-Flemingovog modela otvorenih privreda po kome zemlje pomoću spoljno-trgovinskog deficita zapravo nadoknađuju nedostatak domaćih izvora finansiranja. Ovo je posebno izraženo u zemljama Zapadnog Balkana gde smo videli da ukoliko bi svaka od ovih zemalja želela da u budućnosti nema promene u spoljnotrgovinskom deficitu, vlastite investicije u osnovna sredstva moraju biti pokrivenne domaćom štednjom i realizovanom stopom privrednog rasta. Istraživanje je potvrdilo osnovnu hipotezu da su u uslovima globalizacije poslovanja, posmatranom periodu, zemlje Zapadnog Balkana bile tržište za osnovna sredstva koja se proizvode van njihovih nacionalnih granica. Dodatno, istraživanje je pokazalo da po ovom pitanju nema razlike između analiziranih zemalja, koje bi se odnosile na specifičnost same zemlje. Drugim rečima, Hrvatska iako je postala punopravna članica EU upravo u toj 2013. godini ona je takođe po pitanju svoje spoljno-trgovinske razmene zapravo bila tržište za razvijenije zemlje, kao što su to bile Srbija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Makedonija i Albanija.

LITERATURA

1. Cvetanović, S. (2012). Makroekonomija. Niš: Autorovo izdanje.
2. Đerić, B. (1996). Teorija i politika privrednog razvoja. Beograd: Savremena administracija.
3. Mladenović, I. i Cvetanović, S. (2015). Privredni rast u EU u kontekstu izazova globalizacije istraživanja i razvoja. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društvenoekonomsko okolje EU. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, str. 18–27.
4. Tabachnick, G. and Linda, S. (1996). Using Multivariate Statistics, Pearson.
5. Wooldridge, J. (2002). Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data. Massachusetts: MIT Pres.

Delavska zadruga – model ekonomske demokracije

UDK 331.105.44:331.107

KLJUČNE BESEDE: sodelovanje, delavska zadruga, ekonomska demokracija

POVZETEK - Poslovanje podjetij zahteva vse bolj aktivno sodelovanje delavcev. Participacija oz. sodelovalno upravljanje je vključevanje delavcev v poslovanje, ki se nanaša na sodelovanje delavcev pri poslovnem odločanju/upravljanju (delavska participacija), delavsko delničarstvo (lastniška participacija delavcev) in udeležba v finančnem rezultatu/dobičku (finančna participacija delavcev), kar predstavlja ekonomsko demokracijo. V Sloveniji smo trenutno v obdobju t.i. novega vala privatizacije državnega premoženja, zato sta delavska zadruga in/ali delavsko delničarstvo v podjetjih možni alternativni pri prodaji in preoblikovanju državnega premoženja. Hkrati pa je tudi reševanje podjetij v težavah s prenosom lastništva na delavce in z ustanovitvijo delavske zadruge vse bolj razširjeno v svetu – primer Argentine in Francije. Primarni cilj delavske zadruge je ohranjanje in nastajanje novih delovnih mest ter ustvarjanje dohodka z namenom izboljšanja kakovosti življenja delavcev, dostojnega dela in samoupravljanja delavcev; in je aktivno vpeta v skupnost in lokalno okolje in njegov razvoj.

UDC 331.105.44:331.107

KEY WORDS: participation, worker cooperative, economic democracy

ABSTRACT - Enterprise performance requires more and more active participation of workers. Their participation, or cooperative management, is involvement of employees in the operation, referring to workers' participation in business decision-making/management, workers' shareholding (ownership participation of employees) and participation in the financial result/profit, altogether representing the economic democracy. In Slovenia, we are currently in a period of the so-called new wave of privatization of state property, and therefore a worker cooperative and/or worker shareholding in companies are the possible alternatives for the sale and transformation of state property. At the same time, rescuing firms in difficulties by transferring the ownership to employees and establishing the worker cooperative is increasingly widespread in the world – e.g. Argentina and France, etc. The primary objective of worker cooperatives is to retain and create new jobs and generate income in order to improve the workers' quality of life, decent work and self-management of workers; and is actively involved in the community and the local environment and its development.

1 Uvod

Zadnja velika finančno gospodarska kriza se je razširila tudi na krizo vrednot človeštva, zato so se ob hkratnem pojavu zahtev po spremembah in iskanju alternativ obstoječemu družbeno – ekonomskemu sistemi pojavile tudi težnje po ponovni vzpostavitvi etike pravičnosti – vrednot svobode, enakosti in solidarnosti.

Delavska zadruga, kot ena izmed oblik zadrug temelji na vrednotah solidarnosti, enakopravnosti, demokracije in samo-odgovornosti. Ekonomska demokracija pa je nov in drugačen družbenoekonomski model v katerem bodo imeli – za razliko od sedanjega mezdnega kapitalizma – delavci/zaposleni, kot lastniki sodobnega dela (implicitno in eksplicitno znanje, delovne veščine in ustvarjalnost, vrednote, delovna motivacija in pripadnost = človeški kapital), enakopraven položaj, kot ga imajo lastniki finančnega kapitala. Je sistem odnosov in aktivne vključitve delavcev v de-

lovanje in sprejemanje odločitev v podjetju. Participacija delavcev-zadružnikov na vseh treh področjih – v upravljanju, v delitvi dobička in kot lastniki zadruga; pa je v samem bistvu obstoja in delovanja delavske zadruga.

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji

Namen prispevka je prikazati kako delavske zadruga prispevajo k uspešnosti gospodarstva in ponovni vzpostavitvi pomembnih vrednot. Glavni cilj prispevka je predstaviti glavne značilnosti in posebnosti ter trend ustanavljanja delavskih zadruga po krizah v državah ter jo vpeti v ekonomsko demokracijo.

2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Pri pisanju prispevka smo uporabili deskriptivni pristop, opisovanju dejstev na podlagi analize sekundarnih virov in veljavne zakonodaje. Z uporabo metode kompilacije, pa smo povzeli spoznanja, stališča in sklepe avtorjev s področja zadružništva in ekonomske demokracije.

Podatke smo predstavili in analizirali na podlagi del in člankov drugih avtorjev in dostopnih strani Mednarodne zadružne zveze in njenih podružnic.

3 Delavska zadruga

Zadruga temelji na vrednotah enakosti, pravičnosti, solidarnosti, poštenosti, odprtosti, družbeni odgovornosti, samopomoči, demokratičnosti, samo-odgovornosti in samouprave. Svoje vrednote uresničujejo na podlagi 7. zadružnih načel – smernic delovanja. Tako opredelitev Mednarodne zveze zadruga (*International Co-operative Alliance – ICA*) (<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>) in opredelitev v 1. členu Zakona o zadrugah (ZZad-UPB1) (<http://www.uradni-list.si/1/content?id=81283>) izpostavljata značilnosti zadruga: prostovoljnost – združevanja, sodelovanja in vstopa oz. izstopa; člansko lastništvo - lastniki zadruga so hkrati tudi njeni člani in obratno; demokratično vodenje - zadružniki upravljajo z zadrugo prek neposrednega glasovanja o pomembnih in dolgoročnih poslovnih odločitvah (en član – en glas), posredno pa z imenovanjem članov v upravni in nadzorni odbor zadruga.

Enotne definicije o delavskih zadrugah ni. Delavska zadruga je ena od oblik/vrst zadruga, katere najpomembnejši značilnosti sta lastništvo delavcev in demokratično upravljanje podjetja. Temelji na neposredni demokraciji, kjer vsi delavci-zadružniki sodelujejo pri odločanju o pomembnih vprašanih (v manjših in srednjih zadrugah) ali reprezentativni demokraciji, kjer odločajo izvoljeni predstavniki delavcev (v ve-

likih zadrugah). Nameni in cilji delavske zadruga so ustvarjanje in ohranjanje trajnih in stabilnih delovnih mest, zagotavljanje plačila za opravljeno delo v zadrugi, demokratično samo-upravljanje delavcev, namenjanje dela presežkov v rezervne sklade, pospeševanje in zagotavljanje trajnega izobraževanja, usposabljanja in obveščanja članov in spodbujanja skupnosti ter vpetost v lokalno okolje in razvoj (http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/Declaration_approved_by_ICA_EN-2.pdf).

Delavske zadruga nastanejo oz. se odprejo večinoma:

- na novo ustanovljene delavske zadruga;
- nastanejo s preoblikovanjem/prodajo državnih podjetij;
- v primeru možnosti prenehanja poslovanja – upokožitev, lastniki brez potomcev, v družini ni interesa za prevzem posla;
- nastanejo ob težavah oz. propadu podjetij (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/2019-1.docx>).

Največ prenosov lastništva podjetij na delavce v delavskih zadrugah v Evropski uniji je v Franciji, Španiji in Italiji, kjer imajo najustreznejšo zakonodaja s tega področja in podporne politike in okolje ter dobro razvita nacionalna zadružna združenja in razne sklade.

Pred 30 leti, leta 1985, so v Italiji sprejeli zakon Marcora, s katerim je omogočen mehanizem investiranja rizičnega kapitala za spodbujanje preobrazbe klasičnih podjetij v zadružna podjetja. Ustanovili so nacionalni investicijski zadružni sklad (*Coooperazione Finanza Impresa - CFI*), ki ga upravlja italijanska zadružna konfederacija.

»Pago Unico« ali enotno izplačilo pravic iz naslova statusa brezposelnosti v podjetjih v Španiji, ki so v delavski lasti in omogoča brezposelnemu članu, da vloži ta sredstva za vplačilo svojega članskega deleža v delavsko zadruga.

Aktualna francoska praksa v zadnjih letih kaže na to, da se v postopkih stečajev, dajejo pri odkupu podjetij prednost (predkupna pravica) bivšim zaposlenim delavcem, pred zunanji kupci (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/2019-1.docx>). Francoska vlada je v letu 2013 pripravila Zakon o socialni in solidarnostni ekonomiji, v sklopu katerega opredeljuje predkupne pravice delavcem, ki z delavskimi zadrugami odkupujejo podjetja v stečaju. Tako se je v obdobju 2008 – 2014 s prenosom na delavce in delavskim odkupom ustanovilo 224 delavskih zadrug (<http://www.cecop.coop/What-is-CECOP>).

Podjetij, ki bi prenehala s poslovanjem in se zaprla, pa so se preoblikovala v zadruga, je več kot 1.000 - primeri uspešnih delavskih zadrug, ki so nastale po odkupih podjetij s strani delavcev so: PRIMEPAC SOLUTIONS - po zaprtju podjetja leta 2005 se je 19 bivših delavcev odločilo, da ustanovijo delavsko zadruga. Prejeta odpravnina so vložili za ustanovne deleže zadruga. S strani zadružnega centra so prejeli pravno in poslovno svetovanje ter pomoč pri zbiranju zagonskih sredstev za proizvodnjo; INDUSTRIA PLASTICA TOSCANA - leta 1994 po stečaju podjetja so jo ustanovili delavci. Sklad CFI je pri ustanovitvi delavski zadrugi pomagal s finančnimi in sve-tovalnimi storitvami (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/2027-1.docx>);

RÉCAPÉ SCOP SA -mesarstvo, 120 zaposlenih, delavci so v letu 2004 odkupili podjetje od lastnika, ki se je upokojil; CERALEP - podjetje za proizvodnjo električnih izolaterjev, 50 zaposlenih, leta 2003 so delavci odkupili podjetje v likvidaciji (http://www.intercentar.de/fileadmin/files/EWSA/Annexe/ces533-2010_ann_ann_en.pdf).

V Argentini in Braziliji so uzakonili predkupne pravice delavcev (delavci so razumljeni kot aktivni vlagatelji v podjetje) v postopkih stečajev podjetij. V Braziliji so se delavski odkupi propadlih podjetij in ustanavljanje delavskih zadrug (*autogéridas*) začeli pojavljati po letu 1990. V Argentini so se podjetja, ki so jih odkupili delavci in oblikovali kot delavske zadruge (*Empresas recuperadas por sus trabajadores – ERT*) začele ustanovljati sprva po veliki politično-gospodarski krizi v obdobju med 1998 – 2003, ki je povzročila veliko brezposelnost in ogromno stečajev podjetij. V tem času so zadržna združenja vzpostavila primerno podporno okolje za odkupe delavcev. Drugo obdobje nastajanja ERT-jev pa je bilo med 2004 in 2010. Večina ERT so majhna in srednja podjetja, ki zaposlujejo med 20 do 50 delavcev. Te delavske zadruge, ki so nastale z odkupi propadlih podjetij, predstavljajo le 1,8 % delež v vseh delavskih zadrugah, ki jih je bilo v letu 2008 11.371 (delavske zadruge predstavljale 67,4 % delež vseh zadrug) – večino predstavljajo delavske zadruge, ki so bile ustanovljene pred 1998 in delavske zadruge, ki jih je pomagala vzpostavljati država v okviru programa po letu 2004 (Mook et al., 2012, str. 136 in 156).

Pri ustanavljanju delavskih zadrugah se pojavljajo »tabuiziranje« teme o delavcih-lastnikih, saj naj delavci ne bi znali voditi in upravljati podjetje, omejen obseg začetnega kapitala delavcev za odkup in za zagon poslovanja, kompleksnost procesa prenosa lastništva, zakonodajne in davčne ovire, povezane s spremembami pravnih oblik podjetja, ...

Prednosti podjetij, ki so jih odkupili delavci – delavske zadruge so zagotovilo ohranitve delovnih mest in nadaljnja poslovna aktivnost podjetja, delavci poznajo delovanje in poslovanje podjetja, so visoko motivirani, saj ohranijo delovna mesta in so lastniki zadruge, saj so neposredno in enako soudeleženi pri delitvi novo ustvarjene vrednosti, dvojnost delavec-lastnik zmanjšuje rizike lastnine, nemoteno se nadaljuje sodelovanje s strankami, bankami in dobavitelji ter zagotavlja se lokalno-družbena korist (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/2019-1.docx>).

V Sloveniji je bil prvi val ustanavljanja zadrug, podprt s strani države konec 90-ih, ko je Zavod za zaposlovanje RS uvedel samozaposlovanje v zadrugah. Izbranih je bilo 28 projektov uvajanja zadrug, v katerih je bilo vključenih 140 brezposelnih oseb. Zadruge bi imele pravico do subvencionirane plače menedžerja, hkrati pa naj bi koristile tudi javna dela kot prehodno obdobje do začetka delovanja zadrug. Navkljub prvotnim ugodnim rezultatom so se pričele pojavljati težave, vezane na pomanjkanje znanja s področja združništva, nezmožnost sodelovanja na javnih razpisih, kar je vodilo v prenehanje delovanja teh zadrug (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/2201-1.doc>). Od krize dalje je nekaj pobud za združne odkupe ali prevzeme podjetij s strani delavcev, ki so v lasti države oz. so bili v finančnih težavah in stečaju –Fructal, Novi Noviles, Armal, Večer, Merkator Tehnika, Svea, zadnji primer Adria

Airways Tehnika, ... Dosedanje iniciative so naletele na pomanjkanje zanimanja in nepripravljenost podpore vlade, paradržavnih podjetij in stečajnih upraviteljev.

Ključno pri vzpostavljanju delavskih zadrug je ustrezna zakonodaja, mehanizmi in ukrepi, ki spodbuja prenos lastništva podjetij na zaposlene v podjetju. Hkrati je potrebno zagotoviti kakovostno in lahko dostopno svetovanje in izobraževanje s področja združništva in prilagojene finančne mehanizme (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/2242-1.docx>).

4 Ekonomska demokracija

Ekonomska demokratizacija vsebuje dve dimenziji in sicer enakomernejše razdelitev skozi različne oblike finančne in lastniške participacije delavcev in demokratizacijo odnosov in načina upravljanja organizacij – participacija delavcev pri odločanju. Navkljub temu, da so številne raziskave pokazale na optimalne učinke kombinacij participacije, se relativno malo podjetij v Evropi odloča za hkratno uvajanje vseh treh oblik participacije (<http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100405.doc>).

Pojem ekonomska demokracija je po zadnji svetovni krizi zopet aktualen, saj nudi alternativo obstoječi obliki mezdnega kapitalizma. S tem pojmom označujemo želeni družbenoekonomski model oz. sistem, kjer so delavci (kot lastniki sodobnega dela = človeškega kapitala - implicitno in eksplicitno znanje, delovne veščine in ustvarjalnost, vrednote, delovna motivacija in pripadnost) izenačeni in enakopravni z lastniki finančnega kapitala podjetij. Sodobno delo delavcev postaja vse pomembnejši, če ne najpomembnejši dejavnik v podjetju. S tem se sistemsko izenačuje lastnike finančnega kapitala in lastnike sodobnega dela. Vzpostavitev nove, pravičnejše oblike kapitalizma bo potekala postopno. Najprej gre za postopno uvajanje vseh treh oblik participacije zaposlenih (sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetij, udeležba delavcev v dobičku podjetja in delavsko delničarstvo) v organizacije. Nato pa bo sledilo opuščanje klasičnega mezdno delovnega razmerja, saj bo prišlo do izenačitve nosilcev obeh vrst lastništev, ..., ukinitve trga dela in uvedba enakopravnega soupravljanja in razdelitve poslovnih rezultatov – vpeljava déležniškega koncepta (Gostiša, 2014, str. 441–443).

Gostiša (www.delavska-participacija.com/priloge/1560-2.doc) pravi, da so pričakovane posledice uvajanja elementov ekonomske demokracije popolna demokratizacija ekonomske sfere družbe, kar pomeni enakopraven vpliv interesov delavcev kot nosilcev sodobnega dela, ki se bo kazal v spremenjenih medčloveških odnosih v produkciji (humanizaciji) ter vrednotah in kakovosti življenja, sistemsko bo zagotovljena ne le ekonomska temveč tudi socialna pravičnost pri razdelitvi dohodkov in posledično, zaradi učinkovitejše izrabe sodobnega dela povečana ekonomska uspešnost sistema.

Ekonomska demokracija ni utopija, pa čeprav večina analitikov zagovarja tezo, da so podjetja prevelika, da bi bila lahko demokratična in humana. Vsaj prva faza – tri oblike participacije delavcev-zadružnikov, se uspešno realizira že nekaj časa in to ne le v srednjih in majhnih zadrugah, temveč tudi v veliki mednarodni zadrugi, kot je delavska zadruga Mondragon.

5 Zaključek

Številne raziskave v zadnjih desetletjih kažejo premike od industrijske in posredne demokracije k ekonomski demokraciji z neposredno participacijo delavcev. Da ekonomska demokracija ni utopija že danes dokazujejo delavske zadruge. V delavski zadrugi, ki so hkrati ekonomske in socialne združbe, se združujejo in udeležujejo vse tri oblike participacije – lastništvo delavcev, udeležba pri delitvi rezultata in participacija pri odločanju (neposredno ali s predstavniško obliko), hkrati pa je z kombinacijo delavec-zadružnik tudi nadgrajeno klasično mezdno delovno razmerje. Novo ustanavljanje delavskih zadrug je še posebno aktualno v času gospodarskih kriz, ko veliko klasičnih majhnih in srednje velikih podjetij zaide v krizo in propad. In če obstaja interes med zaposlenimi, se odločijo odkupiti vsaj zdravi del podjetja in ustanoviti delavsko zadrugo. Navsezadnje delavcem ni prioriteta čim večji dobiček in donos na finančni kapital, temveč jim je pomembnejša stabilnejša in trajnejša zaposlitev in zagotavljanje plačila za opravljeno delo. Seveda je motivacija za čim uspešnejšo in učinkovitejšo poslovanje toliko večja, saj so v zadrugi ne le delavci, temveč tudi lastniki-zadružniki.

LITERATURA

1. CECOP: What is CECOP. Spletna stran: <http://www.cecop.coop/What-is-CECOP> [Citirano 16. 1. 2016 ob 18.00 uri].
2. CICOPA: World declaration on worker cooperatives. Spletna stran: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/Declaration_approved_by_ICA_EN-2.pdf [Citirano 16. 1. 2016 ob 17.22 uri].
3. Gostiša, M. (2014). Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
4. Gostiša, M.: Za ekonomsko demokracijo kot (zares) novo paradigmo kapitalizma. Spletna stran: www.delavska-participacija.com/priloge/1560-2.doc [Citirano 23. 1. 2016 ob 19.00 uri].
5. Graf von Schwerin, A. in Sharma, M: Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o finančni participaciji delavcev v Evropi –Priloga str. 8 -10. Spletna stran: http://www.intercentar.de/fileadmin/files/EWSA/Annexe/ces533-2010_ann_en.pdf [Citirano 17. 1. 2016 ob 21.00 uri].
6. Kanjuo Mrčela, A.: Ekonomska demokracija – utopija ali realna alternativa? Spletna stran: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100405.doc> [Citirano 23. 1. 2016 ob 18.20 uri].
7. Mook, L. Quarter, J. and Ryan, S. (2012). Business with a Difference – Balancing the Social and the Economics. Toronto: University of Toronto Press.
8. Slapnik, T.: Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi (1). Spletna stran: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2019-1.docx> [Citirano 18. 1. 2016 ob 17.45 uri].

9. Slapnik, T.: Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi. Spletna stran: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2242-1.docx> [Citirano 18. 1. 2016 ob 17.55 uri].
10. Slapnik, T.: Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU – priložnosti in izzivi (2). Spletna stran: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2027-1.docx> [Citirano 18. 1. 2016 ob 18.15 uri].
11. The European Confederation of Workers' Cooperatives, Social Cooperatives and Social and Participative Enterprises. Spletna stran: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/directory/organisation/wwwcecopcoop> [Citirano 16. 1. 2016 ob 16.45 uri].
12. Vesel, J.: Evropa – uspešno zadržno zaposlovanje, Slovenija pa še vedno – nasvidenje v naslednji krizi ... Spletna stran: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2201-1.doc> [Citirano 18. 1. 2016 ob 19.00 uri].

Free Movement of Capital in Macedonia

UDC 330.142.1

KEY WORDS: liberalization, capital movements, capital account, Republic of Macedonia

ABSTRACT - The paper tries to provide an answer to what are the potential risks and benefits in realization of the second stage of the Macedonian capital account liberalization (liberalization of investment in foreign real estate, foreign securities and foreign bank accounts by Macedonian citizens). Furthermore, the paper analyses the macroeconomic environment in Republic of Macedonia and the preconditions needed for implementing the second stage of free movement of capital. The latest EU progress report points out that: "Limited progress took place on capital movements and payments. The country already meets the requirements of the first stage of the Stabilization and Association Agreement, and further liberalization depends on moving to the second stage. Restrictions on capital movements remain, in breach of the acquis, and EU citizens are not yet allowed to purchase agricultural land." Here, the famous "impossible trinity" hypothesis concerning the liberalization is reviewed, through the Macedonian economy and the financial system. Setting prudent capital controls during the liberalization process of the capital account depends on the current macroeconomic situation, political conditions, as well as institutional and legal framework.

UDK 330.142.1

KLJUČNE REČI: liberalizacija, kretanje kapitala, račun kapitala, Republika Makedonija

POVZETEK - Ovaj rad pokušava da odgovori na pitanje koji su potencijalni rizici i koristi za realizaciju druge faze liberalizacije kapitalnog računa u Republici Makedoniji (liberalizacija investicija u stranim nekretninama, strani vrednosni papiri i bankarski računi makedonskih građana u inostranstvu). Isto tako, ovaj članak analizira makroekonomsko okruženje u Republici Makedoniji i potrebni preduslovi za sprovođenje druge faze slobodnog kretanja kapitala. Najnoviji izveštaj EU za napredak zemlje ističe sledeće: »Dogodio se ograničen napredak u sferi kretanja kapitala i plaćanja. Makedonija je već ispunila uslove prve faze Ugovora za stabilizaciju i asocijaciju i dalja liberalizacija zavisi od prelaska u drugu fazu. Ogranicenja za kretanje kapitala i dalje ostaju, suprotno acquis-u EU, a građanima EU jos uvek nije dozvoljeno kupovaje poljoprivrednog zemljišta«. Ovde se razmatra i hipoteza »nemoguće trojstvo« kroz makedonsku ekonomiju i finansijski sistem. Postavljajnje prudentne kontrole kapitala u toku procesa liberalizacije kapitalnog računa zavisi od postojećeg makroekonomskog stanja, političkih uslova, kao i institucionalnog i pravnog okvira.

1 Introduction

The opening up of capital accounts to international capital flows became an essential aspect of economic reforms following macroeconomic stabilization in the countries of Central and Eastern Europe. Consequently, dynamic growth of international financial transactions and international capital flows are one of the most prominent economic developments in the last couple of decades. This trend is accompanied by a capital account liberalization, which is a decision by a country's government to move from a closed capital account regime, where capital may not move freely in and out of the country, to an open capital account system in which capital can enter and leave at will.

There is a general agreement that these developments are associated with significant benefits and risks for the countries' economic development in general, and for

financial sector stability, in particular. The benefits, among others, include significant contribution to closing the saving–investment gap, allowing direct portfolio and indirect production diversification (for example, through the more diversified domestic capital formation allowed by access to foreign finance resources), lowering financing costs, promoting higher standards of business and corporate governance, increasing the level and intensity of competition, and enhancing fiscal discipline through the restraining effect of the threat of capital flight.

On the other hand, these economic trends can also have less desirable effects. Namely, if the national economy is confronted with incomplete structural reforms, then international capital flows carry considerable risks and may magnify prevailing macroeconomic and structural weaknesses. If capital inflows are in excess of the recipient economy's ability to absorb them productively, they can have a potentially negative impact on the financial sector and, ultimately, on the real economy as a whole. Moreover, large inflows can also lead to the appreciation of the real exchange rate, thus contributing to the loss of competitiveness and a worsening of the debt servicing capacity of the internationally exposed sectors in the national economy.

2 The importance of the capital account liberalization for Macedonia

Since the end of the ex-socialist regimes in the late 1980s, under which the transition economies of central and eastern Europe were basically excluded from the private international capital market, progress in capital account liberalization has advanced worldwide. Generally, a gradual reform sequence has been chosen: current account convertibility was established relatively soon, but capital flows have remained more tightly regulated.

The EU internal market is based on the principle of the “four freedoms” of movement: of goods, services, capital and people. As a general rule, the EU is not willing to accept candidate countries' requests to limit these freedoms because this could have a significant impact on competition and the functioning of the internal market. Macedonia – as all EU candidates before it – will thus have to allow basically unrestricted movement of goods, services, capital and people by the time it accedes to the EU. The Treaty Establishing the European Community (Article 56) prohibits in particular all restrictions on movement of capital between member states but also between the member states and third countries, although certain restrictions in relation to countries outside the EU can be retained.

Macroeconomic policy of the Republic of Macedonia is aimed at achieving its strategic goals: long-term and sustainable economic growth, maintaining financial and macroeconomic stability, increasing the competitiveness of the economy, increasing employment and improving the living standards of the population. These goals are implemented following the process of intensification of financial integration and liberalization of the capital transactions, which have set new challenges for the

country, reflected not only in the balance of payments capital account, but also in the balance of payments current account, as well as the exchange rate regime.

However, having in mind that the Macedonian economy is characterized by initially high trade deficit and current account deficit, it is essential for the macroeconomic policy decision-makers to consider the experiences of the advanced transition economies with respect to all significant aspects related to the process of real convergence to the EU, including the enlargement of markets and facing with increased competition, possible effects from the liberalization of the goods and capital flows, as well as the possible measures and reactions of the macroeconomic policies with respect to these issues.

Hence, the issues treated in capital account liberalization are almost the same as those which confront the country liberalizing its domestic financial system – how to strengthen financial institutions so that they can operate in a market-based system, and how to achieve monetary objectives and maintain macroeconomic stability in such an environment. Nevertheless, the capital account liberalization will certainly add an external dimension and urgency to financial sector reforms in Macedonia. Whether capital inflows are channelled through domestic intermediaries or compete with them, the intermediaries will need to be strengthened, either to ensure the efficient use of the capital inflows or because competitive pressures on domestic financial institutions will increase. Therefore, the liberalization of capital flows can thus be viewed as one aspect of broader programs of financial sector liberalization in the country.

Hence, capital account liberalization in the Republic of Macedonia requires proper sequencing strategy, depending on the structure of capital inflows and capital outflows. The selective capital account liberalization, with a different order and speed of liberalization of the individual components of international capital flows, should be an integral part of the strategy of liberalization of the financial sector and the national economy. Liberalization must be reconciled with stronger regulation and control of the financial markets, in order to avoid instability of the financial system and the possibility of financial crisis.

The capital account liberalization is a process that requires application of different sequencing strategies, depending on the structure of capital flows, particularly inflow of capital. In determining the sequence of capital account liberalization, the economic literature suggests utilization of simple rules, although their use depends on the specific macroeconomic conditions in the country. Selective liberalization of the capital account - with a different sequence of liberalization of each component of international capital flows - should be an integral part of the strategy of liberalization of the financial sector and the national economy.

3 Main achievements of the first phase of the capital account liberalization

Freedom of movement of capital is defined in Chapter 4 of the *acquis communautaire*. It covers not only payments and transfers of money across borders, but also transfers of ownership of assets and liabilities (such as investments in companies and real estate or portfolio investments) and directives on prevention of money laundering. Here, one should point out to the experiences of the CEE countries with capital account liberalization and managing large capital inflows. Three common features can be identified: (i) restrictions on FDI were removed before portfolio flows were liberalized; (ii) capital inflows were liberalized before capital outflows; and (iii) long-term capital flows were liberalized before short-term flows.

Here, one should take into consideration the fact that in order to maximize the benefits of capital account liberalization while minimizing the risks, special focus must be devoted to its pace and sequencing. The conventional view of sequencing emphasizes the importance of achieving macroeconomic stability and developing domestic financial institutions, markets, and instruments before liberalizing the capital account. According to this view, capital account liberalization should occur late in a country's economic reform program. An alternative view stresses constraints on reforms and the limited capacity of countries to reform themselves in the absence of external pressures for reform; this view favors early capital account liberalization, which can serve as a catalyst for broader economic reforms and overcome vested interests' opposition to reforms. A middle view is that capital account liberalization should be part of a concurrent, integrated, and comprehensive approach to macroeconomic and structural reform; in this view, the coordination of reforms in the domestic and external sectors is the key issue (IMF, 2004).

The process of capital account liberalization in the Republic of Macedonia is being implemented in accordance with the Stabilization and Association Agreement (SAA) with the EU.

The aims of this Agreement, as stated in Article 1, are:

- to provide an appropriate framework for political dialogue, allowing the development of close political relations;
- to support the efforts of the Republic of Macedonia to develop its economic and international cooperation, also through the approximation of its legislation to that of the Community;
- to promote harmonious economic relations and develop gradually a free trade area between the Community and the Republic of Macedonia;
- to foster regional cooperation in all the fields covered by this Agreement. (Council of the EU, 2001).

Stabilization and Association Agreement (SAA) is a gradual two-stage process, whereby Macedonia is yet to be introduced to the second phase. The most significant

implication of this Agreement for Macedonia is its obligation to implement gradual liberalization of movement of goods, services, people and the capital.

According to *article 58 of this Agreement*, the Parties undertake to authorise, in freely convertible currency, any payments and transfers on the current account of balance of payments between the EU and the Republic of Macedonia.

According to *article 59 of this Agreement*, the Parties shall ensure the free movement of capital relating to direct investments made in companies formed in accordance with the laws of the host country and investments made in the host country, and the liquidation or repatriation of these investments and of any profit stemming therefrom. Moreover, the Parties shall ensure the free movement of capital relating to credits related to commercial transactions or to the provision of services in which a resident of one of the Parties is participating, and to financial loans and credits, with a maturity longer than a year. As a result, they shall also ensure, from the beginning of the second stage, free movement of capital relating to portfolio investment and financial loans and credits with a maturity shorter than a year (Council of the EU, 2001).

In the first phase of the Stabilization and Association Agreement, which started at the end of 2002, Macedonia implemented a full liberalization of foreign direct investment, short-term trade transactions and debt financial transactions. Also, the country implemented liberalization of credit transactions, whereby banks may grant loans to residents and carry out lending to residents in foreign currency. Portfolio investment only partially liberalized, i.e. liberalization applied only to the portfolio investments of non-residents.

As a result, most of the financial flows were fully liberalized by 2004 (e.g. FDIs, trade credits, financial loans and some part of portfolio investments). The latest EU progress report (2015) points out that: "Limited progress took place on capital movements and payments. The country already meets the requirements of the first stage of the Stabilization and Association Agreement, and further liberalization depends on moving to the second stage. Restrictions on capital movements remain, in breach of the *acquis*, and EU citizens are not yet allowed to purchase agricultural land." Moreover, the EU report points out to the fact that: "In the area of free movement of capital, the Republic of Macedonia is moderately prepared. Some progress was made, in particular in the fight against money laundering and financing of terrorism. The capacity of the Financial Intelligence Unit was further strengthened but it still needs to develop a consistent track record." (EU Commission, 2015)

4 What should be done in the second phase of the capital account liberalization?

The second phase of the Stabilization and Association Agreement (SAA) started in April 2008, with the final goal to fully liberalize portfolio-investments and the real estate transactions in the country. After the completion of this second phase, one should proceed with the bank deposits transactions. After the completion of this phase, residents should be able to freely open and hold foreign currency accounts in foreign banks, which, in the meantime, they can realize this right after prior authorization by the National Bank. Nevertheless, investments of residents in real estate and in securities abroad, as well as resident bank accounts held abroad, are yet to be liberalized.

However, one should point out to the fact that excessive net capital outflows can be equally problematic for macroeconomic policy. A sudden withdrawal of capital can undermine an exchange rate peg as the monetary authorities find it increasingly difficult to maintain the credibility of the current exchange rate in the face of declining foreign exchange reserves. If successful the speculative attack may lead to the peg being abandoned, thus undermining the credibility of the monetary policy strategy being pursued. A rapid depreciation of the currency can also have negative consequences for inflation.

4.1 Liberalization of investment in foreign real estate

According to Article 11 from the Law on foreign exchange operations, the residents shall not be allowed to invest in real estate abroad. Exception of this Article shall be the diplomatic, consular and other representative offices of the Republic of Macedonia abroad. The attraction of foreign real estate investing is clearly visible in one or both of two objectives: 1) the possibility of obtaining superior risk-adjusted expected returns by making opportune investments; and 2) the potential to reduce portfolio risk by diversification (a foreign investor can actually have an information advantage over the local domestic market participants, in that the foreign investor may possess a broader perspective).

Buying international real estate has some major advantages for the Macedonian citizens:

1. They can buy, sell, rent, or develop, according to their economic needs and possibilities. Moreover, they can generate a cash flow in foreign currency, which is a great way to diversify their business portfolio.
2. Real estate is an important component of a diversified investment portfolio, since holding a real estate asset in a different currency adds another diversification component, as does any income earned on the property.
3. Foreign real estate is a tangible hard asset that has diversification benefits for a traditional portfolio of stocks, bonds, precious metals, etc.

However, buying real estate abroad is associated with number of obstacles and risks:

1. Legal barriers - the host country must have a reliable and trustworthy legal system, aimed at rightful defence of private property rights.
2. Taxation and costs - this should not be regarded as a high barrier as long as the national economy has a business friendly environment that enables high post-tax returns.
3. Political risk – potentially very significant barrier for political instable countries, but a low barrier if the country has a strong economy and acceptable legal framework.

4.2 Investment in foreign securities

One of the most important national policy decisions of the past 25 years has been the financial liberalization of equity markets across the world. Equity market liberalization give foreign investors the opportunity to invest in domestic equity securities and domestic investors the right to transact in foreign equity securities.

Since international financial market is headed fast towards capital globalization, a small open economy like Macedonia should liberalize investment in foreign stocks and provide firms with an opportunity to invest directly in foreign stocks through foreign exchange banks as well as indirectly in foreign stocks through investment and trust management companies. Whether domestic firms should flow foreign currencies obtained into their home country or deposit the currencies at banks abroad should be referred to their portfolio strategies.

According to Article 14 from the Law on foreign exchange operations, Macedonian residents may subscribe, pay and trade in securities abroad solely through authorized participant in the securities market (referred to as authorized participant) or through authorized participant on foreign stock exchange or organized securities market. The authorized participant shall regularly submit reports to the National Bank of the Republic of Macedonia on all residents' investments in securities abroad, as well as the modifications in these investments, including their sale. The residents, other than authorized banks, may not invest in securities abroad.

One can argue that creating a portfolio to international stocks can be a smart move for a number of reasons:

- Potential for higher rates of growth abroad - international markets offer growth opportunities that may not be available in the national/domestic economy as a result of differences in households' income, natural resources availability and existence of functional market economy.
- Potential to lower overall portfolio risk - investors can potentially reduce portfolio risk by diversifying their investments across various asset classes, each tending to respond differently to various market cycles and events.

However, one has to keep in mind the following:

- Political and regulatory risk - foreign governments can be less politically stable and can have restrictions on free economic operations of the businesses, as well as their potential ability to earn profits.

- Information risk – it may be more difficult to find detailed, timely and accurate information about investment opportunities.
- Transaction risk - some countries impose currency controls that restrict or delay currency conversion, prolonging the time when one can effectively access hers/his funds.
- Higher costs - investing directly on foreign exchanges can impose additional fees: higher commission costs, exchange fees, transaction costs and foreign currency fees.

4.3 Foreign bank accounts by Macedonian citizens

According to Article 23 from the Law on foreign exchange operations, residents may open and hold accounts abroad, unless otherwise stipulated by this Law. The National Bank of the Republic of Macedonia, according to the Decision on the manner and the terms under which residents which are not authorized banks may open and hold accounts abroad, stipulates the method and the conditions under which the residents other than authorized banks may open and hold accounts abroad. According to this Decision, residents who may freely open and hold accounts with foreign banks are as follows:

- diplomatic, consular and other representative offices of the Republic of Macedonia abroad, financed by the budget of the Republic of Macedonia;
- residents with permanent residence in the Republic of Macedonia, who temporarily reside abroad, during their residence abroad. The temporary residence abroad shall be proved by a valid residence visa or working permit.
- foreign residents who temporarily reside in the Republic of Macedonia. The temporary residence in the Republic of Macedonia shall be proved by a valid residence visa or working permit valid for a period of at least six months.
- residents with permanent residence in the Republic of Macedonia who in the foreign country acquired the right to personal retirement, pension of a deceased spouse, welfare, child support, tuition fees of children whose parent deceased and premium/indemnification of life insurance. The vested right shall be proved by appropriate documentation issued by a competent authority abroad. The payment of premium/indemnification of life insurance shall also be proved by evidence that the agreement on life insurance is not concluded contrary to the regulations of the Republic of Macedonia (evidence that the natural person had the status of a nonresident at the time of signing the agreement).

The account in a foreign bank may *only be used* for inflows based on the aforementioned rights.

4.4 “Impossible trinity” hypothesis

The hypothesis states that a country simultaneously may choose any two, but not all, of the three goals of: monetary independence, exchange rate stability, and financial integration to the full extent. This hypothesis has been widely recognized since it is quite helpful to understand the constraints policy makers must face in an open economy setting.

According to the Law on the National Bank of the Republic of Macedonia, the primary objective of the National Bank is to achieve and maintain price stability, having in mind the empirically proven fact that the price stability creates most favourable macroeconomic environment for achieving long-term sustainable economic growth.

The experience of the Republic of Macedonia in conducting the monetary policy so far was in applying the strategy of targeting of the monetary aggregates until 1995, and then by targeting of the exchange rate, shows that price and exchange rate stability was successfully maintained during the period of transition.

Having in mind the liberalization of the capital account (July 2003), the joining of the WTO (October 2002), as well as the application for joining the European Union (March 2004), Macedonia faces significant systemic changes. In such an environment, analyzed from the aspect of the monetary policy and the exchange rate regime, the typical issue of the so-called impossible trinity arouses: liberalization of capital movement, fixed exchange rate and autonomous monetary policy.

Given the fact that Macedonia still has not fully liberalized capital account and even despite the regime of fixed exchange rate currently implemented, the Republic of Macedonia still has a certain autonomy in the conduct of its monetary policy. However, it should be taken into consideration that the eventual transition from fixed to flexible exchange rate should be carried out gradually in order not to send signals to the economic agents that the national economy is easily abandoning this strict foreign exchange policy, i.e. to avoid strengthening of inflationary expectations. In addition, flexibility should not be equated with freedom of movement of the exchange rate because of the danger of excessive fluctuations in the exchange rate, which could continue to create great economic instability in the inflation rate and in the real sector of the national economy. Therefore, to avoid such risk, a possible transition to a flexible exchange rate regime should be implemented before the full liberalization of short-term capital flows.

5 Concluding remarks

Capital account liberalization and financial liberalization are more than welcome for national economies that are willing to take advantage of the significant benefits arising from participating in the world-wide globalized economic system, powered by modern information and communications technologies. On one hand, liberalized financial systems create opportunities for individuals, enterprises, and financial institutions to undertake greater and sometimes imprudent risks, while on the other hand, creating potential systemic disturbances. It is very difficult to completely prevent these dangers, but they can be limited considerably: sound macroeconomic policies to contain aggregate financial imbalances and to ameliorate the effects of financial disturbances can be combined with sound prudential policies designed to ensure proper private incentives for risk management, especially in the financial

sector. With these safeguards, orderly and properly sequenced capital account liberalization and the broader financial liberalization of which it is part are not only inevitable but clearly beneficial. (IMF, 2004)

In the long run, capital account liberalization will make a large contribution to lowering domestic interest rate and extending growth potential of the Macedonian economy. When a small open economy like Macedonia completes the capital account liberalization process, the spread in domestic and foreign interest rates will disappear, reducing the side-effects of capital liberalization (instability in foreign exchange and stock markets, increased volatility in foreign exchange rate, interest rate and prices, deepened macroeconomic instability, all of which are caused by short-term speculative capital inflow/outflow). Therefore, it will be possible to maximize the benefits of capital liberalization (reduced financing cost, improved investment profitability, increased efficiency in resource allocation, boosted economic growth, introduction of advanced financial techniques, improved constitution and competitiveness of domestic financial industry, etc.).

However, from the short-term perspective, the three macroeconomic variables – domestic currency, interest rate and foreign exchange rate – are strongly correlated due to capital liberalization. Stabilization of these macroeconomic variables is a prerequisite for successful capital liberalization. The solution for the Republic of Macedonia is to liberalize controls in an orderly, well-sequenced way, accompanied by sound macroeconomic policies, strengthened domestic financial systems, and improved transparency through disclosure of timely financial and economic information. With these safeguards, liberalization becomes not only inevitable but clearly beneficial.

LITERATURE

1. Buiters, W. and Taci, A. (2003). Capital account liberalization and financial sector development in transition countries. In: Age F. P., Bakker and Chapple, B. (eds.). Capital liberalization in transition countries. UK and USA: Edward Elgar Publishing.
2. Council of the European Union (2001). Stabilisation and Association Agreement between the European Communities and their Member States and the former Yugoslav Republic of Macedonia, Brussels, Belgium.
3. Eichengreen, B. (2002). Capital Account Liberalization. What Do the Cross Country Studies Show Us??. World Bank Economic Review, 15, pp. 341–366.
4. EU Commission (2015). FYROM - Country Progress Report 2015, Commission Staff Working Document, Brussels, Belgium.
5. Government of the Republic of Macedonia (2015). National economic reform programme, Skopje, Macedonia.
6. IMF (2004): IMF approach to capital account liberalization. Washington DC, USA.
7. Johnston Barry, R. (1998). Sequencing capital account liberalization and financial sector reform. Washington DC: USA IMF.
8. Ministry of Finance (2014). Pre-accession economic programme (PEP). Skopje, Macedonia
9. Radošević, D. (2010). Strategija liberalizacije kapitalnih tekova Hrvatske sa inozemstvom. Zagreb.
10. Šohinger, J. and Horvatin, D. (2006). Financial Liberalization in Croatia. Zagreb.

Znanje zdravstvene ustanove in kako ga upravljati

UDK 001.32

KLJUČNE BESEDE: znanje, psihiatrična zdravstvena nega, posebni varovalni ukrepi, deeskalacijske tehnike

POVZETEK - Znanje je zelo pomembno predvsem v zdravstvenih ustanovah, sploh na specialnih področjih. V prispevku smo se osredotočili na znanje zaposlenih v psihiatrični zdravstveni negi. Poudariti je treba, da se zaposleni v zdravstveni negi na področju psihiatrije srečujejo z najtežjimi bolniki. Pomanjkanje znanja lahko privede do resnih strokovnih napak, tudi do poškodb zaposlenih in bolnikov. Namen prispevka je predstaviti specifično znanje, ki so pomembna za zdravstvene delavce, na tem področju. Osredotočili smo se na znanje deeskalacijskih tehnik in posebnih varovalnih ukrepov, ki so se izkazali kot pomembnejši. Deeskalacijske tehnike so poseben način komuniciranja z agresivnimi bolniki. Posebne varovalne ukrepe pa lahko opredelimo kot nujen ukrep, ki ga uporabljamo za obvladovanje nevarnega vedenja. Ugotovili smo, da so izobraževanja glede posebnih varovalnih ukrepov pogosta. Potekajo skozi vse leto in vsak zaposleni pride na vrsto vsaj enkrat na leto. Sproti se izobražuje tudi vse novo zaposlene. Treba je poudariti, da je za zdravstvene delavce pomembno tudi znanje zakona o pacientovih pravicah in zakona o duševnem zdravju. Znanje in usposobljenost zaposlenih na tem področju bi lahko še izboljšali. Smotno bi bilo organizirati več delavnic, kjer bi lahko zaposleni vadili realne situacije s katerimi se srečujejo pri svojem delu.

UDC 001.32

KEY WORDS: knowledge, psychiatric nursing, special protective measures, de-escalation techniques

ABSTRACT - Knowledge is very important in healthcare facilities, particularly in specialty areas. In the paper we focus on the skills of employees in psychiatric nursing. It should be noted that healthcare employees in the field of psychiatry are facing the most difficult patients. Lack of knowledge can lead to serious professional misconduct, including damage to staff and patients. The purpose is to present the specifics of knowledge important for healthcare professionals in this field. We focused on the knowledge of de-escalation techniques and special protection measures, which were proven as significant. De-escalation techniques are special ways of communicating with aggressive patients. Special protective measures, however, may be classified as an emergency measure, which is used for controlling the hazardous behaviour. We found out that education on special protection measures is performed frequently, held throughout the year and each employee attends it at least once a year. All new employees are also concurrently educated. It should be noted that healthcare professionals also need to be aware of the Patient Rights Act and the Mental Health Act. Knowledge and training of employees in this field could be further improved. It would be advisable to organise several workshops where employees could practice real situations they encounter in their workplace.

1 Uvod

Zaradi napredka znanosti in tehnike te trendov v družbi nasploh se tudi v podjetjih in drugih organizacijah pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju. Družbene spremembe zahtevajo boljšo splošno izobrazbo ljudi. Stalno vseživljenjsko izobraževanje je nujno za življenje v sodobni družbi nasploh (Meško-Štok, 2009). Znotraj organizacije pomeni proces ustvarjanja znanja na ravni posameznika klasično individualno učenje. Na ravni podjetja pa lahko govorimo o učenju skupin, timov (Gomazelj-Omrzel, 2009).

Znanje pa je zelo pomembno predvsem v zdravstvenih ustanovah. Sploh pa na specialnih področjih zdravstvene panoge. V projektnem delu se bomo osredotočili na znanje zaposlenih v zdravstveni negi na področju psihiatrije. Predstavili bomo specifično znanje in spretnosti, ki so med najbolj pomembnimi za delo s psihiatričnimi bolniki.

Neželeni dogodki, povezani z obvladovanjem pacientov z agresivnim vedenjem, in izvajanje fizičnega oviranja sta sestavni del psihiatrije in psihiatrične zdravstvene nege. Humano, strpno in pacientom prijazno obravnavanje pri fizičnem oviranju je pogoj za ohranjanje terapevtskega odnosa s pacientom (Gabrovec, 2009). Pacient, ki je telesno oviran, potrebuje stalni nadzor. To pomeni nepretrgano varovanje pacienta s strani vsaj enega člana negovalnega osebja. Zaradi narave ukrepa ga je mogoče izvajati le na varovanih oziroma intenzivnih oddelkih (Kusić, 2012).

2 Znanje

Znanje lahko opredelimo kot neprestano spreminjajoče se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij z za nas pomembnim kontekstom, ki predstavlja ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije. Znanje izvira iz misli posameznikov in se v njihovih mislih tudi razvija (Možina in Kovač, 2006). Upravljanje z znanjem ima 8 faz, od tega dve strateški in šest operativnih. Med strateške faze štejejo:

- Opredelitev ciljev znanja – ti cilji vplivajo na ukrepe in vse dejavnosti upravljanja z znanjem ter določajo, kje v podjetju in kdaj je treba neko znanje zagotoviti.
- Vrednotenje znanja – namenjeno je merjenju učinkov znanja in upravljanja z njim. Z vrednotenjem ugotovljamo, kolikšen je finančni učinek naložb v znanje.

Operativne faze pa so:

- Ugotavljanje znanja – pomembno je ugotoviti, s kakšnim znanjem podjetje razpolaga. Tako si zagotovimo pregled nad razpoložljivimi podatki, informacijami in sposobnostmi ter se izognemo temu, da bi znanje v podjetju ostajalo neizkoriščeno ali pa bi s podvajalo.
- Pridobivanje znanja – zavedati se moramo, katera znanja naj podjetje pridobi od zunaj. Včasih rastoča funkcionalna specializacija podjetju onemogoča, da razvije lastna znanja, zato jih mora pridobiti iz okolja.
- Razvoj znanja – pomeni ustvarjanje novega znanja v podjetju. V nasprotju s pridobivanjem znanja iz okolja, gre tukaj za razvijanje znanja, idej, novih produktov in učinkovitejših procesov znotraj podjetja.
- Razdelitev znanja – v tej fazi je treba določiti, kateri zaposleni morajo imeti določena znanja in v kolikšnem obsegu. Sem sodi širjenje obstoječega znanja kot tudi možnost dostopa do novega znanja.
- Uporaba znanja – neuporabljeno znanje ne ustvarja dodane vrednosti, zato moramo poskrbeti, da odpravimo vse ovire, ki lahko preprečujejo učinkovito rabo znanja v podjetju.

- Ohranjanj znanja – podjetje lahko svoje znanje tudi izgublja in sicer z odhodom ali premeščanjem zaposlenih, ter tudi če znanja ne posodablja neprestano (Gomazelj-Omrzel, 2009).

Po sodobnem pojmovanju je najpomembnejši cilj menedžmenta znanja mogoč izraziti s štirimi sestavinami: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, možnosti in sposobnosti. Začne se pri vsakem posamezniku, nadaljuje v skupinah, timih, oddelkih in seže v vse ravni organizacije (Možina in Kovač, 2006).

3 Izpopolnjevanja za diplomirane medicinske sestre

Presoja zdravstvene prakse je proces izboljševanja zdravstvene oskrbe bolnika s pomočjo sistematičnega pregleda zdravstvene obravnave in njene primerjave s standardi ali najboljšo prakso. Načela, ki vodijo do uspešnega nenehnega izboljševanja kakovosti, so:

- osredotočenost na uporabnike,
- vrhnje vodstvo vodi proces izboljševanja kakovosti,
- nenehno izboljševanje je vsakdanje delo vsakogar,
- spoštovanje zaposlenih in njihovega znanja, kar vodi do njihovega dejavnega sodelovanja pri izboljševanju procesov,
- zmanjševanje variabilnosti izidov in procesov,
- nenehen profesionalni razvoj zaposlenih,
- poznavanje osnove statističnih metod, predvsem statistične kontrole procesov,
- večji poudarek na preprečevanju slabih izidov kot na njihovem odkrivanju,
- pogled na dobavitelje kot na dolgotrajne partnerje, kar omogoča dosledno dobavo visokokakovostnega materiala in storitev,
- merjenje uspešnosti delovanja, ki je povezano s cilji zdravstvene ustanove,
- standardizacija pogojev, postopkov in izidov,
- povezovanje vseh delov zdravstvene,
- ustanove in
- sprememba kulture zdravstvene ustanove (Robida, 2009).

Za opravljanje svojega dela morajo diplomirane medicinske sestre pridobiti licenco, s pomočjo licenčnih točk. Izvajalcu se licenca podaljša za obdobje sedmih let na podlagi dokazil o strokovni usposobljenosti za nadaljnje delo v dejavnosti zdravstvene ali babiške nege. Preverjanje strokovne usposobljenosti izvajalca se za licenčno obdobje ugotavlja z licenčnimi točkami, ki jih pridobi izvajalec s stalnim izpopolnjevanjem. Za podaljšanje licence izvajalec v preteklem licenčnem obdobju zbere najmanj 70 licenčnih točk. Če izvajalec v tem obdobju ne izpolni pogoja iz prejšnjega odstavka, za podaljšanje licence opravi preizkus strokovne usposobljenosti. Ne glede na določbo tretjega odstavka tega člena preizkus strokovne usposobljenosti opravi tudi izvajalec, ki v iztekajočem licenčnem obdobju ni delal v dejavnosti zdra-

vstvene ali babiške nege vsaj tri leta. Obvezne vsebine stalnega izpopolnjevanja v enem licenčnem obdobju se nanašajo na:

- zakonodajo s področja zdravstva in poklicno etiko,
- temeljne postopke oživljanja in
- kakovost in varnost v zdravstvu (Pravilnik o registru in licencah izvajalcev v dejavnosti zdravstvene ali babiške nege, 2014).

4 Izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih v psihiatrični zdravstveni negi

Področje psihiatrije zelo specialno in zahteva visoko mero izobraženosti, nenehnih izobraževanj in urjenja veščin. Diplomirane medicinske sestre in zdravstveniki imajo pri oskrbi bolnikov s psihiatričnimi motnjami veliko vlogo. Naloge in dela, ki jih izvajajo diplomirane medicinske sestre/zdravstveniki so sledeče:

- načrtovanje, izvajanje in vrednotenje kontinuiranega procesa psihiatrične zdravstvene nege bolnika,
- organiziranje, sodelovanje in spremljanje izvajanja predpisanih diagnostičnih terapevtskih posegov,
- načrtovanje, izvajanje in nadzorovanje higienskih postopkov in higiene na oddelku,
- uvajanje novih metod dela in njihovo spremljanje
- psihoterapevtsko, socioterapevtsko in zdravstveno vzgojno z bolniki in svojci,
- vodenje in koordiniranje osebja zdravstvene nege, dijakov in študentov visokih zdravstvenih šol,
- opravlja tudi druga dela po nalogu nadrejenega delavca (Kocmur, 2003).

4.1 Deeskalacijske tehnike

Deeskalacijske tehnike so zmanjševanje stopnjevanja napetosti z uporabo verbalnih in neverbalnih komunikacijskih tehnik, z namenom: zmanjšati stopnjo vznemirjenosti, jez, sovražnosti in potencialne agresivnosti. Zaposleni mora znati zaznati dejavnike tveganja za nasilno vedenje: populacija bolnikov in pomanjkanje osebne prostora, razmerje med številom osebja in številom bolnikov, frustracij, pomanjkanje komunikacije in neustrezni odnosi, aplikacija medikamentozne terapij poti volji, sprejem pacienta brez privolitve, neustrezna organizacija oddelka. Med deeskalacijskimi tehnikami je potrebno biti pozoren na ton glasu (pomirjajoč tih glas), očesni kontakt, lastni prostor (vsaj 2 metra), drža telesa (izogibanje obrambnim držam in držam avtoritete), izraz na obrazu, razpoloženje (delujemo mirno, se kontroliramo) (Lapanja, 2010).

4.2 Posebni varovalni ukrepi

ZDZdr (2008) je v 29. členu je opredelil posebni varovalni ukrep kot »nujen ukrep, ki se ga uporabi zaradi omogočanja zdravljenja osebe ali zaradi odprave oziroma obvladovanja nevarnega vedenja osebe, kadar je ogroženo njeno življenje ali življe-

nje drugih, huje ogroženo njeno zdravje ali zdravje drugih ali z njim povzroča hudo premoženjsko škodo sebi ali drugim in ogrožanja ni mogoče preprečiti z drugim, blažjim ukrepom«. Dodatno je zakon določil, da se posebni varovalni ukrepi uporabljajo le na oddelkih pod posebnim nadzorom in na varovanih oddelkih. Zakon je kot PVU določil le dva ukrepa: telesno oviranje s pasovi in omejitev gibanja znotraj enega prostora. Prav tako je tudi natančno opredelil, kdo in v kakšnem primeru lahko PVU odredi, koga je treba o odrejenem ukrepu obvestiti, koliko časa lahko tak ukrep traja, kako je z nadzorom osebe med trajanjem ukrepa in drugo (Bregar in Možgan, 2012). Za zaposlene v psihiatrični zdravstveni negi se organizira v sklopu posamezne klinike tudi posebne delavnice, kjer se osebje nauči obvladovanja nasilnega vedenja pri pacientih, uporabo smernic za ravnanje z avtoagresivnim pacientom, uporabo de-eskalacijskih tehnik, pristop k agresivnemu pacientu ter pravilno izvedbo posebnega varovalnega ukrepa. (Kovač, 2012).

5 Metodologija

5.1 Namen in cilji

Namen raziskovalnega dela je predstaviti specifiko znanj, ki so pomembna za zdravstvene delavce, na področju psihiatrije. Predstaviti podatke iz internih gradiv in vključiti podatke pridobljene iz lastnih izkušenj, delavnic in pogovorov z nadrejenimi. Cilj je analizirati pomembnost tega znanja za zdravstvene delavce in paciente ter ugotoviti, kako bi bilo možno to znanje razširiti in poglobiti.

5.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katero znanje je za zdravstvene delavce v psihiatriji najpomembnejše?
2. Ali na intenzivnem psihiatričnem oddelku potekajo redne delavnice za zaposlene na intenzivnih oddelkih na temo deeskalacijskih tehnik?
3. Ali na intenzivnem psihiatričnem oddelku potekajo redne delavnice za zaposlene na intenzivnih oddelkih na temo posebnih varovalnih ukrepov?
4. Ali bi lahko znanje in usposobljenost zaposlenih izboljšali?
5. Ali je dostopnih dovolj internih gradiv in literature za samoizobraževanje zaposlenih?

5.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Osnovna metoda dela je deskriptivno-empirična, s pregledom strokovne literature. V projektnem delu pa je uporabljena tudi (singularna) študija primera, ki sodi med kvalitativne metode dela. Uporabljeni so podatki, ki so bili pridobljeni iz lastnih izkušenj in izobraževanj na tem področju ter podatki iz internih gradiv, ki so bili predstavljeni na internih delavnicah. Kot instrument raziskovalne metode pa je bil opravljen tudi intervju.

5.4 Opis instrumenta

Kot instrument je bil uporabljeni podatki, pridobljeni s pogovorov, delavnic in internih izobraževanj. Uporabljen je bil tudi intervju z vprašanji odprtega tipa. Vprašanja v intervjuju se navezujejo na pomembnost specifičnega znanja zaposlenih v psihiatriji. Vprašanja se nanašajo udi na mnenja za izboljšave izobraževanja in dvig kakovosti znanja.

5.5 Opis vzorca

Za raziskavo je bil uporabljen intervju, ki je bil namenjen diplomirani medicinski sestri v psihiatriji – vodja tima na oddelku intenzivne psihiatrije. Anketiranka ima na tem področju deset letne izkušnje. Uporabljeni je bil tudi naključni vzorec s katerim smo pridobili podatke v kliničnem okolju od nadrejenih in sodelavcev v okviru delavnic in pogovorov, na intenzivnem oddelku.

5.6 Opis obdelave podatkov

Podatke, ki smo jih pridobili, smo smiselno uredili in analizirali. Preučili smo podatke iz strokovnih literatur in jih primerjali s podatki, ki so bili pridobljeni v kliničnem okolju v od leta 2013 do 2015. Glede na podatke smo v pisni obliki prikazali katere so posebnosti znanj za zdravstvene delavce na področju psihiatrije, predstavili smo dela in naloge diplomirane medicinske sestre. Iz intervjuja, ki je bil opravljen v oktobru 2015, smo analizirali in predstavili predloge na izboljšave in odgovorili na raziskovalna vprašanja.

6 Rezultati in interpretacija

1. Vprašanje
<i>Koliko let ste zaposleni na področju psihiatrije kot diplomirana medicinska sestra – vodja tima?</i>
Odg.: Tukaj delam že 10 let
2. Vprašanje
<i>Katero področje dela v psihiatriji s vam zdi najbolj zahtevno za zaposlene?</i>
Odg.: Najbolj zahtevno se mi zdi delo z avto in heteroagresivnimi pacienti in tudi izvajanje fizičnega oviranja.
3. Vprašanje
<i>Alimenite, da so zdravstveni delavci primerno izobraženi za preprečevanje nasilnega vedenja pacientov?</i>
Odg.: Večinoma so, ampak vedno so izjeme. Sploh mladi, novo zaposleni, ki nimajo izkušenj s psihiatričnimi pacienti.

Glede na prve tri tabele, lahko povemo, da kot najpomembnejše področje v psihiatrični zdravstveni negi prevladuje delo z avto in heteroagresivnimi bolniki. Mladim in neizkušenim zdravstveni delavcem na tem področju, primanjkuje znanja o preprečevanju agresivnega vedenja.

4. Vprašanje
<i>Katero znanje se vam zdi, da je najpomembnejše za delo s psihiatričnimi bolniki?</i>
Odg.: Potrebno je poudariti, da je bolj pomembno, od samega fizičnega oviranja, da zaposleni obvlada tehnike deeskalacije in terapevtske komunikacije. Sicer pa je potrebno poznati tudi zakone. Na primer zakon o duševnem zdravju in zakon o pacientovih pravicah

Podlaga za delo s psihiatričnimi bolniki, so pacientove pravice in zakon o duševnem zdravju. Pri svojem delu morajo zaposleni na tem področju še posebno paziti, da ne kršijo zakonov in spoštujejo pacientove pravice. Tehnike terapevtske komunikacije in deeskalacije so zaposlenim v veliko pomoč in v podporo pacientom.

5. Vprašanje
<i>Kaj so lahko posledice pomanjkanja znanja zaposlenih na področju psihiatrične zdravstvene nege?</i>
Odg.: Posledice so lahko tako za paciente kot za zaposlene. Kar se tiče zaposlenih je dejstvo, da pomanjkanja znanja terapevtske komunikacije, deeskalacijskih tehnik in posebnih varovalnih ukrepov lahko vodi v strokovne napake. Pacienta lahko dodatno vznemirimo, sprožimo agresivno vedenje, ga užalimo, vzamemo dostojanstvo, kršimo zakone in ne nazadnje tvegamo poškodbe tako pri zaposlenih kot pri pacientu.

Ugotovili smo, da s pomakanjem znanja in spretnosti na tem področju lahko škodujemo pacientu in tudi sebi. Vedenje zaposlenega, lahko nehote sprovcira pacienta. Dejstvo je, da morajo biti zaposleni na tem področju potrpežljivi in pripravljeni na marsikaj.

6. Vprašanje
<i>Kaj menite, da pripomore k znanju veščin na tem področju?</i>
Odg.: Predvsem takojšnje poučevanje novo zaposlenih. Stalno usposabljanje, vaje na primerih, refleksije dela, izobraževanja o novostih.

Zaposleni se morajo na tem področju stalno izobraževati, vaditi realne situacije in biti poučeni o novostih. Bistveno je, da so zaposleni popravljeni in usposobljeni za vse situacije s katerimi se pri svojem delu srečujejo.

7. Vprašanje
<i>Kaj se vam zdi najtežje pri vodenju tima?</i>
Odg.: Pomembno je, da znamo oceniti delo svojih članov tima, jim ustrezno razdeliti dela in naloge. Pomembno je, da znamo prepoznati morebitne stiske zaposlenih, v določni situaciji in jim dati nasvete. Potrebno je poznavanje zakonodaje in vse dokumentacije sploh kar se tiče posebnih varovalnih ukrepov.

Ugotovili smo, da je velika teža odgovornosti na vodji tima. Prepoznati morajo usposobljenost, pripravljenost zaposlenih, njihove šibkosti in prednosti, da lahko pravilno razporedijo dela in naloge in s tem preprečijo neželene dogodke. Znati morajo tudi pomagati v stiski, usmerjati člane tima in jim biti dober zgled.

8. Vprašanje
<i>Kako potekajo izobraževanja zaposlenih na kliniki glede posebnih varovalnih ukrepov?</i>
Odg.: Delavnice potekajo v aktivni obliki vseh zaposlenih, 1x letno se vsi zaposleni v zdravstveni negi udeležijo procesa izobraževanja. Pomembno pa je tudi udejstvovanje na seminarjih in samoizobraževanje zaposlenih.

Ugotovili smo, da se zaposleni na tem oddelku pogosto izobražujejo, sploh na pomembnejših področjih. Bistveno je, da se udeležujejo tudi seminarjev in ostalih srečanj, kjer se lahko izobrazijo o novostih.

9. Vprašanje
<i>Ali imate kakšne predloge za izboljševanje znanja zaposlenih?</i>
Odg.: Predlagala, bi bolj pogosta izobraževanja glede posebnih varovalnih ukrepov in izpolnjevanja dokumentacije glede tega. Dobro bi bilo sprotno obnavljanje tehnik deeskalacij in več delavnic, kje bi lahko vadili realne situacije.

Pomembno je, da imajo zaposleni nove ideje in predloge za izboljšanje njihovega dela. Razberemo lahko predlog za več izobraževanj o posebnih varovalnih ukrepih in tudi glede dokumentiranja le tega. Izpostavlja pa je tudi ideja o obnavljanju tehnik deeskalacije in s tem povezane delavnice, kje bi lahko zaposleni vadili realne situacije.

7 Sklep

Kot rezultat raziskovalnega dela smo ugotovili katera standardizirane naloge in dela diplomirane medicinske sestre v psihiatriji. Opazimo lahko specialnost psihiatrije in pomembnost znanja psihiatrične zdravstvene nege. S pregledom literature smo ugotovili, da imajo zaposleni dovolj strokovnega relevantnega gradiva za samoizobraževanje. Pri opravljenem intervjuju smo dobili podatke, ki kažejo na pomembnost obnavljanja tehnik in veččin deeskalacijskih tehnik in posebnih varovalnih ukrepov. Povemo lahko, da je delo na področju psihiatričnem zdravstvene nege naporno in zelo specialno.

Pomen znanja in sprotne obnavljanja le tega je bistvenega pomena. Vsaka strokovna napaka zaposlenega ima lahko hud posledic ne samo za zaposlen temveč tudi za bolnika. Pomembno je tudi znanje vodje tima, da prepozna stisko svojih članov tima. Ugotovili smo, da je za zdravstven delavce v psihiatriji zelo pomembno znanje deskalacijskih tehnik, takoj za tem pa znanje posebnih varovalnih ukrepov. Za zaposlene na tem področju potekajo tudi delavnice na temo deeskalacijskih tehnik. Ugotovili smo, da na intenzivnem psihiatričnem oddelku, ki smo ga raziskovali, zaposleni pridejo na vrsto vsaj enkrat na leto za izobraževanje o posebnih varovalnih ukrepih. Samo znanje in usposobljenost zaposlenih bi seveda lahko še izboljšali in sicer z večkratnimi delavnicami, kjer bi lahko vadili konkretne situacije. Po pregledu interne in drug strokovni literature je razvidno, da imajo zaposleni dovolj relevan-

tnega gradiva za samoizobraževanje, ki jim je tudi dostopno. Seveda pa j dejstvo, da se srečujejo z nepredvidljivimi in zelo stresnimi situacijami, v katerih je potrebno vedno znova znati reagirati za kar pa so potrebne predvsem izkušnje.

Bolniki so tukaj še posebno ranljivi, saj največkrat posegamo globoko v njihovo intimo in osebnost. Prednost vsakega zaposlenega je znanje. Sploh na področjih, ki zahtevajo največ truda in spretnosti. Za še bolj kakovostno psihiatrično zdravstveno nego bi bilo potrebno organizirati še več delavnic za zaposlene, več izobraževanj in izpopolnjevanj. Na zaposlenih samih pa je, da se sproti samoizobražujejo z razpoložljivo interno literaturo. Predvsem pa bi želeli, glede na zahtevnost dela, večjega spoštovanja do zaposlenih v psihiatrični zdravstveni negi.

LITERATURA

1. Gabrovec, B. (2009). Smernice obvladovanja agresivnosti in samoobrambe. Celje: Psihiatrična bolnišnica Begunje.
2. Gomazelj Omerzel, D. (2009). Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih. Koper: Fakulteta za management.
3. Kocmur, M. (2003). Pravilnik o organizaciji in delovanju služb zdravstvene nege psihiatrične klinike. Ljubljana: Psihiatrična klinika Ljubljana.
4. Kovač, P (2013). Fizično oviranje pacientov v klinični praksi. V: Bregar, B. in Peterka Novak, J. (ur.) Posebni varovalni ukrepi v teoriji in praksi. Ljubljana: Zbornica- Zveza, str. 5–12.
5. Kusić, Z. (2012). Posebni varovalni ukrepi v klinični praksi. V: Bregar, B. in Peterka Novak, J. (ur.) Posebni varovalni ukrepi v teoriji in praksi. Ljubljana: Zbornica- Zveza, str. 47–49.
6. Lapanja, A. (2010). Kako lahko z deeskalacijskimi tehnikami uspešno obvladujemo agresivno vedenje. Ljubljana: Psihiatrična klinika Ljubljana.
7. Meško Štok, Z. (2009). Management znanja v sodobnih organizacijah. Koper: Fakulteta za management.
8. Možgan, B. in Bregar, B. (2012). Posebni varovalni ukrepi – primerjava s tujino. V: Bregar, B. in Peterka Novak, J. (ur.) Posebni varovalni ukrepi v teoriji in praksi. Ljubljana: Zbornica- Zveza, str. 13–21.
9. Možina, S. in Kovač, J. (2006). Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Založba Pivec.
10. Pravilnik o registru in licencah izvajalcev v dejavnosti zdravstvene ali babiške nege. Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV12109> [Citirano 26. 10. 2015].
11. Robida, A. (2009). Pot do odlične zdravstvene prakse: vodnik za izboljšanje kakovosti in presoje lastne zdravstvene prakse. Ljubljana: Planet GV.

Kreativno mentorstvo kao veza između nastavnika i studenata

UDK 005.9636.2-057.875

KLJUČNE REČI: mentor, mentorstvo, nastavnik, student, fakultet

POVZETEK - Mentorstvo postaje nezaobilazan način za učenje u gotovo svim sferama života i rada. Danas je sve izraženija i prisutnija kultura mentorstva kao način osposobljavanja i unapređenja rada studenata na fakultetu. Mentorstvo je interaktivni proces koji se odvija između nastavnika kao stručnjaka koji daje podršku, i studenta, kako bi ovaj postao efikasniji u radu i doprineo ostvarivanju ciljeva koje je postavio. Mentor, koristeći informalni i neformalni način učenja pokreće i motiviše studente da uče i razvijaju svoj karakter stavljajući uvek u prvi plan celoživotno učenje kao krajnji cilj. Mentor inspiriše studente svojim primerom i svojim načinom rada dajući praktične smernice koje mogu da poboljšaju performanse studenata. Mentorskim procesom se vrše promene u društvenim vrednostima, dobija se vreme za razmišljanje dokle smo stigli i postiže se bolje razumevanje kompleksnog sveta i sve većih problema u njemu. Kreativno mentorstvo treba na jedan nov način da odgovori na prisutne probleme koje imaju studenti i da ponudi rešenja. To može da se postigne samo dobrom komunikacijom i razumevanjem između nastavnika i studenata.

UDC 005.9636.2-057.875

KEY WORDS: mentor, mentoring, teacher, student, faculty

ABSTRACT - Mentoring becomes an inevitable way of learning in almost all spheres of life and work. Nowadays, mentoring culture is increasingly present as a way of training and promotion of students' work at the faculty. Mentoring is an interactive process which develops between the teacher and the student, i.e. the teacher as an expert who supports the students in order to make them more efficient in work and contribute to achieving the set goals. Using informal and non-formal way of learning, the mentor moves and motivates students to learn and develop their character by emphasizing lifelong learning as an ultimate goal. Mentor also inspires students by setting the example and by the way of work, giving practical guidelines for improving the students' performances. Mentoring process is used for developing changes in social values, for thinking of the achieved goals and for a better understanding of complex world and its increasing problems. Creative mentoring should use a new way to respond to present problems of students and offer the solutions. It can be achieved only through good communication and understanding between the teacher and students.

1 Uvod

Kažu da iza svakog uspešnog čoveka stoji uspešan mentor. Aristotel je bio mentor Aleksandru Makedonskom, Edi Merks Lensu Armstrongu, Hajdn Betovenu i Mocartu.

Svi mi smo na svom profesionalnom, ali i privatnom putu usavršavanja došli u situaciju da se zapitamo: »Kako da budem ubedljiv-a na intervjuu?« ili »Kako da uradim ovu prezentaciju?« ili »Kako da donesem pravu odluku?« ili »Šta je najbolje da uradim u ovoj situaciji?«. Dileme su uvek tu, ali kako doći do pravih ili bar dobrih odgovora? U takvim situacijama potreban nam je neko ko je tim putem već išao ne bi li nam pomogao da nađemo pravi put. Nije lako, ali uvek je korisno i osećaćamo se sigurnije kad čujemo savet ili bar primer šta ne treba da radimo.

Studenti se suočavaju s brojnim dilemama u vezi s nastavom i životom na fakultetu. Isto tako, dešavaju se i situacije koje oni teško mogu da prevaziđu bez pomoći sa strane.

Jedan od najboljih načina učenja o tome kako da se reše svakodnevni životni problemi jeste mentorstvo. Veliki broj složenih, komplikovanih situacija naterao je stratege u oblasti obrazovanja da tragaju za boljim načinima komunikacije između nastavnika i studenata, kao i studenata i okruženja. Stiče se utisak da mentorstvo tokom godina ostvaruje svoje ciljeve, a to su dobijanje informacija o problemima s kojima se studenti suočavaju i pružanje podrške za njihovo rešavanje, preduzimanje korektivnih mera i predlozi za postizanje uspeha i bolje prohodnosti studiranja, unapređenje procesa nastave i uslova studiranja, kao i veći stepen zadovoljstva studenata.

Postoje brojni pokušaji (kao i predložena rešenja) kako da se poboljša komunikacija između nastavnika i studenata koja će dovesti do napretka i jednih i drugih. Ne postoji najbolje rešenje. Ponudeni modeli imaju svojih manjkavosti, ali u ovom radu mi se njima nećemo baviti.

Kreativno mentorstvo kao model komunikacije zadovoljava mnoge uslove koje kompleksna praksa postavlja pred nastavnike i studente. Iz više uglova trudićemo se da objasnimo kako funkcioniše sistem kreativnog mentorstva i koliko on zaista nastavnicima i studentima pomaže da poboljšaju i prodube odnos.

Dosadašnja praksa pokazuje da je mentorstvo postojalo samo u oblastima koje su povezane sa pripremom i izradom radova na fakultetu. Novi vid mentorstva, kreativno mentorstvo, podrazumeva mnogo širi spektar aktivnosti, gde je priprema za pisanje radova samo jedan manji deo.

2 Metodologija

Konsultovanje primarnih izvora gotovo da nije moguće jer takvih izvora nema. Ni jedan državni fakultet u Srbiji nema informacije (samim tim ni pravilnik) o mentorskom procesu između studenata i nastavnika. Iz tog razloga korišćeni su sekundarni izvori, i to časopisi, radovi, knjige i internet stranice fakulteta (najčešće privatnih) koji imaju razvijeno mentorstvo u svojim programima rada. U ovom radu primenićemo metod analize sadržaja (kvalitativna analiza) kao oblik parcijalne ili sekvencijalne analize.

3 Pregled literature

Poreklo mentorskog rada nalazimo u grčkoj mitologiji, u Homerovoj »Odiseji«. Odisej odlazi u Trojanski rat, a osoba koja je bila zadužena za vaspitanje i podučavanje njegovog sina zvala se Mentor. Od tada se mentorima nazivaju osobe koje se

bave podučavanjem i vaspitavanjem najčešće mladih ljudi. S druge strane imamo mentija – osobu koja se podučava i vaspitava.

Mentorstvo se bazira na životnom iskustvu. Kako Desler primećuje, mentorstvo podrazumeva savetovanje i usmeravanje kojim bi se dugoročno poboljšala navigacija kroz potencijalne opasnosti u karijeri, i ne treba ga mešati sa treniranjem koje je usmereno na ovladavanje kratkoročnim veštinama potrebnim za obavljanje posla (Desler, 2015, str. 370). Mentorstvo nije profesija i mentor taj posao obično radi besplatno. Mentorski rad ima perspektivu »helikoptera«, gde se menti posmatra kao kompletna ličnost (Vikstrom, 2012, str. 6). Pored treniranja, i konsaltinga, savetovanje, pa čak i terapija imaju slično značenje. Međutim, mentorstvo se – iako u sebi ima elemente svih ovih pojmova – od njih u mnogo čemu razlikuje.

Mentorstvo podrazumeva metod »jedan na jedan«, gde osoba koja je iskusnija pruža podršku manje iskusnoj osobi i potiče je na samostalno učenje. Osnovni cilj mentorstva je ostvarenje potencijala, razvoj i usavršavanje kompetencija za uspeh na trenutnom radnom mestu, ali i na budućim pozicijama (Ružić, 2008).

Mentorstvo je kompleksan, interaktivni proces između pojedinaca različitog nivoa iskustva i stručnosti, pri čemu stručnjak (mentor) daje podršku drugoj osobi kako bi ona postala efikasnija u radu i doprinela ostvarenju ciljeva ustanove u kojoj radi. Krajnji cilj jeste profesionalni razvoj i napredovanje u karijeri (Carmin, 1988, str. 9).

Iskusniji pojedinac (mentor) dodeljen je mentiju kao savetnik i odgovoran je za pružanje podrške i dobijanje povratne informacije o njegovom napretku (Collin, 1988, str. 23).

»Mentorstvo je«, smatra Suzan Fore, »dugoročan proces koji zadovoljava potrebu za napredovanjem, pomaže razvoju punih potencijala i od njega korist imaju svi koji su uključeni – mentor, menti i organizacija (Gibbons, 2013).«

»Mentorstvo je odnos u kojem se određeni sadržaj, zajedno sa životnim iskustvom, namenski prenosi od osobe do osobe. Ne dešava se slučajno, niti se njegove pozitivne strane manifestuju u kratkom roku. Zasniva se na odnosu, vezi, ali podrazumeva više od dobrog prijateljstva ... mentorstvo nisu samo dvoje ljudi koji provode vreme zajedno«, primećuju Grejvs i Edington (Graves and Addington, 2000, str. 31), dok Dejvid Klaterbak tvrdi da »mentorstvo pre svega podrazumeva slušanje s empatijom, razmenu iskustava, profesionalni odnos, razvijanje uvida kroz refleksiju, saglasje, ohrabivanje« (Clutterbruk, 2011, str. 10).

3.1 Šta je mentor

Reč »mentor« poprima značenje mudrog i odgovornog tutora – iskusne osobe koja savetuje, vodi, uči, inspiriše, izaziva, ispravlja i služi kao uzor (Turner, 1999, str. 37).

Dejvid Klaterbak definiše mentora kao »iskusnijeg pojedinca spremnog da podeli znanje s nekim manje iskusnim u odnosu međusobnog poverenja« (Clutterbruk, 2011, str. 10).

»Mentor je«, ukazuje Kristofer Konvej, »pouzdana savetnik ili vodič. Mentor je savetnik, trener, motivator i uzor. Osoba koja ima iskrenu želju da poboljša uspeh drugih i da im dobrovoljno pomogne« (Conway, 1995, str. 2).

Mentori su, možemo da zaključimo, osobe koje poseduju znanje i iskustvo i žele da ih prenesu drugima. Najčešće dolaze iz redova uspešnih preduzetnika, umetnika, sportista, akademika, političara i drugih javnih ličnosti (Mentorstvo, 2016).

3.2 Šta je mentorski odnos

Mentorski odnos podrazumeva uspostavljanje istinske interakcije između osobe koja ima znanje i iskustvo i želi da ga podeli s manje iskusnom osobom u jasno definisanom i unapred utvrđenom vremenskom okviru (Jevtić, 2104). U mentorskom odnosu vlada stroga diskrecija – sve što se kaže strogo je poverljivo.

3.3 Svrha mentorstva

»Svrha mentorstva je uvek da pomogne mentiju da nešto promeni. Da poboljša svoje performanse, razvije leaderske kvalitete, veštine partnerstva i ostvari viziju; da s mesta gde je stigla tamo gde želi da bude«, tvrdi Majk Tarner (Turner, 1999, str. 41) i dodaje da mentorstvo podrazumeva više od posete profesora studentu ili jednokratnog razgovora o planovima u karijeri. »Mentor je u kontinuitetu angažovan u profesionalnom razvoju studenta i davanju podrške i ohrabrenja u njegovim akademskim ciljevima.«

Mentorstvo prolazi kroz tri faze:

1. Faza poverenja, gde se mentor i mentijer upoznaju i zajednički rade na razvoju odnosa.
2. Faza učenja je vreme koje se provede u »teškom poslu« na rešavanju problema i dostizanju postavljenih ciljeva.
3. Faza održavanja naučenog, u kojoj su mentor i mentijer i dalje u kontaktu i održavaju vezu kako bi mogli da prate napredak.

Literatura prepoznaje dva vida mentorstva (Clutterbuck, 2015) – jedan se odnosi na pomoć u kreiranju karijere, a drugi na lični razvoj i razvoj mudrosti (razvojno mentorstvo). Mi smo u ovom radu koristili termin kreativno mentorstvo zbog toga što objedinjuje oba ova vida mentorstva.

Dobar mentor zna kako odrasli uče. Svestan je da je on voditelj i katalizator u tom procesu i da mentorstvo nije pametan savet ili blesak inteligencije. Mentorstvo je proces koji dugo traje, u kojem postoji jasna komunikacija i iskrena radost zbog napredovanja mentijera. Mentor bezuslovno prihvata mentijera i stalno doprinosi njegovom napretku, bez obzira na greške koje mentijer može da napravi. Mentor voli učenje, a ne predavanje. Njemu je stalo do mentijera i on je njegov najveći navijač, koji ga bodri da ostvari san.

3.4 Kako radi dobar mentor sa studentima:

1. studente često zove da razgovaraju tokom radnog vremena i van toga;
2. ima najmanje dva sastanka sa svakim studentom u toku semestra;
3. poziva studente na neformalni sastanak van kancelarije, na primer na kafu;
4. olakšava protok informacija vezanih za studiranje, diplomiranje, postdiplomske studije;
5. pomaže studentima da lakše tumače politiku fakulteta;
6. pokreće akademske diskusije kako bi podstakao studente da postavljaju prava pitanja i koriste adekvatnu terminologiju;
7. objašnjava nejasne aspekte iz programa koji studenti pohađaju;
8. pokušava da objasni kriterijume za ocenjivanje rada studenata;
9. dozvoljava studentima da prave greške, greške će dovesti do boljeg učenja;
10. podstiče i ohrabruje studente;
11. motiviše studente da isprobaju nove tehnike i usavrše svoje veštine, trudi se da razvija dobre karakteristike studenata, a ne forsira razvoj njihovih slabih strana;
12. ume da sluša;
13. daje lični pečat mentorskom procesu, pomaže studentima u pronalaženju kreativnih rešenja, pa čak i ako dileme nisu iz dogovorenih oblasti;
14. dobar mentor je mudar i osetljiv;
15. saraduje s drugim mentorima i usklađuje aktivnosti.

3.5 Šta mentor dobija u procesu mentorstva:

1. upoznaje ljude na drugačiji način – kao kompletne ličnosti;
2. dolazi u kontakt s različitim generacijama ljudi;
3. oseća veliko zadovoljstvo zbog toga što je mogao da pomogne drugima;
4. usavršavajući i učeći druge, napreduje i sâm;
5. razvija mrežu kontakata;
6. u svom okruženju mentor se smatra osobom od poverenja, koja zna da prenosi znanje i mudrost.

3.6 Šta menti dobija u procesu mentorstva:

1. ima bolji uvid u sopstvene mogućnosti i lakše spoznaje oblasti na kojima treba raditi;
2. uči da formuliše ciljeve ličnog i profesionalnog razvoja;
3. mogućnost direktne komunikacije s mentorom kao specijalnim sagovornikom za savete i smernice;
4. ima priliku da kroz mentorstvo odvoji vreme za sebe – za promišljanje i samoanalizu;
5. usvaja veštine i znanja koji mogu da mu pomognu u prepoznavanju i izbegavanju neprijatnih situacija i zamki;
6. proširuje mrežu kontakata uz pomoć mentora;
7. stečeno iskustvo i znanje moći će da primeni na druge i da ih obučava da u budućnosti i sami budu mentori (Jevtić, 2015).

3.7 Kako pronaći mentora?

Mentor drugoj osobi (mentiju) menja život i vodi je do ostvarenja njenih snova. Mentor mora da zna koji su najbolji načini da pomogne mentiju. Ne sme da bude previše strog, već strpljiv, blag i sa smislom za humor. Ne sme da postavlja barijere između sebe i mentija, već mora da stalno bude spreman da pruži pomoć.

S druge strane, mentor će biti neuspešan u mentorskom procesu ako menti nije spreman da komunicira i saraduje. Menti mora da zna koje su mu slabosti i dobre strane i da ih saopšti mentoru. Takođe, mora i da mu objasni šta od njega očekuje.

Mentorski odnos je dvosmerna ulica, u kojoj je bitno uzajamno poštovanje. Nije neophodno da mentor bude nastavnik studentu. Čak je i bolje kada mu ne predaje i kada se ti odnosi ne mešaju. U mentorstvu se programi nikad ne prave unapred, već prema potrebama mentija.

Bitno je da se mentori ne nameću studentima, već da ih oni sami izaberu. Prilikom donošenja odluke o tome, menti mora da vodi računa da ne odabere nekog ko će da kontroliše, već nekog ko želi da pomogne. Treba da odabere nekog ko mu je sličan, ko je otvoren za komunikaciju, ko ima karakter, a ne (presudno) kvalifikacije. Takođe, menti mora da bude zahvalan mentoru, što će pokazati time što će ga pratiti i ponoviti ono što je naučio. Na kraju menti pruža povratne informacije o svom napredovanju.

3.8 Zamke i mane mentorstva

Mentorstvo ne može da reši sve probleme. Za rešavanje nekih potrebnih su eksperti, ljudi koji su stručni za određenu oblast. Uloga mentora je da ukaže na postojanje problema i da zajedno sa mentijem pokuša da ga reši ili bar dijagnostikuje. Ako je mentor osoba koja ima potrebu da kontroliše, mentorski odnos gubi na vrednosti i postaje mehanički i lažan. Loši rezultati će uslediti i ako menti dolazi nepripremljen na sastanke i ne zalaže se.

Mentorstvo ide u pogrešnom smeru ako cilj mentora nije da menti napreduje, već ako zahteva poslušnički odnos. Takođe, ukoliko se prema mentiju počne da ophodi poput oca ili majke, i tu može doći do loše komunikacije. Mentor ne sme da se opusti i gaji previše prijateljski odnos prema mentuju. Mentor mora da prati ciljeve, a ne da ih definiše.

Sledeća zamka može nastati kada mentorstvo služi mentoru da bi se time pohvalio, kada govori da je on koristan drugome i da se bez njega ništa ne bi moglo postići. Ovakav pristup može da bude razočaranje za mentija i prepreka za njegov dalji napredak.

Barijera koja se u mentorskom odnosu takođe mora prevazići jeste i različiti pol mentora i mentija, pri čemu ni isti pol ne pruža garancije da će odnos voditi u pravom smeru.

4 Zaključak

Iz svega ovoga zaključujemo da je kreativno mentorstvo jedan od najboljih načina učenja, ali samo ako se ostvaruje dobra komunikacija između mentora i mentija, kao i ako postoji volja i motivacija obe strane da se proces obavlja, a postavljeni ciljevi dostignu. U tom smislu, pored uvođenja obaveznog mentorstva za studente prve godine, neophodna je i obuka nastavnog kadra za ovaj zahtevan posao.

U budućnosti fokus mentorskog odnosa prelaziće s mentija kao pojedinca na mentija kao pripadnika određene grupe. Važno je znati da moć ne dolazi od znanja zadržanog za sebe, već od nesebičnog deljenja s drugima.

LITERATURA

1. Carmin, C. (1988). Issues in Research on Mentoring: Definitional and Methodological. *International Journal of Mentoring*, 2, št. 2, str. 9–13.
2. Clutterbuck, D. (2011). *Coaching and Mentoring Supervision. Theory and Practice*.
3. Collin, A. (1988). Mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 20, št. 2, str. 23–27.
4. Conway, C. (1995). Mentoring managers in organisations. *Equal Opportunities International*, 14, št. 3/4, pp. 1–52.
5. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: »Mate« d.o.o.
6. Gibbons, A. (2013). Spletna stran: <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/Articles/ViewArticle.aspx?artId=54/> [Citirano 10. 2. 2016].
7. Graves, S. in Addington, T. (2000). The Monitoring Blueprint. *Building Blocks for Life@Work*.
8. Jevtić, D. (2014). Spletna stran: <http://www.kreativnomentorstvo.com/km/> [Citirano 10. 2. 2016].
9. Jevtić, D. (2015). Spletna stran: <http://www.kreativnomentorstvo.com/> [Citirano 10. 2. 2016].
10. Ružić, B. (2008). Mentorstvo: Stvar razvoja kompetencija. Spletna stran: <http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o.../mentorstvoWeb.pdf/> [Citirano 10. 2. 2016].
11. Spletna stran: <https://www.davidclutterbuckpartnership.com/how-mentoring-functions-have-become-a-dangerous-distraction-for-research-and-practice-in-mentoring/pdf> [Citirano 10. 2. 2016].
12. Spletna stran: <https://www.mentorstvo.si/> [Citirano: 10. 2. 2016].
13. Turner, M. (1999). *Mentoring for Change*. Project Magazine.
14. Vikstrom, Š. (2012). *Kreativno mentorstvo*. Beograd: ETC grupa.

Settlement of Income from the Sales of Bancassurance Products in Banks' Accounting Records

UDC 336.771:368:657

KEY WORDS: *bancassurance, insurance commissions income, effective interest rate, amortized cost method*

ABSTRACT - *The paper presents the topic of recognition and settlement of income from selling insurance products, which is offered by banks. It turned out that the way how the income from the insurance products sales was settled in the account books of the banks had varied, especially when considering the range in which the income was included in the calculation of the effective interest rate. At the end of 2013, the Polish Financial Supervision Authority (KNF) concluded a project of a new market standard, which was formally accepted in June 2014 as Recommendation "U". It sets out good practices for banks in the context of bancassurance products. The aim of the regulation is to sort out the rules governing the settlement of the insurance commission, which should lead to a consolidation of principles for measurement of credit liabilities and determining the financial result. In the article, a special emphasis was put on the new methodology used to recognize the commission from insurance products in the current financial result of the bank. The article attempts to assess the influence of various methods on the settlement of insurance commission in the financial results of banks.*

UDK 336.771:368:657

KLJUČNE BESEDE: *bančno zavarovalništvo, provizije od zavarovalnin, efektivna obrestna mera, metoda amortizacijskih stroškov*

POVZETEK - *Članek obravnava tematiko prepoznavanja in poravnave prihodka od prodaje zavarovalniških produktov, ki jih ponujajo banke. Izkazalo se je, da se je način, kako prihodek od prodaje zavarovalniških produktov poravnati v računovodskih izkazih bank spreminjal, še posebej, če upoštevamo razpon, v katerem je bil ta dohodek vključen v izračun efektivne obrestne mere. Konec leta 2013 je poljska Komisija za finančni nadzor (KNF) zaključila projekt za nov tržni standard, ki je bil uradno sprejet v juniju 2014 kot Priporočilo »U«. Določa dobre prakse za banke v okviru produktov bančnega zavarovalništva. Cilj ukrepa je izločiti pravilnike, ki določajo poravnavo provizije od zavarovalnin, kar bi naj pripomoglo h konsolidaciji načel za merjenje kreditne obveznosti in določanje finančnega rezultata. V članku je poseben poudarek namenjen novi metodologiji za prepoznavanje provizij iz naslova zavarovalniških produktov v trenutnem finančnem rezultatu banke. Prav tako prispevek poskuša oceniti vpliv različnih načinov poravnave zavarovalnih provizij v finančnih rezultatih bank.*

1 Introduction

The paper is a continuation of the author's consideration of bancassurance products market and the settlement rules for bank incomes from these type of product offerings (Pielichaty, 2014, p. 208–216; Pielichaty, 2015, p. 191–202). It is devoted to the problem of income settlement and the costs of offering insurance products. In particular, the influence of insurance products sales on the measurement of credit liabilities and current financial result is considered. It turns out that in Polish business practice the way the income from insurance products commission was settled in the banks account books varied when considering the calculation of effective interest rate (ESP), which determines the level of balance measurement of credit liabilities.

Towards the end of 2013 Polish Financial Supervision Commission (KNF) had concluded its work on a new market standard, which was later officially adopted in June 2014 as the new Recommendation “U” and it was about the good practice in the area of bancassurance. The working paper on the standard was a consequence of some irregularities in the business relationship between banks and insurers in the context of solutions used to insure loans. On the basis of the examination conducted, the Commission (KNF) decided that the irregularities particularly concerned situations where:

- banks featured as insurers and insurance intermediaries,
- direct claims by those insured and their heirs were not available,
- clients had limited access to the text of the contractual agreements,
- the option to pick the insurer of choosing by the client was limited,
- there was a disproportionate level of commission,
- there was an undiligent information policy when considering claims against clients with a regressive claims.

The recommendation is the next step in an attempt to regulate the business relationships in the bancassurance market in Poland. It turns out that this area of bank operation required a better regulation in order to ensure better protection for the clients. Exemplifying good market practices in the bancassurance area should contribute to extending and improving the protection of market participants and development of stable market. The goal of regulations prepared by KNF is to organize the principles of commission settlement for insurance products in the bank’s account books, which should lead to standardization of the measurement rules for credit liabilities and determining the bank’s financial result.

2 The nature of bancassurance

In general bancassurance could be defined as the banks’ engaging in the insurance business. In other words it is the business activity of a bank based on using its headquarters and representative offices to sell insurance products. In insurance literature the concept of bancassurance is also understood by the bank as property of the insurance company, or insurance ownership of the bank (Śliperski, 2002, p. 22). Similar definition also states that bancassurance is the business activities of bank-insurance groups, which are permanently institutionally connected in order to offer both banking and insurance products (Urbaniak, 2001). The relationship between banks and insurance companies could be part of their bancassurance strategy such as (Swacha-Lech, 2008, p. 12):

1. objective, in which the dominating side is the bank
2. subjective, in which the bank involves its distribution channels in order to sell insurance products

According to KNF the bancassurance market is understood by the offering of insurance products based on the agreements between the bank and insurance company, which are directly connected to (or unconnected) to the banking products as well as insurance products of investment or savings nature (Recommendation U from June, 2014, p. 6).

Bancassurance is a market response to current trends in the sector of European financial institutions such as adjusting the structure of financial institutions to in order to offer clients services and products based on the idea of a suite of services through one institution or development of indirect channels of distribution for financial services. In relation to this, the key features of the bancassurance process, through which the institution of credit-deposit nature is reshaped and begins to adopt the features of the banking-insurance group, should be distinguished:

- the achievement of the synergy effect,
- diversification of income sources,
- offering a suite of products as well as shortening of time required to design new products,
- the acquisition of new clients and strengthening of competitive position,
- enhancing capital profitability.

The first banking- insurance groups were set up in the end of 60-ties in Great Britain and France. The beginning of bancassurance in Poland falls for 1990s, when such banks and insurance companies as BZ WBK and Commercial Union or PeKaO and Allianz started, in their limited attempts, to realise the bancassurance concept.

In Poland there are two models of cooperation of banks and insurance companies. In the first model bank features as the insuring agent and the legal basis is usually a contract of a group insurance between the bank and the insurer. In the second model the bank is an insurance intermediary and in this case, the legal basis is a third-party agency agreement between the bank and the insurer.

3 The range of recommendations within the bancassurance topic

According to the Recommendation “U” the Commission has pointed out the desired methods of how to conduct insurance business by banks in order to shape good market practices in the area of bancassurance. The recommendation constitutes a framework for correct identification, supervision and risk management of insurance products and is a pool of recommendations for the bank’s accounting policy and internal systems of control, which directly and indirectly should ensure a correct systematization of this area (regulated by this recommendation) in the context of all processes related to the bank’s operation. It is vital to notice that due to different business strategies and level of competition on the bancassurance market, between various banks, there are various differences when it comes to the value of quality and structure of the offered insurance products. It appears clear that the shaping of good

market practice in this particular market has significance for the correct functioning of other areas of banking.

When it comes to Recommendation “U”, it is aimed at all of the banks operating under the Polish law, which are invested in the relationships with insurance companies. In particular, the subject of it is the offering of insurance products through intermediation services in contracting clients. Prepared by the Commission recommendation related to the following areas, in terms of running your own business pertaining to offering insurance by banks (Recommendation “U” from June 2014, p. 3-4):

- management and board,
- the indemnification against risk by bank,
- the role of the bank,
- accounting policy,
- client relationship,
- internal control system in the area of bancassurance.

The below document lists 21 recommendations, relating to the above areas in the banks’ operation.

4 The settlement of income from the sales of insurance products in light of Recommendation “U”

In line with the recommendation number 8, in order to ensure the diligence and clarity of the financial situation and financial result – the board and the management are responsible to outline the accounting policy in this area of attribution and settlement of payments from the sales of insurance products. According to this recommendation, the bank’s accounting policy should clearly show the distinction of costs from the sales of insurance products, which based on their economic context could constitute (Recommendation U from June 2014, recommendation 8, §8.3):

- integral part of the remuneration from the additionally offered financial instrument,
- the remuneration for the intermediary service,
- remuneration from additional services, which follow the sale of the insurance product.

Taking into consideration the aim of this article, special attention will be paid to the offering of insurance products along with bank loans. In such situations the cost of sale from the insurance product constitute an integral part of the remuneration from the financial instrument offering if the insurance products is indirectly related to this instrument. According to this recommendation such correlation takes places if at least one of the below criteria is met (Recommendation U from June 2014, recommendation 8, §8.5):

1. financial instrument is always offered with the insurance product by the bank,

2. insurance product is offered by bank only with the financial instrument i. e. there is no possibility to purchase such an insurance product (outside of this offering), which would have identical legal structure, conditions and economic context without being connected to the purchase of this financial instrument.

The remuneration from the insurance product offering, which is indirectly combined with a financial instrument, is settled with the use of the effective interest rate and understood in the interest revenues. If there is a possibility to separate the insurance product, then the remuneration from the sale of this product should be divided into two parts; one, which constitutes an element of the amortised cost pertaining to the financial instrument and one, which is a remuneration for the intermediary service. Remuneration from the intermediary service is included in the revenues from the commission at the time when the product is sold or is being renewed. In case where banks are offering additional services, as part of the contract, the whole remuneration or its proportion is settled in the period when the agreement is in place, taking into consideration the rule of commensuration of revenues and costs as well as the level of advance of the service.

The division of remuneration should be made on the basis of the ratio of fair value of the financial instrument or the fair value of the intermediary service to the sum of both of these values. The fair value of the intermediary service should be agreed based on comparable market transactions. The fair value of the instrument should be based on the discounted future cash flows to their current value. The nominated proportion i.e. the inclusion of fair value of the intermediary service into the fair value of the financial instrument, is used to divide the remuneration from insurance on 3 components, which are differently recognized in the gains and losses account i.e.:

- the component of intermediation recognized singularly,
- the component integrally related to financial instrument, amortised by effective interest rate,
- component, which constitutes remuneration for post-sale activities settled linearly.

5 The significance of the method used to settle the insurance sales incomes by a bank

The absence of standardized solutions, when dividing bank revenues from insurance intermediary services into the deferred part in effective interest rate, and the one settled on the one-off basis (or between the terms with the use of linear method) through financial result, may lead in banking practice to independent shaping of the value of credit portfolio and financial result of the bank. Depending on the proportions with insurance provisions will be divided, value of credit portfolio in corrected purchase price and current financial result of the bank may significantly vary. Naturally, the scale of these differences is indissolubly dependent on the size of the sales of insurance products and in relation to the achieved commissions.

According to the guidelines and recommendations from the Commission (Position of KNF from 7 March, 2013; Position of KNF from 23 December, 2013), amongst others, such banks operating in Poland as Getin Noble Bank S.A., Alior Bank S.A. and PeKaO S.A. have made changes to the accounting policy from January 1, 2013, which required retrospective re-shaping the data in line with the International Accounting Standards (IAS 2013, IAS nr 8: "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors").

The aforementioned banks have rectified the comparable data at the end of 2012 through the correction of:

- profit and loss account of revenues from interest, commissions and fees,
- financial situation report in the in area of loans and credits lent out to clients, undivided result from the last years and revenues from future terms.

In result of these changes, currently, the majority of remuneration (70-90%) from insurance services is deferred in the effective interest rate. As a singular income, at the time of the sale of the insurance, depending on the type of the credit, the below banks recognize the following range:

- Getin Noble Bank: between 0% and 25%;
- Alior Bank: from 13% to 20%;
- PeKaO: from 12% to 30%.

In table 1 financial results were compared with the accounting policy in the analysed banks based on the assessment at the end of 2012. The data included in the table shows a significant impact of the changes to the settlement rules for insurance commissions on the final situation of banks, especially in the case of Alior Bank and Getin Noble Bank, where the sale of insurance products was relatively high. The diverse impact of the accounting policy changes on the financial situation was also a consequence of various methodologies used by banks.

Tabela 1: The financial consequences of the change in accounting policy by banks in the context of remuneration settlement from the insurance products sales at the end of 2012

No:	Name of the bank	Net profit showed in the financial report from 2012 (PLN)	Net profit correction (PLN)	Correction of net profit/Net profit (%)	Equity showed in financial report from 2012 (PLN)	Correction of equity (PLN)	Correction of equity/ Equity capital (%)
1.	Getin Noble Bank	310 967 000	-47 116 000	-15,15	4 542 382 000	-448 241 000	-9,87
2.	Alior Bank	172 393 000	-112 933 000	-65,51	2 244 695 000	-275 382 000	-12,27
3.	PeKaO	2 938 155 000	-10 735 000	-0,37	22 911 740 000	-195 130 000	-0,85

Source: research based on published financial reports from cited banks.

6 Conclusion

The development of the financial services market globally leads to structural changes in the sector of financial institutions, and subsequently leads to the creation of new models of distribution, with the use of which, it is viable to boost the sales of individual products and enhance their profitability increasing thus the client base.

In order to connect the banking operations with the insurance business the term bancassurance is used. The cooperation between banks and insurers based on offering mutual products is enabling them to meet the market expectation. It is also a response to a growing trends in the European sector of financial institutions.

Nevertheless, in a situation where the lack of clear legal guidelines prevails, it is vital to notice an increased level of risk, which accompany bancassurance products. In Poland the regulations determining the functioning of bancassurance market were not sufficient to create good practices for this particular area. In response to the market expectation (bancassurance market has continuously been developing from the beginning of 1990s), a new Recommendation "U" regulates various elements of the bancassurance market, including the issues related to the diligent measurement of credit liabilities and determining the financial result.

LITERATURE

1. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (2011). t. I i II, IASB-SKwP, Londyn-Warszawa.
2. Pielichaty, E. (2014). Zasady rachunkowości Banku w świetle Rekomendacji U w: Branżowe problemy rachunkowości i podatków (red. Z. Luty, A. Łakomiak, A. Mazur), PN UE we Wrocławiu nr 373/2014, s. 208-216.
3. Pielichaty, E. (2015). Rozpoznawanie przychodów ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych w księgach rachunkowych banków w: Rachunkowość - polityka makroekonomiczna - globalizacja pod red. Z. Lutego i M. Chmielowiec - Lewczuk, PN UE we Wrocławiu nr 390/2015, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 191-202.
4. Rekomendacja U z czerwca 2014 r. dotycząca dobrych praktyk w zakresie bancassurance, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.
5. Stanowisko Urzędu KNF z 23 grudnia 2013 r. w sprawie sprawozdań finansowych banków.
6. Stanowisko Urzędu KNF z 7 marca 2013 r. w sprawie sposobu ujmowania przez banki w przychodach prowizji ubezpieczeniowych.
7. Swacha-Lech, M. (2008). Bancassurance. Sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych, Cedewu. Warszawa. 2008.
8. Śliperski, M. (2002). Bancassurance - związki bankowo-ubezpieczeniowe. Warszawa: Difin.
9. Urbaniak, M. (2001). Bancassurance. Bank, nr 4.

Razlozi nedavnih propadanja banaka u Republici Srpskoj i Srbiji i pouke

UDK 336.771-043.97(497.11)

KLJUČNE RIJEČI: propast banaka, moralni hazard, sistem zaštitne mreže finansijskog sektora

POVZETEK - U posljednjih nekoliko godina u Republici Srpskoj su zatvorene dvije manje banke a u Republici Srbiji pet banaka. To je proizvelo velike troškove za budžete ovog entiteta i države. S obzirom na veličinu banaka, to nije proizvelo krizu sistema u cjelini. U radu nastojimo identifikovati razloge propadanja banaka te uočiti propuste nadzornih institucija i uopšte ključne probleme u sistemu zaštitne mreže finansijskog sektora u posmatranim entitetima. U razmatranje smo uzeli banke u Republici Srpskoj i Srbiji u nastojanju da uočimo neke eventualne zajedničke elemente odnosno obrasce ponašanja i djelovanja menadžerskih struktura u okviru problematičnih banaka te u djelovanju nadzornih institucija. U istraživanju se fokusiramo na prisutnost i problem moralnog hazarda menadžmenta banaka kao i depenentata banaka. Posebno nas interesuje odnos Vlade i državnih institucija prema problemu moralnog hazarda u bankama i njihovog djelovanja pri spašavanju problematičnih banaka.

UDC 336.771-043.97(497.11)

KEY WORDS: bank failure, moral hazard, safety net system of financial sector

ABSTRACT - In recent years, two smaller banks were closed in the Republic of Srpska, and five banks in the Republic of Serbia, producing high costs for the budgets of the entities and the state. With regard to the size of the banks, fortunately that did not cause a crisis of the system as a whole. In this paper, we are trying to identify some reasons for bank failures and to observe the failures of monitoring institutions, as well as general key problems in the safety net system of financial sector in the surveyed entities. In this research we are trying to recognize some common elements or patterns of behavior and activities of management structures within the problematic banks, and in the operation of supervisory institutions. The research focuses on the presence of moral hazard of bank management and bank depositors. We are especially interested in attitude of the government and state institutions towards the problem of moral hazard in banks and their actions in saving banks with difficulties.

1 Uvod

Propasti banaka, njihovo zatvaranje, stečajevi, intervencije države i dokapitalizacije, pokušaji spašavanja banaka, su bili prisutni kako u Republici Srpskoj tako i u Republici Srbiji u posljednjih nekoliko godina i to u više slučajeva. Sve te »operacije« uglavnom padaju na teret poreskih obveznika i naravno na klijente koji su u tim bankama držali neosigurane depozite. Ukupne i konačne štete se teško mjere jer se one ne odnose samo na direktne gubitke banaka i troškove vlada, već i na gubitke preduzeća klijenata banaka, i to kako privatnih tako i javnih preduzeća i ustanova, koja su deponovala sredstva kod problematičnih banaka. U radu nastojimo sagledati osnovne uzroke propasti banaka tako što smo izvršili uvid u poslovanje svake banke na osnovu revizorskih izvještaja i informacija koje smo uspjeli prikupiti iz sekundarnih izvora. Nastojali smo uočiti neke zajedničke elemente u svim slučajevima te elemente hazardnog ponašanja vlasnika i menadžera banaka te nadzornih i kontrolnih organa i institucija.

2 Metodologija

U radu smo pošli od teze da propadanje, čak i pojedinačnih banaka, može izazvati paniku i uzdrmati stabilnost čitavog sistema. Nesupjesi pojedinačnih banaka i njihovo eventualno spašavanje ili saniranje posljedica može znatno koštati poreske obveznike. Zato smo pokušali istražiti uzroke nedavnih propasti banaka u Republici Srpskoj i Republici Srbiji, proširujući tako posmatrani uzorak u nastojanju da uočimo neke zajedničke elemente u svim tim slučajevima. Pri tome smo pošli od činjenice da banke djeluju i u RS i u Srbiji u, ako ne identičnom onda vrlo sličnom ekonomskom i političkom miljeu odnosno društvenom poretku. Obuhvat posmatranih slučajeva je bio potpun odnosno analizirali smo događanja u svakoj pojedinačnoj banci. S obzirom na cilj i prirodu istraživanja podatke i informacije nužne za proučavanje problema smo crpili iz svih javno dostupnih izvora. To se prije svega odnosi na publikovane izvještaje finansijskih institucija. Ti izvještaji se nalaze na sajtovima banaka, na sajtovima domaćih berzi i na sajtovima Agencija za bankarstvo u Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine. Kao sljedeći relevantan izvor su nam poslužili izvještaji eksternih revizora koji se inače javno publikuju. Najzad, koristili smo podatke Agencija za bankarstvo u dijelu konsolidovanih bilansa banaka i drugih relevantnih podataka koji se odnose na proučavani problem. S obzirom na netransparentnost rada banaka pogotovo u situacijama kada je na djelu moralni hazard u koji ulaze bilo vlasnici bilo menadžeri banke odnosno i jedni i drugi zajedno, to smo se obilato služili novinskim napisima u vezi propasti banaka, kao i svim ostalim medijskim informacijama. U slučaju jedne popale banke smo i lično učestvovali u poziciji njenog malog akcionara. Kroz propast te banke iskusili smo gubitak uložених sredstava te smo i »konkretnije« osjetili problem što nam je djelom i pobudilo interes za bavljenje ovom temom.

3 Rezultati istraživanja

3.1 Uzroci propadanja banaka u Republici Srpskoj

Teškoće za Balkan investment banku (BIB) iz Banjaluke su nastale 2013. godine kada je pokrenut stečaj UKIO banke u Litvaniji koja je pripadala istoj vlasničkoj grupaciji. Istoj grupaciji je pripadala i tvornica Birač iz Zvornika. Ta tvornica se zadužila kod UKIO banke sa oko 77 mil evra na bazi zaloge imovine preduzeća. Pri tome je kredit otišao u Litvanske firme i firme na Britanskim Djevičanskim otocima i drugim »rajevima« pa tako nije ni »svraćao« u Birač. (Nezavisne novine, 13. decembar 2013., Glas Srpske 21, 22, decembar 2013.). BIB banka je inače odobrala kredite firmama u Litvaniji sa samo jednim zaposlenim pa čak i nepostojećim firmama i to bez ikakvog jemstva i kolaterala. U 2012. godini banka je donijela odluku o dokapitalizaciji. Državna, Investiciono razvojna banka Republike Srpske (IRB) je kupila akcije BIB banke kako bi se banka spasila. Istovremeno je propala

BIB banka preimenovana u Banku Srpske. U nju je potom »upumpano« oko 22 mil evra javnih sredstava. Bobar banci iz Bjeljine je dozvola za rad oduzeta u decembru 2014 godine. Nekoliko zadnjih godina banka je poslovala sa povezanim licima sve do maksimalno dozvoljenog gornjeg limita izloženosti grupi povezanih lica u obimu koji iznosi 40 % osnovnog kapitala. U ukupnim depozitima u iznosu od oko 126 mil evra na depozite javnih preduzeća otpadalo je oko 16 milion evra (www.depo.ba). Tužilaštvu su upućene prijave protiv četiri odgovorna lica za zloupotrebu službenog položaja.

U obje banke su se nalazila znatna sredstva depozita javnih preduzeća. U obje banke je bio prisutan moralni hazard. Nadzornim institucijama je to bilo poznato. Preduzimane su razne mjere kratkoročne prirode (privremene) od strane Agencije za bankarstvo i to u dužem vremenskom periodu ali bez efekta na ponašanje u bankama.

Učešće državnog kapitala u vlasničkom kapitalu Bobar banke je 2013. godine iznosilo 3 miliona evra, u Banci Srpske (bivša BIB) 17,5 miliona evra i Pavlović banke 2,5 mil evra (u BH konvertibilnim markama). U Izvještaju o stanju u bankarskom sistemu RS za septembar 2015 g. se vidi da zbog je dokapitalizacije privatnih banaka, učešće državnog kapitala sa 2 % poraslo na 7 % od vrijednosti ukupnog kapitala banaka. Dokapitalizacija Banke Srpske je izvršena sa 15 mil evra u 2013 g. jer su kapital banke »pojeli« gubici. Banka Srpske je u 2015 godini u državnom vlasništvu sa kapitalom u iznosu od 17,5 miliona evra (www.abrs.ba). U narednom pregledu su date neke zajedničke karakteristike slučajeva propalih banaka u RS.

<i>Naziv banke</i>	<i>Promjena statusa</i>	<i>Izloženost povezanim licima</i>	<i>Veze sa politikom</i>	<i>Sumnje u kriminalne radnje</i>	<i>Mišljenje eksternog revizora</i>
BIB	Otkupljena od strane Vlade RS, 2012.g.	Da	Da	Da	Uvijek sa rezervom i na kraju »suzdržano« mišljenje
Bobar banka	Stečaj Dec. 2014.	Da	Da	Da	Skretanje pažnje na povezana lica i najzad »suzdržano« mišljenje
Banka Srpske	Prinudna uprava Nov. 2015.	/	/	Protivzakonite radnje	Lažirani izvještaji

Očigledno je da su u svim slučajevima banke poslovale sa povezanim licima, da su bile prisutne jake veze vlasnika sa politikom odnosno političarima i kriminalne radnje. Eksterna revizija je više godina isticala probleme u poslovanju tih banaka i informisala javnost što banke nije sprječavalo da i dalje prikupljaju depozite, posebno depozite javnih preduzeća i da nude i više kamatne stope od tržišnih. U slučaju državne Banke Srpske, uprkos zabrani od strane nadzorne agencije, nastavljeno je prikupljanje depozita nakon čega je u toj banci uvedena prinudna uprava. Dokapi-

talizacija banke od strane Vlade RS je samo produžila egzistenciju banke odnosno odgodila njeno spašavanje ili zatvaranje.

Hipo Alpe Adria banka je u matičnoj zemlji Austriji 2014. godine imala velike gubitke ali je razriješena kroz preuzimanje od starne američkog Advent International fonda i EBRD. Preko polovine od 1,6 milijardi evra gubitaka je ostvareno u Austriji, dok na BiH otpada 164 miliona evra. Problemi u BiH su nastali vezano za kredite vezane za švajcarski franak koje je u najvećem obimu u BiH odobravalu upravo Hypo Alpe Adria banka. Vlasničkim prestrukturisanjem banke majke rješeni su i problemi banaka kćeri u BiH (Plakalović i Alihodžić, 2015, str. 8.).

3.2 Propasti banaka u Republici Srbiji

U Srbiji je propalo i zatvoreno pet banaka i to: Metals banka (2010), Agrobanka (maj, 2012), Razvojna banka Vojvodine (april, 2013), Privredna banka Beograd (novembar, 2013), Univerzal banka Beograd (januar, 2014).

Metals banka Novi Sad je što krivicom menadžmenta, što pod pritiskom kartela nove bankarske konkurencije, što proganjanjem od strane mafije koja ju je izgleda koristila, zbog manipulacija akcionara i promašaja njenih klijenata, zapala u krupne teškoće. Zato je u njoj uvedena prinudna uprava, poslije koje je, kada su utvrđeni gubici u poslovanju veći od 10 miliona evra, transformisana u Razvojnu banku Vojvodine. Do te transformacije je došlo nakon »otkrića« pranja novca narko mafije preko te banke. Jedan tajkun je npr. uz pomoć kredita Metals banke kupio na desetine poljoprivrednih dobara u Vojvodini tokom privatizacionih operacija, koje su kasnije mahom poništene, pa taj »investitor« više nije bio u mogućnosti da vraća uzeta sredstva.

Agrobanka Beograd je bila u vlasništvu države Srbije, a akcionari iz EU su imali 25 % vlasništva. U Upravnom odboru su akcionari iz EU imali samo jednog člana tako da je i formalno i praktično država upravljala bankom. Eksterni revizor je za 2010 godinu utvrdio kritičnu podkapitalizovanost banke. Pokušaji spašavanja banke nisu uspjeli i u maju 2012 godine je uvedena prinudna uprava. Utvrđen je gubitak u iznosu od blizu 300 miliona evra. Pokrenuta je istraga u 23 preduzeća. Od 2006. godine do 2011. godine u banci su protivzakonito odobravalu kredite, garancije, mjenice i otpisivali dospjele obaveze preduzeća. Naplata kredita iz založenih nekretnina nije bila moguća jer je vrijednost založenih nekretnina bila višestruko manja od procjenjene pa tako i od dugova koje su te nekretnine trebale osigurati (Glas Srpske, 2013).

Razvojna banka Vojvodine (RBV) je nastala sredinom 2009 godine dokapitalizacijom propale »Metals banke«. Stečaj *Razvojne banke Vojvodine*, je pokrenut 8. aprila 2013. godine. Uvođenjem stečajnog postupka nad RBV dio njene imovine i klijente je preuzela Poštanska štedionica. Agencija za osiguranje depozita je naplatila oko 120 miliona evra potraživanja prema komitentima, što je više od polovine dugovanja koja ta banka ima prema dužnicima (www.voice.org.rs). Aktiva banke je iznosila blizu 200 mil evra a ukupni krediti 170 mil evra. U stečajnom postupku RBV je uspjela

da unovči stečajnu masu u ukupnom iznosu od 120 mil. evra, uglavnom naplatom potraživanja od pravnih i fizičkih lica. Najveći dužnici su bile dvije privatne firme. Krediti su odobravani bez odgovarajućih sredstava obezbjeđenja otplate kredita. Banka je pojedinim firmama iz te grupe preduzeća (povezanih lica) odobrila 28 kredita i 16 bankarskih garancija u iznosu od 27 miliona evra. Specijalno tužilaštvo u Beogradu podiglo je optužnicu protiv dvojice biznismena i troje bivših službenika RBV. Službenici su osumnjičeni da su od jula 2009 do kraja novembra 2012 godine suprotno propisima i Zakonu o bankama i internim aktima RBV, bez sačinjavanja kreditnih elaborata, pribavljanja potrebne dokumentacije, procjene kreditnih rizika i izloženosti banke, kao i bez adekvatnih sredstava obezbjeđenja odobrili pomenute kredite i garancije preduzećima pod kontrolom osumnjičenog tajkuna, a koja nisu ispunjavala uslove za odobravanje traženih kredita (www.politika.rs). Ekonomski analitičar Boarov D. ističe da je situacija, u kojoj se krediti odobravaju više po političkim nego po ekonomskim kriterijumima, karakteristična za sve razvojne banke u kojima je država ključni vlasnik. »U državi kakva je Srbija ... u kojoj su povezane institucije kontrole bankarskog sistema sa centralnom političkom moći, ekonomska istorija je pokazala da kad su političari blizu novca – nikad nema zdrave ekonomije« (www.voice.org.rs). Državne banke i razvojne banke u datom ekonomsko pravnom i društvenom poretku su, kako izgleda iz svih prezentovanih primjera osuđene na propast.

Od oktobra 2012 do februara 2013- godine, Privredna banka Beograd (PBB) je isplatila 50 miliona evra putem 38 kredita tek osnovanim firmama, nekima čak istog dana kada su osnovane. Za te firme se osnovano sumnja da su bile u vezi sa jednim poznatim tajkunom. Nakon kraja banke tajkun je priveden zbog sumnje da je oštetiо PBB za 20 miliona evra (NIN, 2014). Gotovo svaki drugi dan je odobran po jedan kredit firmama povezanim sa tajkunom. Tim »operacijama« sredstva su usmjeravana kao kroz »protočni bojler«. Dva člana izvršnog odbora (Predsjednik i član) su, bez saglasnosti Upravnog odbora odobravali milionske kredite u evrima preduzećima pod kontrolom firme u vlasništvu jednog tajkuna koji je posjedovao na destine raznih preduzeća. U brojnim privatizacijama tajkuni su pokupovali veliki broj preduzeća koja su onda finansirali odnosno preko kojih su izvlačili novac iz banaka. Tako su višemilionski krediti u evrima odobreni krajnje dubioznim firmama, bez kreditne istorije i bez ikakvih garancija ali u vlasništvu ljudi povezanih sa politikom. Krediti povezanim licima (35 mil. evra) su bili jedan od glavnih uzroka propasti Privredne banke Beograd. Privredna banka Beograd je otišla u stečaj u novembru 2013 godine i pripojena je Poštanskoj štedionici, koja je u državnom vlasništvu.

Univerzal banci Beograd (UBB) oduzeta je dozvola za rad 31. januara 2014 godine i pokrenut je stečajni postupak. U izvještaju NBS je navedeno da je banka u periodu od 25. aprila do 30. septembra, odlukama Izvršnog odbora odobrila 122 kredita bez pozitivnog mišljenja Odjeljenja za ocjenu boniteta (Politika 16. 11. 2014.) Iznos tih kredita je bio 65 miliona evra. Korisnici kredita su bile povezane firme i grupacije preduzeća obično u vlasništvu pojedinca. Predsjednik Izvršnog odbora banke je

inače bio poslanik u Parlamentu Republike Srbije. Javni trošak zatvaranja banke je iznosio 144 miliona evra (85 miliona za osigurane depozite do 80000 evra i za teško naplativa depozitna sredstva javnih preduzeća oko 60 miliona evra). Banka je bila praktično u rukama nekoliko velikih dužnika, tajkuna čija su brojna povezana preduzeća glatko dobijala kredite u banci. Prema izjavi Predsjednika Vlade Republike Srbije koju prenosi Politika (18. 11. 2014.), obrazac je išao po šemi da se »tajkuni obrate nekom političaru koji im obezbedi »prolaz« u nekoj banci, zatim uzmu desetina miliona evra, a političara isplate sa milion,dva«. »Udar« na banku se pravio tako što »upadne« neka interesna grupa u organe banke, a to je u UBB učinjeno u februaru 2013 godine. Najveći dužnici postave svog kandidata koji promjeni rukovodeću strukturu i počinje »liferacija« kredita. Na taj način su odobrena 34 kredita u ukupnom iznosu od 150 miliona evra (Politika , 18. 11. 2014.). U oktobru 2013. godine u Beogradskom nedjeljniku NIN, je iznesena sumnja da se neki direktori javnih preduzeća prisiljavaju da drže depozite javnih preduzeća u određenim bankama kako bi se očuvala likvidnost problematičnih banaka (veze države, politike).

Sažet prikaz nekih relevantnih podataka o propalim bankama je prezentovan u narednom pregledu.

<i>Naziv banke</i>	<i>Promjena statusa</i>	<i>Izloženost povezanim licima</i>	<i>Veze sa politikom</i>	<i>Sumnje u kriminalne radnje</i>	<i>Mišljenje eksternog revizora</i>
Metals banka	Transformisana 2010.g. u IRV	Da	/	Da	Istiniti izvještaji
Agrobanka	Oduzeta dozvola za rad maj 2012.	Da	Da	Da	Uvijek pozitivni a za 2011-«suzdržano«
Privredna banka	Stečaj nov.2013.	Da	Da	Da	Sa rezervom tj. lažirani
Razvojna banka Vojvodine (RBV)	Stečaj April 2013	Da	Da	Da	Uglavnom pozitivna mišljenja
Univerzal banka	Oduzeta dozvola za rad Jan. 2014.	Da	Da	Da	Izvještaj za 2010.-pozitivan

3.3 Zašto su banke propale?

U svim slučajevima, osim Metals banke i Univerzal banke, uočljivo je prisustvo države bilo kao većinskog ili akcionara sa najvećim pojedinačnim učešćem u kapitalu ovih banaka. Rukovodioci banaka, u nekim slučajevima vlasnici (slučaj u RS), su često bili bliski ili direktnije involvirani u političke krugove i vlast. Povezana lica i grupacije vlasnički povezanih preduzeća, kao najvećih korisnika kredita i njihove zloupotrebe, su u svim slučajevima prisutni u većoj ili manjoj mjeri. Bilo je karakteristično kršenje zakona, pravila regulacije i internih pravila banaka sa slabom internom kontrolom i revizijom. U svim slučajevima, i u RS i Srbiji, su bile prisutne kriminalne radnje koje su iziskivale odgovarajuću reakciju organa gonjenja i tužilaštava. Problem je što konačni troškovi spašavanja ovakvih banaka (sa izraženo prisutnim moralnim hazardom i jakim elementima kriminala i korupcije) padaju na po-

reske obveznike i klijente koji vjeruju u državu i njene nadzorne ustanove. Rasprave koje se u vezi toga vode u javnosti pretežno su inspirisane stranačkim političkim borbama i međusobnim optuživanjima političara dok javne institucije zadužene i odgovorne za dešavanja na ovom planu ostaju po strani sa vrlo rijetkim i suzdržanim nastupima u javnosti. Iz vlastitog iskustva znamo da neki stručni časopisi i štampani mediji, čak i odbijaju da objavljuju radove na ovu temu iz razloga što vjerovatno ne žele da se »zamjeraju« određenim političkim strukturama. Stalno ponavljanje obraza urušavanja banaka i hazardnog ponašanja vlasnika i menadžera banaka, a posebno vlasti, šalje poruku javnosti (investitorima i povjericima) da otvore »četvere« oči i da izbjegavaju pretjeranu izloženost domaćim bankama i institucijama odnosno bankama u domaćem vlasništvu.

U bankama su preovladavali neformalni uticaji gdje formalne institucije nisu djelovale adekvatno u skladu sa dobrom praksom korporativnog upravljanja unutar problematičnih banaka kao i državnih institucija zaduženih za kontrolu i superviziju. Uticaji neformalnih vlasničkih struktura i poslovno, politički i familijarno povezanih lica koja su najdirektnije djelovali na donošenje problematičnih odluka u bankama. U skoro svim bankama se ulaganjem javnih sredstava pokušavala produžiti egzistencija posustalih banaka.

Izveštaji eksternog revizora koji se javno objavljuju treba da informišu javnost i o kvalitetu poslovanja banke. Kada su u pitanju propale banke u RS (Banka Srpske, Pavlović banka) eksterna revizija se obično nije mogla uvjeriti da su te banke vršile adekvatnu klasifikaciju kredita pa sledstveno tome nisu adekvatno obračunavale rezerve za potencijalne gubitke po kreditima (Plakalović, 2015, str. 361). Problematične banke, koje su zatvorene ili spašavane, su precjenjivale prihode a podcjenjivale rashode, precjenjivale aktive ili drugim riječima, »štimala« finansijske rezultate, što se sve skupa smatra lažnim finansijskim izvještavanjem (Collier, 2009, p. 203). Bez obzira na revizorovo »mišljenje sa rezervom«, Bobar banka je npr. »uspješno« emitovala svoje obveznice i vršila dokapitalizaciju. Čak je i državna banka bila kupac prioritetnih akcija. Po definiciji, ulaganje (čuvanje i držanje) javnih sredstava bi moralo biti praćeno sa najnižim rizikom kako bi bio nerizičan i kvalitet obaveza, kojeg bi inače morali imati javni entiteti i ustanove. U ovom slučaju je ponašanje javnih aktera bilo suprotno uobičajenom modelu. To otvara niz pitanja i dilema i u određenoj mjeri djeluje kontroverzno. Postavlja se pitanje da li su i određene institucije u javnom vlasništvu ispoljile sindrom tkzv. moralnog hazarda. Preko Bobar banke je išla i kreditna linija koju je odobravalala državna banka (IRB) te, kako sad izgleda, i ta sredstva su ostala »zarobljena« u banci nad kojom se vodi stečajni postupak (Krunić, 2015). IRB je preko Bobar banke plasirala oko 20 miliona evra i ti krediti su ušli u stečajnu masu Bobar banke. Informisani akteri (klijenti) banke su u mogućnosti da se dovoljno informišu i donesu ispravnu odluku o ulaganju i držanju svojih sredstava. Ti učesnici su, s obzirom na kvantume sredstava sa kojima raspolaze, u poziciji da mogu izvršiti i adekvatnu diverzifikaciju rizika i zaštititi se od rizika. Međutim, akteri kojima, po definiciji, nije prioritet u ostvarivanju profita (javna

preduzeća i javne ustanove), bi se trebali suzdržavati od ulaganja i držanja sredstava u institucijama koje nemaju odgovarajući kvalitet (bonitet) odnosno u onim institucijama čije je poslovanje praćeno pojačanom dozom rizika kao što je bio slučaj sa ove dvije banke. U nedostatku zvaničnog rejtinga izvještaji eksternog revizora ostaju jedini i važan izvor informacija koji daje dovoljnu sliku o kvaliteti poslovanja banke, što smo se uvjerali u slučaju propalih banaka čija je propast u tim izvještajima blagovremeno najavljena. Obje propale banke su pripadale grupi banaka u BiH koje su nudile najviše aktivne i pasivne kamatne stope. Visoke kamatne stope na kredite su bile neminovne zbog visokih pasivnih kamatnih stopa koje su nudile te banke, a kredite po visokoj kamatnoj stopi uzimaju klijenti sa slabijim kreditnim bonitetom što praktično znači ulazak banke u moralni hazard. Visoke pasivne kamatne stope su doprinjele značajnom rastu depozita u pomenutim bankama, pogotovu depozita građana. Razlog su ne samo više kamatne stope već i osiguranje depozita. Državni i javni depoziti su imali nadprosječno učešće u izvorima sredstava ovih banaka. Kod Bobar banke su ovi depoziti čak i porasli u 2013. godini neposredno pred propast banke. To otvara pitanje zašto deponenti javnih sredstava nisu tržišno disciplinovali ove banke suzdržavanjem od ulaganja sredstava (ukoliko se banke prethodno ne dokapitalizuju) i smanjivali tako svoju izloženost riziku. (Krunić, 2015).

Svojevremeno su mediji iznosili procjene da će Republiku Srbiju gašenje četiri male banke koštati oko milijarde evra (NIN, 20. 2. 2014). Osvrćući se na ovaj podatak Pejanović (2015) procjenjuje javne troškove na 800 miliona do 1 milijarde evra. Tu se uzimaju u obzir i troškovi Srpske banke kao i potreba dokapitalizacije Agencije za osiguranje depozita (dodatnih 200 do 250 mil evra) te dodatne finansijske injekcije Poštanskoj štedionici koja je postala utočište svih loših banaka, što znatno uvećava početnu cifru javnih troškova po ovom osnovu (Pejanović, 2015, str. 72). Pejanović R. pokušava da objasni sve te ekscese i tranziciona »posrtanja« antropološkim i kulturnim faktorima koji su idealna podloga za pogubne korupcionaške tajkunsko-političke veze i posledice po javna sredstva.

Bez obzira na tačnost iznesenih procjena, činjenica je da ti javni troškovi vezani za spašavanje malih banaka u Republici Srpskoj, pa i u Republici Srbiji nisu relativno visoki a pogotovo ne dramatični. Oni realno neće nanijeti preveliku materijalnu štetu niti su izazvali krizu sistemskih razmjera, što je najvažnije. Međutim, razočaravajući su obrasci ponašanja svih involviranih aktera i reakcije pravne države. U svim iznesenim slučajevima nije bila riječ o tržišnom neuspjehu institucija već o ordinarnim pljačkama i političkoj korupciji te raznim zloupotrebama od strane interesnih grupa povezanih sa politikom. U praksi zrelih tržišnih ekonomija važi pravilo »to big to fail« koje se kod nas transformiše u svoju inverziju - »to small to fail«. Uloga države je u postavljanju pravila, prevenciji, kontroli i superviziji a ne u spašavanju malih privatnih institucija na javni trošak.

Eksperti MMF su tokom svoje »inspekcije« u BiH odnosno u RS, utvrdili da je nezavisnost Agencije za bankarstvo RS (ABRS) u kontekstu u kojem radi, vrlo teško postići. Kako tvrde, izgleda da postoji bitna međupovezanost između Vlade i banaka

u domaćem vlasništvu, koja ima značajan interes za rješavanje problema i očuvanje nekih banaka. To može proizvesti pritiske na ABRS da pomaže lošim bankama da se očuvaju i prežive (FSAP, 2015, str. 23.). Preduzimanje »mlakih« mjera u dosadašnjoj praksi, i pored određenih objektivnih ograničenja za nadzorne institucije, ipak izaziva sumnje na potencijalno prisustvo moralnog hazarda u okviru nadzornih institucija koje su, i pored zakonski proklamovane nezavisnosti, objektivno pod kontrolom politike odnosno vlasti.

Bivši Guverner Narodne banke Srbije, aktuelan u vremenu propadanja banaka, ugledni profesor univerziteta, kaže da NBS nije mogla spriječiti banke da odobravaju kredite jednom tajkunu u ukupnom iznosu od oko pola milijarde evra (njegovim brojnim preduzećima) (Politika, 30. novembar 2014). Istina, banke izvještavaju supervizora o svojoj maksimalnoj izloženosti prema jednom korisniku kredita i posebno o odnosima sa povezanim licima. Moguće da izvještaji banaka u vezi s tim, koje one dostavljaju supervizoru, budu lažni ali bi to supervizor mogao prepoznati. Jedino u slučaju prevelike netransparentnosti (koja je inače prisutna) u pogledu vlasništva banaka i preduzeća, njihovih klijenata to je znatno otežano. Bivši guverner svjedoči i o moralnom hazardu državnih institucija (Ministarstva finansija) koje ne šalju kredibilne, stručne, kompetentne i moralne osobe kao predstavnike državnog kapitala u organima upravljanja banke kako bi zaštitili državnu imovinu u bankama. Ispalo je da je najnezaštićeniji i najugoroženiji državni kapital i državna imovina u bankama. U bankama u kojima je država učestvovala sa vlasništvom ni privatni vlasnici nisu uspjeli da zaštite svoju imovinu u akcionarskom kapitalu.

Veze menadžera/vlasnika domaćih banaka i politike i moralni hazard u bankama i nadzornim institucijama nisu neuobičajene za zemlje u tranziciji. Baltičke zemlje su npr. iz niza razloga prolazile kroz ozbiljne bankarske krize devedesetih godina. Slaba bankarska znanja i vještine, kreditiranje prožeto korupcijom uz često ilegalne i beskrupulozne preduzetničke aktivnosti te loše korporativno upravljanje, dovelo je do propadanja brojnih banaka. I slabosti regulacije su podsticale inicijative za korupciju (Fleming, A., Chu, L. in Bakker, M. R., 1997.p.43). Vlada bi morala da se odrekne korišćenja banaka za svoje političke i društvene ciljeve i da dozvoli superviziji da disciplinuje bankarski sektor, što je u domenu njene volje. Supervizija mora biti »tvrda« tako da eliminiše inicijative za korupciju. S obzirom na njen pristup informacijama u bankama ona lako može detektovati protivzakonite radnje. Teško može spriječiti tržišni neuspjeh banke ali protivzakonite radnje se lako prepoznaju.

4 Značaj opšteg konteksta

Kao i u drugim tranzicionim zemljama izvor problema i nereda u procesu tranzicije kod nas je bila divlja i nekontrolisana privatizacija koja je dovela do tajkunizacije vlasništva nekada društvenih firmi ili bolje reći njihove preostale imovine. Kako ti procesi nisu mogli teći bez aktivne uloge politike i vlasti, formalnih i neformalnih,

to je veza između tajkuna i politike učvršćivana kako bi se obezbjedila zaštita novostečenog vlasništva. Kako su političke stranke formirane i djeluju kao interesne grupe to je njihova struktura prožeta vezama privatnih preduzetnika i tajkuna kojima je potrebna »zaštita« koja se kompenzira na razne načine. Moćne interesne grupe (»rent seekers«) djeluju na bazi neformalnih pravila koja se uspostavljaju kroz složene međudnose unutar grupe. Ta pravila dominiraju u odnosu na formalna pravila odnosno pravne norme i zakone države. Politika preko vlasti obezbjeđuje da se kontroliše sudska vlast te se zakoni i formalne norme zaobilaze čim dođe do ugrožavanja interesa neke od moćnih interesnih grupa odnosno njihovih članova. Zato djelovanje pravne države ostaje kao daleki, i kako sad izgleda, nedostižni ideal. Nije nam poznato da je bilo ko od moćnijih sankcionisan bez obzira što su nad većim brojem njih vršene istražne radnje pa i određena »procesuiranja«. Uglavnom zakoni, pravila i sankcije su rezervisani za običan narod.

U domaćem javnom akademskom diskursu se stalno vode rasprave o tome ko je i šta je krivo za naše neuspjehe na ekonomskom planu. Vrlo je zanimljivo da se za to prvenstveno krivi »neoliberalizam« odnosno »anarhični i neobuzdani kapitalizam«. U praksi od »neoliberalne« paradigme ništa i nije stvarno primjenjeno u BiH. Ako krenemo od Washingtonskog konsenzusa kroz čija pravila doživljavamo primjenu neoliberalne paradigme kod nas, možemo zaključiti da je on samo trajavo i malim dijelom realizovan u kontekstu privatizacije društvenih preduzeća. Naravno, gotovo sva vitalna preduzeća energetske i saobraćajne i druge infrastrukture su ostala u rukama države. Taj sektor je i ključni »plijen« na koji se usmjeravaju interesne grupe. Da bi se to zaokružilo nužne su i domaće banke preko kojih se transakcije mogu obavljati. Ključni »sastojak« Washingtonskog konsenzusa a to je vladavina prava i prava ugovora te zaštita svojinskih prava nije realizovan. Uz autoritarne koncepte vladavine političkih partija, vlasti i ponašanja lokalnih moćnika društvo prije asocira na neki model »neofeudalizma«, metaforički rečeno, nego na neko slobodno, liberalno ili »neoliberalno« društvo i poredak koji se oslanja na tržište i njegove snage.

Kao društvo smo se našli zaglavljani između socijalizma i u procesu prelaska na sistem slobodnog tržišta, privatne svojine i snažne pravne države sa vladavinom prava. Nažalost brojna negativna obilježja socijalističkog sistema i kulture su zadržana i žive kroz dva paralelna svijeta, i to posebno državno-socijalistički pod kontrolom stranaka i vrlo ograničeni, tržišni svijet slobodnog preduzetništva. Proces tranzicije nije bitnije promjenio nacionalnu kulturu. Neoklasična teorija koja u osnovi ima liberalizam i koncept slobode pojedinca je teško spojiva sa tradicijom i kulturom u regionu, RS pa i u BiH generalno (Pejović, 2004).

Asemoglu i Robinson (2014) pokazuju i kažu da uzrok siromaštva naroda nije ni geografija, ni kultura ni neznanje nego ekstraktivne političke institucije. Kao same po sebi krhke, ekstraktivne institucije mogu lako biti zaustavljene unutrašnjim sukobima koje one same izazivaju u nastojanju da raspodjele bogatstvo i moć. »Ustvari, ekstraktivne političke i ekonomske institucije stvaraju opštu tendenciju ka unutrašnjim sukobljavanjima jer vode koncentraciji bogatstva i vlasti u rukama malobrojne

elite« (Asemoglu in Robinson, 2014, str. 108). Borba za kontrolu nad ekstraktivnim institucijama često dovodi do građanskih ratova i široko rasprostranjenog bezakonja. Prema stepenu nejednakosti raspodjele dohotka, Srbija i BiH su među zemljama sa najvećim razlikama.

Kako god obavljena, tranzicija je skoro završen proces i da li je primjenjeni koncept »neoliberalizma« dobar ili nije, a bolje se zapitati da li je uopšte primjenjen, potpuno je nevažno. Postavljeni su nekakvi temelji. Nužno je graditi sistem i voditi politiku razvoja. Ovde se mukotrpno uspostavlja normalan poredak koji je još uvijek vrlo udaljen od liberalnog koncepta društvenog i ekonomskog sistema.

5 Zaključci

Ključna lekcija koju su investitori (privatni akcionari i deponenti i kreditori banaka) mogli naučiti iz propasti banaka u Republici Srpskoj i Republici Srbiji je da moraju biti posebno oprezni kada se izlažu bankama u kojima je prisutno vlasništvo države ili ukoliko su one u privatnom vlasništvu domaćih lica jer postoji bojazan da su uključeni odnosno povezani sa interesnim grupama. Nesigurnost i nepouzdanost javnih institucija i nizak kredibilitet javnog sektora i vlasništva je činjenica koja je suprotna logici koja vlada u razvijenim tržišnim privredama. Isto tako teško je biti siguran u pouzdanost nadzornih institucija koje, kao i banke, mogu ulaziti u moralni hazard s obzirom da vlade i politike imaju jak formalni i neformalni uticaj na javne ustanove i njihove politike. One su u nekim slučajevima pod jakim uticajem neformalnih interesnih grupa. Ne samo da su troškovi saniranja propasti banaka visoki i da se u krajnjem prevaljuju na društvo u cjelini (»uzimanje« je individualno a ceh snosimo svi zajednički). Sigurno je da se regulativa mora znatno unaprijediti, pogotovo institucionalna osnova za spašavanje posustalih banaka. Naravno, sve te očekivane zakonske izmjene i poboljšanja nemaju odgovarajući značaj ukoliko ne ojača i postane dominantna vladavina prava nad vladavinom »moćnih« ljudi.

LITERATURA

1. Asemoglu, D. in Robinson, Dž. (2014). Zašto narodi propadaju, poreklo moći, prosperiteta i siromaštva. Beograd: Clio.
2. Banka privatna, problemi državni, NIN, (2014).
3. Collier, P. (2009). Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers. Tools and Techniques, Elsevier.
4. Crveni kapitalista zavio banke u crno, Politika (2014).
5. Fleming, A., Chu, L. in Bakker, M. R. (1997). Banking Crises in the Baltic. Finance & Development.
6. FSAP, Financial Sector Assessment Program, Banking Sector Supervision Core Principles Implementation Update-Technical Note, (2015), IMS Country Report, No.15/214 July,
7. Izvještaj o stanju u bankarskom sistemu Republike Srpske za period 1. 1. 2015 -30. 9. 2015 (2015). Spletna stran: <http://www.abrs.ba>.

8. Krunić, G. (2015). Uzrok propasti Balkan Investment banke i Bobar banke, Banke u BiH. Sarajevo.
9. Milioni u poreskom raju (2013). Glas Srpske, 21 i 22 decembar 2013.
10. Naloženo privođenje Gorana Perčevića, Politika, 16. novembar 2014.
11. Ni Litvanci ne znaju gdje je završio kredit (2013). Nezavisne novine, 13. decembar 2013.
12. Nove firme kao protočni bojleri, NIN, 4. decembar 2014.
13. Šoškić, D. (2014). Bile su mi vezane ruke. Politika, 30. novembar 2014.
14. Pejanović, R. (2015). Tranzicija i nacionalna kultura. Oglеди iz društveno ekonomske antropologije. Novi Sad: Akademska knjiga.
15. Pejović S. (2004). Diferencijacija rezultata institucionalnih promena u Centralnoj i Istočnoj Evropi: Uloga kulture, Ekonomski anali 163. oktobar - decembar .
16. Plakalović, N. (2015). Uzroci propasti banaka u Republici Srpskoj i Republici Srbiji i značaj eksterne revizije. 19 međunarodni kongres računovodstvene i revizorske profesije Republike Srpske. Banja Vrućica.
17. Plakalović, N. in Alihodžić, A. (2015). Prijetnje stabilnosti bankarskog sektora u BiH. Međunarodna naučno-sručna konferencija –Razvoj poslovanja 2015. Zenica: Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet.
18. Pljačka Agrobanke teška 291 mil evra (2013). Glas Srpske, 29. maj 2013.
19. Spletna stran: www.depo.ba.
20. Spletna stran: www.voice.org.
21. Spletna stran: www.politika.rs.

Case Study of Innovation Service

UDC 001.895:640.4

KEY WORDS: innovations, services, academy-economy collaboration, catering management

ABSTRACT - Today's consumer behavior is increasingly rational regarding the purchase decision, yet more and more complex; therefore, companies must adapt their services to follow the consumer needs. Data from the most innovative countries in the world show that innovations in services are very important for development and success of the country's economy. The purpose of this paper is to investigate the role of innovation policy of the region, national economy or the broader European environment from the aspect of implementing innovation in the area of services. Innovation capacity of small enterprises in the services sector is being dealt with through the perspective of services adaptation and opportunities, which enable the companies with innovative services to be more competitive on the market and to achieve a higher added value. In the paper, we will present an example of transferring the students' theoretical knowledge to the immediate work environment through the development of innovative services. The transfer of knowledge is presented on a case study of the mobile and computer application development, enabling the user to choose a particular catering service in the easiest and most useful way. We will emphasise the importance of different factors: speed of service, saving time, and the choice.

UDK 001.895:640.4

KLJUČNE BESEDE: inovacije, storitve, sodelovanje akademija-gospodarstvo, menedžment gostinstva

POVZETEK - Današnji porabnik je vse bolj racionalen v svojem vedenju in nakupnem odločanju, a hkrati vse bolj kompleksen, čemur se morajo prilagoditi podjetja s storitvami. Podatki iz najbolj inovativnih držav na svetu kažejo, da so za razvoj in uspeh gospodarstva države velikega pomena inovacije na področju storitev. Namen prispevka je raziskati vlogo inovacijske politike posamezne regije, nacionalnega gospodarstva ali širšega evropskega okolja iz vidika izvajanja inovacij na področju storitev. Inovacijsko sposobnost malih podjetij na področju storitev obravnavamo iz vidika pomena prilagajanja storitev in možnosti, da so podjetja z uvedeno inovativno storitvijo konkurenčnejša na regionalnem ali globalnem trgu in dosegajo visoko dodano vrednost v primerjavi s konkurenco. V prispevku predstavimo primer prenosa v procesu študija pridobljenega teoretičnega znanja študentov v neposredno delovno okolje z razvojem inovativne storitve. Prenos znanja predstavimo na študiji primera razvoja računalniške in mobilne aplikacije, ki bi uporabniku omogočala, da izbere določeno gostinsko storitev na način, ki je zanj kar najbolj enostaven in uporaben. Poudarimo pomen različnih dejavnikov: hitrost storitve, prihranek časa in možnost izbire.

1 Introduction

We live in times of a COOL society (Srića, 2016). Consumers are more aware of the new possible means of acquiring goods. Nowadays, transactions can be completed almost instantly using an internet application. Consequentially, companies are aware that it is necessary to develop relevant services that are adapted to the modern consumer. They have to be able to offer unique contents in comparison to their competitors. Due to different implementations they represent an added and compelling value (Rudy and Johnson, 2013). With development of the four projects, we would like to incorporate the contemporary characteristics of modern society following Bartunek and Rynes (2014).

Nowadays higher education institutions pronounce spectrum of competences to the students. Students can achieved them during their studies. In this article we introduce four projects in which are students involved to achieve relevant job market competences (Gnanlet and Khanin, 2015). The objective of the paper is to introduce partners they are involved in the innovative services partnership (Bansal et al., 2012). Consequently, we present case study (Slaughter et al., 2004) of academia – industry innovative services in Slovenia. For the best of our knowledge there has not been published any paper discussed this topic for Slovenia. In addition, there is global little debate about this topic (Bartunek and Rynes, 2014).

Moreover, we discuss about the benefits, working conditions, time dimensions, project methods and results of the four projects conducted by Novo mesto School of Business and Management (SBM NM). The foundation partner involved is Slovene Human Resources Development and Scholarship (SHRDSF). This article provides innovative services based on a literature review (Mawdsley and Somaya, 2016) and case study (Bartunek and Rynes, 2014; Bhaskar, 2008; Heinonen, 2015) with students, business executives and the academicians involved (Müller et al., 2013).

The motivation of our research comes thru of the four projects made in academia – industry nexus in past two years, e.g. 2014 and 2015 (PKP, 2016). The purpose of the paper is to induct increasing academia – industry collaboration and innovation in economy and management (McInerney, 2015).

The paper is structured as follows: in next section, we describe our methodological approach before we analyse and discuss current trends based on empirical insights. The paper concludes by providing implications and suggestions for future research.

2 Methodology and data collection

An explanatory case study was done to understand the comprehension flows among and between academia members (students, academicians), and business executives. An embedded case study approach design with a multiple unit of analysis was used (Yin, 2009). A sequential mixed method approach (Teddlie and Tashakkori, 2010) allowed for first, a qualitative study to understand the organization of projects and its structures, processes, roles, and responsibilities, especially in terms of the project management community; and second, subsequent development of a findings across an entire study. A social network is hereby defined as a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the persons involved.

Data collection was done through a created case study database. The roles of written database are case study notes, case study documents, tabular materials and narratives. All the documents are available on request. All documents are saved in the cloud.

Academicians of the SBM NM higher education institution were involved. Students of several Slovenian higher education institutions were involved. Associated business executives were REPA, VIGROS, IDEARNA, and STOR.

3 Empirical insights

The Europe 2020 strategy is focused on the European Union (EU) capacity to create millions of new jobs to replace those lost in the past economic downturn. More over they provide the fact of future standards of living. The living will depend on the ability to flow innovation in products, services, business, and social process (Saguy, 2013).

3.1 Case study

The businesses for this case study are the small and medium enterprises (SME) of development and manufacturing of services with headquarters in Slovenia. Recently Repa.si, Stor, Vigros and Idearna undertake a position by adding a project the creative path towards practical knowledge (PKP) (PKP, 2016) to their business process, where the main elaborateness have had students. They have had been elaborateness by business executives.

This move toward objectification of academia – industry nexus identified in the case study also as project management. PKP project management is well established and recognized discipline within all partners involved. The majority of managers are high experienced. They hold a professional project management certification, which is granted internally. PKP project management is well structured and formalized within this institutions.

The majority of projects are shorter than one year and of operational service type, such as internet sites, sandwich management, cost calculator and new regulation. There are eight single-person within the institutions, each located in a different unit. Collectively they form a virtual corporate, which is led by a PKP manager who reports to the president of the notifier and to funding organisation. Elaborateness were in progress in 2014 and 2015 accompanied by almost 35 students in four different PKP projects.

Table 1: Number of project collaborated academia – industry in 2014/15 overall in Slovenia

<i>No of projects</i>	<i>Year</i>	<i>2014</i>		<i>2015</i>	
		<i>Slovenia</i>	<i>SBM NM</i>	<i>Slovenia</i>	<i>SBM NM</i>
Applied to the tender		312	2	598	5
Grant received		211	1	246	4

Source: own source, 2016.

In Table 1 we present the projects that has been in progress in Slovenia and at the SBM NM. We can see that on the second tender in 2015 we were prizewinner in 80% whereras the overall Slovenian success was 41%.

The set activities were carried out with several methods that are typical of scientific research and professional work. In the PKP projects fields, we used methods of: mechanical and thermal treatment of foods, methods of food safety, planting, herbs recognising and production of primary foods. When defining the computer programming and programming language that we used: the working methods in the computer room, modelling, computer-aided planning and the basic and advanced methods for working with files. The project also includes the scientific methods of sensory analysis, the survey method, the comparison method and the method of describing and summarising. For the quantitative definition of the PKP project assignments, we have also incorporated the methods of descriptive statistics and econometric analysis.

3.2 Authorizing and validating of projects

The PKP classifies projects as first class. This categorization is a composite of several measures of project scope, complexity, and importance of academia – industry nexus (PKP, 2016).

The project report contains information regarding who, when and how they have contributed to the realisation of the each project; tenth, the business executives and PKP manager prepares the final report on the performed project and gives an opinion about the status of the project for further work; eleventh, in the final phase of the each project the working mentor evaluates whether the process is capable of competing on the market. The working mentor also specifies the intellectual property amongst the students and the company.

3.3 Brief overview of the PKP projects and discussion

Hanieh, et al. (2015) conclude that Western European experience of industry – academia partnership can be the base for developing similar programs and activities for developing countries. The brief overview of SBM NM case study is tailored in the Table 2.

Table 2: Brief overview of a case study of academia – industry nexus management

<i>PKP projects</i>			
<i>Nome-nclature – acronyms</i>	<i>Duration</i>	<i>Company - ies</i>	<i>No of students</i>
Sandwich	6M, Y2014	Repa.si	5
TransCost	6M, Y2015	Vigros, Idearna	7
E_PA	6M, Y2015	Repa.si, Stor	10
H4U	6M, Y2015	Vigros, Idearna	10

Note: M – months; Y – year; PKP – path towards practical knowledge. Notifier – SBM NM.

Source: own source 2016.

Nomenclature of the projects are: Development of a mobile application for ordering a service and a recipe/standard for a sandwich with a mobile application (Sandwich), Calculation of transportation costs for SME (TransCost), E-guide for allergens under the new regulation (E_PA) and Application for recognition of the essence of herbs (H4U). Academia – industry relationship may include carrying out scientific research activities and applying the results of academicians to solve real problems of industry.

We identified communication channels for reporting and communicating about the tasks related to the project. We assessed the progress made on the tasks we were assigned on a weekly basis (European Commission, 2012). Managers were monitoring the students' progress on the project. An additional advantage of having managers was the broad knowledge of inter/multidiscipline areas that they offer. During the project, we paid specific attention to how we could communicate more with the public, as well as with potential stakeholders also emphasized by the European commission (2012).

The certification and award program is perceived by Chamber of Commerce of Dolenjska and Bela krajina (CCDBK) to be equivalent to the popular external project management certifications but is more tailored toward the corporation's projects. Annually the Project of the Year of the Year Awards are granted. Knowledge sharing is one of the main criteria for selecting awardees (CCDBK, 2016).

4 Conclusion

The foregoing study sheds the light on facing industry and academia nexus management in Slovenia. The content is summarize by the gap existing between the two mentioned sectors. A brief study for the situation of higher education institutions and related obstacles has been discussed showing some data and an overview of the teaching/learning techniques. The status of industry has also had been discussed showing some data and the activity that need to be undertaken. Some references from Western European experiences has had illustrated here for comparison purposes.

The future perspectives of academia – industry nexus management, the analysed case study has had introduced. In this co-funded model, the awareness and market needs feedback is used to create modern techniques capable of nexuses the two sectors to each other. Three sides has had included in the nexus – business executors and academicians.

LITERATURE

1. Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P. and O'Brien, J. (2012). Bridging the research-practice gap. *Academy of Management Perspectives*, 26, No. 1, pp. 73–92.
2. Bartunek, J. M. and Rynes, S. L. (2014). Academics and practitioners are alike and unlike: the paradoxes of academic-practitioner relationship. *Journal of Management*, 40, No. 5, pp. 1181–1201.

3. Bhaskar, R. (2008). *A Realist theory of science*. London: Routledge.
4. CCDBK. (2016). Introduction of the Chamber. Available from: <http://www.gzdbk.si/en/predstavitev/> [Retrieved February 2016].
5. European Commission (2012). *Communicating; EU research&innovation: A guide for project participants*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
6. Gnanlet, A. and Khanin, D. (2015). Helping learners recognize, diagnose, and unravel incompetence traps to achieve synergistic exploration-exploitation in classroom. *Journal of Management Education*, 39, No. 6, pp. 684–712.
7. Hanieh, A. A., AbdElall, S., Krajnik, P. and Hasan, A. (2015). Industry-academia partnership for sustainable development in Palestine. 12th Global Conference on Sustainable Manufacturing. Philadelphia: Elsevier, (pp. 109–114).
8. Heinonen, T. (2015). Management of innovation in academia: A case study in Tampere. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10, No. 2, pp. 198–210.
9. Mawdsley, J. K. and Somaya, D. (2016). Employee mobility and organizational outcomes: an integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Management*, 42, No. 1, 85–113.
10. McNerney, P. B. (2015). Walking a fine line; how organizations respond to the institutional pluralism of intersectoral collaboration. *Social Currents*, 2, No. 3, pp. 280–301.
11. Müller, R., Glückler, J., Aubry, M. and Shao, J. (2013). Project management knowledge flows in networks of project managers and project management offices: A case study in the pharmaceutical industry. *Project Management Journal*, 44, No. 2, pp. 4–19.
12. PKP. Available from: pkp2.altervista.org [Retrieved, 2016].
13. Rudy, B. C. and Johnson, A. F. (2013). Performance, aspirations, and market versus nonmarket investments. *Journal of Management*, pp. 1–24.
14. Saguy, S. I. (2013). Academia-industry interaction in innovation: Paradigm shifts and avenues for the future. In: Yanniotis, S., Taoukis, P., Stoforos, N. G. and Karathanos, V. T. (eds.). *Advances in food process engineering research and applications*. New York: Springer, pp. 645–656.
15. Slaughter, S., Archerd, C. J. and Campbell, T. I. (2004). Boundaries and quandaries: How professors negotiate market relations. *The Review of Higher Education*, 28, No. 1, pp. 129–165.
16. Srića, V. (2016). COOL Stuff. Available from: <http://www.velimirsrica.com/cool-stuff.aspx> [Retrieved January 2016].
17. Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2010). Overview of contemporary issues in mixed methods research. In: Charles, T. and Tashakkori, A. (eds.). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks: SAGE.

Stavovi opće javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj

UDK 328.184

KLJUČNE RIJEČI: lobiranje, poslovno lobiranje, transparentnost, Hrvatska

POVZETEK - Lobiranje je široko rasprostranjena međunarodna industrija u svijetu, u kojoj danas djeluju tisuće registriranih lobista, a lobističke su usluge brojnim poduzećima neophodne za poslovanje. Ipak, lobiranje se u javnosti često negativno percipira kao djelatnost koja nije dovoljno regulirana i čije su temeljne odrednice i aktivnosti nedovoljno transparentne. Cilj rada je bio ispitati stavove opće javnosti o lobiranju u Hrvatskoj, kako bi se utvrdilo ima li lobiranje negativan ugled među hrvatskom javnosti i zašto. Uz teoretski dio rada provedeno je i empirijsko istraživanje, koje je pokazalo kako opća javnost ima neutralne do umjerene pozitivne stavove o lobiranju, ali smatra kako je lobiranje nedovoljno regulirano i transparentna djelatnost u Hrvatskoj. Zaključeno je, da je poslovno lobiranje u Hrvatskoj, na svojim počecima, te će se kroz naredne godine razvijati i unutar djelovanja Hrvatske u Europskoj uniji i razvoja mladih visoko obrazovanih profesionalaca.

UDC 328.184

KEY WORDS: lobbying, corporate lobbying, transparency, Croatia

ABSTRACT - Lobbying is a widespread international industry in which thousands of registered lobbyists operate daily. Also, lobbying services are considered essential for many companies in achieving their business goals. However, lobbying is often negatively perceived among broad public as an illegal activity with low transparency. The aim of this study was to examine the attitudes of general public on lobbying in Croatia in order to determine, if lobbying is negatively perceived among Croatian general public and why. In addition to theoretical framework, empirical research has been conducted. Results of the research have shown that Croatian general public has a neutral to moderately positive attitude towards lobbying, but believes that lobbying is insufficiently regulated and lacks transparency in Croatia. Analysis of corporate lobbying potentials in Croatia, according to research results, is emphasized in this paper. It was concluded that corporate lobbying in Croatia is at its beginning and will probably develop through following years within the process of Croatian accession to the European Union and development of young, highly educated professionals who will contribute to the growth of number of lobbyists in Croatia.

1 Uvod

Cjelokupni ljudski razvoj ovisi o načinu komuniciranja. Htjeli mi to ili ne, svakodnevno dolazimo u međuljudske odnose na razne načine putem komunikacije.

Hrvatsko gospodarstvo prolazi burne preobrazbe u suvremenim globalizacijskim procesima, čiji učinci se impliciraju na različitim područjima ljudske djelatnosti. Teoretičari globalizacije ističu, kako ne postoji gotovo niti jedan segment ljudskog života koji nije dotaknut globalizacijskim procesima. Ti procesi odražavaju se ne samo u području gospodarstva već i u političkim, ekonomskim, kulturnim, sociološki, demografskim, društvenim, ekološkim, znanstvenim, obrazovnim dimenzijama i procesima međuljudskih odnosa. U tim globalizacijskim procesima

posebno mjesto ima i lobistička djelatnost kao komunikacijski proces. Lobirati znači zajednički djelovati.

Suvremeni svijet je teško zamisliti bez procesa lobiranja koji danas postoji u svim područjima života. Uzajamna zavisnost nacionalnih ekonomija, ukidanje međunarodnih granica i stvaranje jedinstvenog europskog tržišta stvorili su okvir u kojem subjekti koji ne bi primjenjivali postupke lobiranja, teško da bi mogli ostvariti bilo kakve uspjehe, bez obzira na to da li se radi o državama, međunarodnim organizacijama ili kompanijama (Kaštelan, 2004, str. 105).

Lobiranje u demokratskim društvima svijeta ugledna je, dobro definirana profesija, koja ima svoje zakonitosti, metode, alate i pravila djelovanja. Lobiranje u Hrvatskoj je nova profesija, ali profesija koja je uhvatila čvrste korijene i koja će uskoro biti pravno regulirana prema najboljim europskim standardima (Petrić, 2014, str. 9).

Lobiranje je aktivnost koja danas predstavlja sastavni dio svakog demokratskog, zakonodavnog, društvenog i političkog procesa, koja ukazuje kakav je kvalitet društva i uloga čovjeka u njemu.

Lobiranje kao proces pridonosi sudjelovanju građana u stvaranju ili mijenjanju javnih politika, te predstavlja važan dio demokratskih društava. Kakvi su stavovi opće javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj bio je temeljni cilj ovog rada.

2 Pojam lobiranja

Pojam lobiranja je anglosaksonskog podrijetka i potječe iz britanske parlamentarne tradicije od riječi *lobbys*, koja od 17. stoljeća označava predvorje Donjeg doma Engleskog parlamenta, u kojem su se nalazili predstavnici različitih interesnih skupina sa zastupnicima s ciljem utjecanja na donošenje odluka.

Prije nego bi se uopće moglo krenuti u analizu stavova opće javnosti o lobiranju potrebno je jasno definirati lobiranje. Na prvi pogled taj zadatak čini se jednostavnim, no već prvim pregledom literature dolazimo do spoznaje, kako još uvijek ne postoji jasan konsenzus oko definicije lobiranja. Za pojam lobiranja se može reći kako je vrlo poznat, opće prihvaćen u javnosti i kako se većina ljudi na njega u svakodnevnom govoru i poziva bez zabune (OECD, 2009). Postavlja se pitanje, zašto još uvijek nije u potpunosti postignut konsenzus oko jedne unificirane definicije lobiranja. Odgovora ima različitih. U definiranju pojma prisutni su različiti pristupi. U ovom radu prikazat ću samo neke.

Problem u definiranju lobiranja se ne nalazi isključivo u samom pojmu lobiranja, već u činjenici da se lobiranje može promatrati s različitih aspekata. (Sinčić Ćorić in Vuković, 2012, str. 546):

1. kao funkcija odnosa s javnošću,
2. kao funkcija integrirane marketinške komunikacije,

3. kao zasebna poslovna funkcija,
4. kao korporativni komunikacijski proces,
5. kao međuljudski odnos,
6. kao metoda i alat komunikacije,
7. kao komunikacijski radni proces,
8. kao javna politika,
9. kao zakonodavna politika,
10. kao potreba javne nabave i slično.

Lobistička aktivnost ostvaruje se u različitim funkcijama, različitim namjenama, različitim ulogama i zadaćama menadžmenta, pojedinih grana djelatnosti, razvoju i kvaliteti demokratskog procesa. Lobistička aktivnost uključuje brojne aktivnosti i elemente koje nije u potpunosti jednostavno svesti pod zajednički nazivnik. Lobiranje može imati za cilj utjecanje na razne razine vlasti (lokalna, regionalna, nacionalna, transnacionalna) ili na različite oblike vlasti (pravna, zakonodavna, izvršna). Iz navedenog može se zaključiti, kako poteškoće u definiranju lobiranja proizlaze iz kompleksnosti same djelatnosti i svih elemenata i aspekata koje uključuje.

Najstarijom istraživačkom definicijom lobiranja smatra se definicija autora Lestera Milbratha iz 1960. godine, kojom lobiranje ima za cilj utjecati na zakonodavstvo putem komuniciranja.

Suvremeni su autori skloniji lobiranje povezati sa odnosima sa javnošću (Cutlip i dr., 2003, str. 18). Definicije ukazuju na svu složenost lobističke aktivnosti u sadržajnom i metodičkim smislu. Lobiranje je proces kontinuiranog djelovanja kojim se želi utjecati na odluke vlade i zakonodavnu proceduru.

Pojam lobiranja možemo sagledati na tri osnovna značenja (Cizelj, 2014):

1. Opće prihvaćanje: Lobiranje je proces djelovanja na nosioce odluka, uključujući njihove saveznike i medije,
2. U užem smislu: Lobiranje je djelovanje u oblasti zakonodavstva i izvršne vlasti,
3. U širem smislu: Lobiranje je djelovanje u svim oblicima javnog života.

Bez obzira na brojne nedoumice i kontraverze koje su vezane uz pojam lobiranja, lobiranje sagledavam kao metodu političkog pritiska (Novak, 2006), postupak, način, metodu pozitivnog djelovanja (Vidačak, 2007), tehniku javnog zagovaranja (Golubović, 2009), alat, umijeće uvjeravanja, komunikaciju, postupak, profesionalan posao, pristup, utjecaj (Vlahović, 2010), proces rada i djelovanja (Bahtijarević Šiber in Sikavica (2008), vještina (Buble, 2010).

3 Pojam stavova

Osobitosti čovjeka su i njegovi stavovi. Stav je relativno trajan odnos prema komu ili prema čemu, koji se očituje kao tendencija da se misli, osjeća i ponaša na određeni način. Stav je inačelo kojega se čovjek pridržava, njegovo je uvjerenje, djelovanje,

opredjeljenje. Psihološki strukturu stava čine tri sastavnice: spoznajna, emotivna i akcijska. Stav kao mentalna dispozicija, utječe na opažanje, mišljenje i socijalno ponašanje čovjeka. Opći stavovi mogu biti osobni i društveni. Poznavajući stavove ljudi u vremenu i prostoru možemo lakše i učinkovitije djelovati u ostvarivanjinekog cilja, neke promjene, neke suradnje. Bez poznavanja stavova otežano je pravovremeno pozitivno usmjeravanje i djelovanje, odnosno djelovati na pravovremenu promijenu stavova.

U svakodnevnom govoru slično značenje kao stav imaju još i shvaćanje, uvjerenje, mišljenje, pogled na svijet. Stav je tendencija bilo pozitivnog ili negativnog reagiranja prema ljudima, pojavama i situacijama (Andrilović in Čudina-Obradović, 1994, str. 140).

Stavovi se stječu, uče imitacijom, ali i osobnim iskustvom. Oni neupitno djeluju na percepciju, mišljenje, pamćenje, na cjelokupnu aktivnost čovjeka i na stjecanje novih stavova.

Mijenjanje stavova zahtjeva strpljivu i operativnu argumentaciju koja će, osim na intelektualni (sadržajni) aspekt stava, djelovati i na emocionalni aspekt.

Zašto je istraživanje stavova važno? Prvi je odgovor, da se pretpostavlja da stavovi upravljaju ponašanje i djelovanje ljudi, da su važni za naš socijalni život. Njihov utjecaj je vidljiv na više razina (Bohner, u Hewstone in Stroebe, 2003, str. 195–224):

- na individualnoj razini (utječe na percepciju, ponašanje i mišljenje ljudi),
- na interpersonalnoj razini informacije o stavovima se traže, otkrivaju, jer poznavanje stavova drugih, svijet postaje predvidljiviji, a naše mišljenje i ponašanje može biti oblikovano tim znanjem, te možemo pokušati kontrolirati tuđe ponašanje mijenjajući njihove stavove,
- na međugrupnoj razini stavovi se mogu koristiti prema osobnoj vlastitoj grupi i drugim grupama u središtumeđugrupne suradnje i sukoba.

Stavovi svojim funkcijama mogu djelovati na čovjeka u pozitivnom, negativnom ili neuprjalnom pogledu. Najosnovnija funkcija stavova je spoznajna funkcija koju u određenom stupnju imaju svi stavovi. Stavovi svojom socijalnom funkcijom mogu pomoći čovjeku da ga se odvoji od negativnog utjecaja ili da ga povežu s pozitivnim osobama, s određenom sredinom.

4 Predmet istraživanja

Predmet ustraživanja usmjeren je na istraživanje općih stavova javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj, koja se danas nalazi u izuzetno složenim uvjetima života i rada, kako pod utjecajem globalizacije, tako i zbog vrlo složenog i nepovoljnog razvoja gospodarstva i trenutne društveno političke klime u zemlji nakon provedenih izbora.

Bez poznavanja povijesti lobiranja nije moguće sagledati opća stanovišta javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj. Povijest istraživanja lobiranja u Hrvatskoj je specifična i na njen razvoj i predmet djelovale su tri bitne činjenice: stvaranje Hrvatske države, domovinski rat i proces pristupa i ulaska Hrvatske u Europsku uniju, a posebno osnivanje strukovne udruge Hrvatskog lobističkog društva 2008. godine.

Lobiranje se neupitno ostvaruje i u Hrvatskoj, te se može zaključiti, kako se hrvatski lobisti susreću sa sličnim ili istim izazovima i problemima kao i lobisti diljem svijeta. Za lobiranje se općenito može reći, da se ono u današnjem vremenu nalazi na raskrižju, s obzirom na razvoj profesije i još neriješene zakonodavne regulacije, ali dobre organiziranosti putem Hrvatskog društva lobista i usvojenog Etičkog kodeksa djelovanja, te izrađenog prijedloga zakona o lobističkom djelovanju koji je upućen na postupak Ministarstvu pravosuđa i tijelima Sabora Hrvatske. Hrvatska se u svojoj općoj djelatnosti suočava i s pojavom korupcije i nedostatka transparentnosti unutar vlastite zakonodavne i izvršne vlasti. Vrlo je moguće da su neki od tih problema dodatno pojačani za hrvatske lobiste s obzirom na generalno raspoloženje i stavove opće javnosti u Hrvatskoj o gospodarstvu, vladi, zakonodavnom procesu i sl. U takvom okruženju, vrlo je vjerojatno da će lobistička djelatnost koja je samim ciljem svog djelovanja vezana uz zakonodavstvo, zajedno s ostalim činiteljima zakonodavne i izvršne vlasti imati nepovoljan ugled.

Sve to nas je motiviralo, da istražujemo stavove opće javnosti o poslovnom lobiranju.

4.1 Cilj istraživanja

Istraživanje stava opće javnosti provedeno je s ciljem utvrđivanja trenutnih spoznaja, hrvatske opće javnosti o lobiranju, jer se na temelju literature i konkretnog stanja u društvenom životu može zaključiti, kako trenutno među hrvatskim građanima vlada pretežito negativno raspoloženje spram lobiranja, koje se svodi ili na potpuno nepoznavanje pojma ili na iznošenje predrasuda o sumljivom djelovanju lobista.

U ovom radu koristimo dva u potpunosti ista pojma »poslovno lobiranje« i »lobiranje«, kako bi označili širi i sveobuhvatniji pojam lobističkih aktivnosti koje provode poduzeća (kao subjekti) kako bi ostvarili željene poslovne ciljeve.

Ciljevi istraživanja stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju su:

- potvrditi da u Hrvatskoj postoji određena negativna percepcija vezana uz lobiranje,
- pokušati definirati koje osobine unutar opće javnosti predstavljaju najčešći uzrok negativne percepcije lobiranja,
- utvrditi koji su elementi lobističke profesije najčešći uzrok negativne percepcije hrvatskih građana o lobiranju i
- utvrditi smjernice lobističkog djelovanja u budućnosti koja će doprinjeti poboljšanju percepcije hrvatskih građana o lobiranju i razvoju poslovne lobističke profesije u Hrvatskoj.

4.2 Hipoteze istraživanja

Iz navedenih ciljeva istraživanja stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju proizlaze hipoteze:

H1: Opća javnost u Hrvatskoj većinom ima pozitivne i negativne stavove o lobiranju i lobističkim aktivnostima

H2: Poimanje lobiranja kao nedovoljno transparentne i regulirane profesije najčešći je uzrok negativnih stavova hrvatske opće javnosti prema lobiranju.

4.3 Uzorak istraživanja

Za potrebe istraživanja stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj provedeno je istraživanje na uzorku od 130 ispitanika građana Hrvatske u Istarskoj županiji u 78 poduzeća, prema spolu, dobnoj strukturi, razini obrazovanja i području djelatnosti.

4.4 Instrument istraživanja

Da bi se ispitali stavovi opće javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj izrađen je instrument istraživanja – anketni upitnik, koji je elektronskim putem dostavljen uzorku istraživanja.

4.5 Obrada podataka

Provedeno istraživanje stavova opće javnosti u Istarskoj županiji na 130 ispitanika distribuirano je putem interneta, povratno je kompletno popunjeno vraćano 123 anketna upitnika za koje je izvršena određena obrada podataka u totalu i postotku.

5 Rezultati istraživanja

U radu smo prikazali samo neke rezultate istraživanja stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju vezani uz osobitosti ispitanika (spol, životna dob, razina obrazovanja i gospodarska djelatnost) njegovom sadržajnom i odnosnom značenju.

5.1 Opće osobitosti ispitanika

Za ovaj rad navest ću nekoliko temeljnih rezultata stavova opće javnosti prema lobiranju. Uzorak se sastojao od 36 muških ispitanika ili 29 % i 87 ženskih ispitanika ili 71 %.

- Prema dobnoj strukturi:
 - od 18-30 godina sudjelovalo je 102 ispitanika ili 83 %:
 - od 30 i više godina sudjelovalo je 21 ispitanik ili 17 %
- Prema strukturi obzirom na razinu obrazovanja:
 - srednja stručna sprema 19 ispitanika ili 15 %
 - stručna sprema prvostupnika 11 ispitanika ili 9 %

5.2 Verificirane tvrdnje o lobiranju

Odgovore 123 ispitanika prema općim stavovima o poslovnom lobiranju obradili smo prema sadržaju u nekoliko skupina vodeći računa, da se pojedini stavovi po svom sadržaju i načinu izražavanja ne ponavljaju.

5.2.1 Važnost i značajke lobiranja

O važnosti stavova opće javnosti o značenju poslovnog lobiranja od 123 ispitanika iz 87 poduzeća (malih 61 ili 70, 11 %, srednjih 20 ili 22,98 % i velikih 6 ili 5,80 %) dobili smo ukupno 33 opća sadržajna stava iz kojih se može zaključiti, da ispitanici veoma dobro znaju što je lobiranje i koja je pozitivna zadaća i funkcija djelovanja procesa poslovnog lobiranja u javnosti (poduzeću).

Sve navedene tvrdnje (njih 33) naglašavaju pozitivnu ulogu (od 54,72 % do 96,17 %) poslovnog lobiranja u ostvarivanju razvojne strategije poduzeća na specifičan način, a ujedno naglašavaju da je poslovno lobiranje sastavni dio politike i gospodarstva svakog poduzeća.

1. Lobiranje je nužno u poslovanju, realan životni proces.
2. Lobiranje je jedan od oblika informiranja.
3. Lobiranje je način komuniciranja sa svijetom.
4. Lobiranje je jedan oblik pregovaranja.
5. Lobiranje je komunikacija na visokom nivou.
6. Lobiranje je umijeće uvjeravanja.
7. Lobiranje je metoda djelovanja.
8. Lobiranje je način strateškog razmišljanja.
9. Lobiranje je oblik međuljudske komunikacije.
10. Lobiranje je zastupanje interesa.
11. Lobiranje je oblik marketinga.
12. Lobiranje je osiguranje razvoja i sigurnosti rada.
13. Lobiranje je intelektualno razmišljanje.
14. Lobiranje je osnova za izradu strategije razvoja.
15. Lobiranje je utjecanje na pojedince i poduzeća.
16. Lobiranje je osnovni alat menadžmenta.
17. Lobiranje je posao s velikim ovlaštenjima.
18. Lobiranje je metoda rada.
19. Lobiranje je posao za unosne projekte turizma.
20. Lobiranje je previše plaćeni posao.
21. Lobiranje je djelatnost čija je učinkovitost upitna.
22. Lobiranje se može naučiti.
23. Lobiranje je proces korištenja znanja i jezika.
24. Lobiranje je individualan i timski oblik rada.
25. Lobiranje je posao s utvrđenim ovlastima.
26. Lobiranje je proces davanja i primjene informacija.
27. Lobiranje je sinteza znanja i umijeća čovjeka.

28. Lobiranje se može naučiti radom, djelovanjem.
29. Lobiranje je naziv za prodavanje magle.
30. Lobiranje je najprisutnije u gospodarstvu.
31. Lobiranje je izgovor za neučinkovitost.
32. Lobiranje je umjernost političkog djelovanja.
33. Lobiranje je legitimna demokratska praksa.

5.2.2 Važnost uloge kontrole lobiranja

U svakoj aktivnosti ljudskog djelovanja uz ostalo potrebna je i kontrola rada, kako bi aktivnost bila učinkovitija i kvalitetnije zakonski i etički ostvarena. Stavovi ispitanika opće javnosti o poslovnom lobiranju naglasili su u 23 stava, da je i u lobiranju potrebna kontrola jer se ono osvaruje uz pozitivne osobitosti i netransparentnim aktivnostima, koje dovode do korupcije, jer lobistička aktivnost u Hrvatskoj još nije zakonski regulirana.

Istraživanjem smo od 123 ispitanika dobili 23 stava (raspon od 16,12 % do 38,00 %), koji ukazuju, da je potrebno učinkovitije raditi i djelovati u ostvarivanju poslovne lobističke aktivnosti. Niti iz jednog stava ispitanika o važnosti uloge kontrole u poslovnom lobiranju nismo dobili saznanja / stavove, koje su to negativne korupcijske aktivnosti u poslovnom lobiranju.

1. Lobiranje se treba kontrolirati u poduzeću i izvan njega.
2. Lobiranje se premalo kontrolira.
3. Najznačajnija je unutrašnja kontrola lobiranja u gospodarstvu.
4. Lobisti trebaju objaviti identitet svojih klijenata.
5. Lobiranje u Hrvatskoj je nedovoljno zakonski regulirano.
6. Lobiranje u Hrvatskoj treba zakonski regulirati.
7. Lobiranje je poštena djelatnost.
8. Lobiranje stvara monopole.
9. Lobiranje je neetično.
10. Hrvatski lobisti djeluju prema etičkom kodeksu.
11. U Hrvatskoj je potreban registar lobista.
12. Lobiranje je javna i legitimna djelatnost.
13. Lobiranje je poštena djelatnost.
14. Lobiranje je ogledalo etike, morala.
15. Lobiranje je neetično.
16. Lobiranje treba sustavno kontrolirati.
17. Lobiranje znači davanje postotka za usluge.
18. Lobiranje je namještanje poslova.
19. Lobiranje otvara posao korupciji.
20. Lobiranje je plaćanje nečijih veza.
21. Lobiranje je legalan oblik mita i korupcije.
22. Lobiranje je namještanje poslova.
23. Lobiranje u Hrvatskoj je nedovoljno transparentno.

5.2.3 Ciljevi i organizacija lobiranja

Ispitivanjem stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju dobili smo i određene stavove o ciljevima i organizaciji lobiranja. Svi stavovi ispitanika (123) prema sadržajnoj, osobnoj i odnosnoj razini izraženoj riječima namjene i funkcije naveli smo u 18 općih stavova iz kojih je vidljivo, da je lobiranje prisutno u svim gospodarskim djelatnostima, da ga je ciljano potrebno ugraditi u strategiju razvoja poduzeća, jer bez cilja i dobre organizacije nema pozitivne učinkovitosti lobiranja, u sadržajnoj, odnosnoj, utjecajnoj i osobnoj dimenziji lobista.

1. Lobiranje je prisutno u svim gospodaraskim djelatnostima.
2. Lobiranje treba ostvarivati poduzeće za sebe, a ne angažirati vanjskog lobistu.
3. Poduzeće mora imati svoje lobiste.
4. Lobiranje je najprisutnije u području poreza.
5. Lobiranje je najviše prisutno u području dozvola rada.
6. Najmanje se lobira u području ekologije.
7. Najkvalitetnije se lobira u području javne nabave.
8. Najrjeđe se lobira u području socijalnih i zdravstvenih prava ljudi.
9. Svako veće poduzeće trebalo bi angažirati lobistu.
10. Lobiranje je svojim ciljevima i organizacijom nedovoljno poticajno u području subvencija države i Eruropske unije.
11. Lobiranje je instrument suvremenog komunikacijskog menadžmenta.
12. U svim područjima rada potrebno je organizirati lobiranje.
13. U poduzećima nisu dovoljno jasno definirani načioni ostvarivanja ciljeva.
14. Ciljevi lobiranja povezani su sa strategijom razvoja.
15. Lobiranje je aktivnost koja je dio demokratskog, političkog i zakonodavnog procesa,
16. Lobiranje bez cilja i organizacije nije učinkovito.
17. Lobiranje svoj cilj ostvaruje putem organizacije rada.
18. Ciljevi lobiranja se odnose na sve djelatnike bez obzira na radno mjesto.

5.2.4 Lobiranje i korupcija

U demokratskim društvima profesionalno poslovno lobiranje predstavlja legitimnu i uobičajenu aktivnost koja se sastoji od zastupanja interesa. U zemljama gdje lobiranje nije zakonom regulirano (Hrvatska) vrlo često se poslovno lobiranje shvaća u negativnom smislu. Postoje situacije u kojima lobiranje može prerasti u korupciju. Neznanje i nepoznavanje pojma lobiranja, neadekvatnu primjena, nekvalitetno vođenje često ima negativnu konotaciju poslovne komunikacije, nepridržavanje etičkog kodeksa, jer sugerira, da se radi o zloupotrebi javnog rada mitu, korupciji.

Istraživanje stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju ukazalo je i na potrebu bolje organiziranosti, kvalitetnije kontrole, poštivanje kodeksa poduzeća, zakonskih propisa, te ukazalo i na potrebu kvalitetnijeg komuniciranja s djelatnicima poduzeća u suprostavljanju korupcije u bilo kojem obliku poslovanja.

Stavovi 123 ispitanika iz gospodarstva svojim stavovima koji su sadržajno i odnosno izkazani, ukazuju da u našem gospodarstvu postoji korupcija. Njihovi stavovi o

povezivanju lobiranja i korupcije izraženi su u nekoliko tvrdnji, koje sam sadržajno i jezično povezo u 14 navedenih izjava:

1. Lobiranje je legalan oblik mita i korupcije.
2. Lobiranje znači davanje postotka za usluge namještanja natječaja, posla, nabave, zapošljavanja.
3. Neregulirano lobiranje je izvor korupcije.
4. Neetično lobiranje otvara put korupciji.
5. Korupcija je najviše zastupljena u neplaćanju zakonskih obveza.
6. Korupcija je plaćanje nečijih veza.
7. Korupcija je naš zajednički neprijatelj.
8. Korupcija nije poštena djelatnost.
9. Korupcija je negativna strana poduzeća i ljudi u njemu.
10. Korupcija je nužna u poslovanju.
11. Korupcija stvara loš ugled poduzeća.
12. Korupcijom stvaramo lažni imidž pojedinca ili poduzeća.
13. Korupcija je oblik dolaženja do pozitivnog lobiranja.
14. Korupcija je kupovanje onoga što ne možemo samo napraviti.

6 Opći osvrt na hipoteze istraživanja

Provedeno istraživanje stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju temeljem postavljenih ciljeva pokazano je u navedene dvije hipoteze, kako su stavovi opće javnosti prema lobiranju neutralni do umjereno pozitivni.

Prva postavljena hipoteza, da opća javnost u Hrvatskoj većinom ima negativne stavove o lobiranju i lobističkim aktivnostima ne može biti potvrđna, jer ispitanici dobro poznaju smisao i sadržaj pojma lobiranja kao odgovornog društvenog i gospodarskog procesa, kojem se treba pristupiti pridržavanjem zakonskopravne regulative i poštivanja etičkog kodeksa u svakoj djelatnosti. To pokazuju 33 navedene izjave ispitanika o važnosti i značaju lobiranja, 23 izjave o važnosti uloge kontrole u lobiranju, te 18 izjava o ciljevima i organizaciji lobiranja, a 14 izjava o korupciji u procesu lobiranja.

Druga postavljena hipoteza polazila je od poimanja lobiranja kao nedovoljno transparentne i regularne profesije u Hrvatskoj najčešći uzrok stavova negativne percepcije lobiranja. Za vrednovanje stavova za ovu navedenu hipotezu ispitanicima su u anketi ponuđene dvije izjave:

- Lobiranje u Hrvatskoj je nedovoljno transparentno i
- Lobiranje u Hrvatskoj je nedovoljno zakonski regulirano.

S prvom navedenom izjavom složilo se 118 ili 95 % ispitanika, dok se s drugom izjavom složilo 93 % ili 115 ispitanika. Na temelju navedenih podataka hipotena H2 se ne privađa, nije potvrđena. Tome neupitno pridonose i izjave: lobiranje je umijeće

uvjeravanja (92 %), lobiranje uključuje pojedince i organizaciju (96 %), lobiranje je način zastupanja interesa (98 %).

Koji su razlozi doveli istraživanje stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju do pozitivnih rezultata, kad se u sadašnjem trenutku društvenog stanja i razvoja očekivao negativan stav prema lobiranju, su različiti. U ovom radi naglašavam, da 83 % ispitanika pripada mlađoj dobnoj skupini (od 18 do 30 godina), da 75 % ispitanika posjeduje visoko obrazovanje, da posjeduju kvalitetnije informacije, veću razinu i mogućnosti zapošljavanja u gospodarstvu, a samo 7 % ispitanika izjavilo je kako su potpuno neupućeni u lobiranje.

7 Zaključak

Lobiranje je djelatnost koju nije lako definirati. Ona je veoma složena aktivnost čovjeka, društva i zahtjeva kvalitetno obrazovane i osposobljene lobista.

Iz svih prethodno prezentiranih rezultata stavova opće javnosti o poslovnom lobiranju u Hrvatskoj i proučavanja primarnih i sekundarnih izvora možemo zaključiti slijedeće:

- Da poslovno lobiranje čine četiri sastavnice koje su međusobno povezane. To su ugled (legitimnost), komunikacija (proces), informacija (sadržaj) i ishod lobiranja (rezultat).
- Istraživanje stavova o poslovnom lobiranju izvršeno je u 78 poduzeća kojima je cilj, da pomoću poslovnog lobiranja sklope unosne dugoročne poslovne ugovore, kao marketinšku aktivnost (glasnim lobiranjem).
- Istraživanje stavova o poslovnom lobiranju pokazalo je, da je ono danas više neutralno do usmjereno pozitivnom djelovanju. Istraživanje stavova ukazalo je i kako poboljšati percepciju lobiranja u gospodarstvu. To najučinkovitije ukazuju dvije izjave: »Lobiranje treba obavljati poduzeće za sebe, a ne samo angažirati vanjskog lobistu« i »Lobiranje može postići ciljeve koje drugi oblici komunikacije ne mogu«. Rezultati koji su ovdje djelomično prikazani, pokazuju kako se stavovi o lobiranju mogu mijenjati i kako je možda upravo došlo vrijeme za promjene.

LITERATURA

1. Buble, M. et al. (2005). *Strateški management*. Zagreb: Sinergija.
2. Budak, J. (2006). *Korupcija u Hrvatskoj: Percepcije raste, problemi ostaju. Privredna kretanja i ekonomska politika*, br. 106.
3. Cutlip, M., Center, A. H. in Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
4. Čavić, B. i Lazović, T. (2011). *Lobiranja kao preduslovsrealizacije uspješnih odnosa s javnošću*. Zagreb: Sinergija.
5. Čorić, D. i Kaurin, N. (2011). *Stavovi mlađe populacije o lobiranju*. Zbornik Ekonomskog fakulteta, br. 2. Zagreb: Ekonomski fakultet.

6. Fink Hafner, D. (2007). Lobiranje i njegova regulacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Gueguen, D. (2007). Europsko lobiranje. Zagreb: Miropictures.
8. Hrvatsko društvo lobista (2010). Upotreba lobiranja u cilju ostvarivanja poslovne strategije. Zagreb: HDL.
9. Kolaković, M. (2006). Poduzetništvom u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija.
10. Kramar Zupan, M. (2009). Menadžment vs. vođenje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
11. Marušić, M. i Vranišević, T. (2001). Istraživanje tržišta. Zagreb: Adeco.
12. Mencer, I. (2012). Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća. Zagreb: TEB.
13. Novak, B. et al. (2006). Lobiranje je vruće: komuniciranje z uplivnim javnosti za menadžerje. Maribor: SPEM.
14. Petrić, P. (2014). Lobiranje i diplomacija. Zagreb: HDL, Denona d.o.o.
15. Radelić, Z., Marijan, D., Barić, N., Bing, A. i Živić, D. (2006). Stvaranje hrvatske države i Domovinski rat. Zagreb: Školska knjiga.
16. Sinčić Čorić, D. i Vuković, I. (2012). Analiza tiskovnih i internetskih objava o lobiranju u Hrvatskoj. Zagreb: Društvena istraživanja, br. 2, str. 545–567.
17. Skoko, B. (2006). Razumijevanje odnosa s javnošću. Zagreb: Millenium promocija.
18. Šimonović, I. (2005). Globalizacija, državna suverenost i međunarodni odnosi. Zagreb: Narodne novine.
19. Tomić, Z. (2009). Odnosi s javnošću: teorija i praksa. Zagreb: Synopsis.
20. Vidačak, I. (2007). Lobiranje, interesne skupine i kanali utjecaja u Europskoj uniji. Zagreb: Planetopija.
21. Vlahović, N. (2005). Kako odgovorno lobirati? Zagreb: Hrvatsko društvo lobista.
22. Vlahović, N. i Jelić, B. (2015). Profesionalni lobist – Priručnik o interesnom zagovaranju. Zagreb: MEP d.o.o.
23. Vujević, M. (2000). Uvod u znanstveni rad u području društvenog znanosti. Zagreb: Školska knjiga.
24. Zekić, Z. (2010). Projektni menadžment. Zagreb: Mate.

Čovjek u društvu i sistemu

UDK 572:316.3

KLJUČNE RIJEČI: čovjek, društvo, sistem, metodički obrat, ekonomija, sociologija

POVZETEK - Globalizacija u ekonomskom smislu je proces kojim se smanje ili potpuno ukidaju prepreke u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i povećava ekonomska integracija među zemljama. Brojni su raznovrsni pogledi na globalizaciju, a odražavaju se na svim područjima života i djelovanja suvremenog čovjeka. Analiziraju se neki pogledi odnosa pojedinca i društva, odnosno socijalno-ekonomskog sistema. Autori razlikuju pojmove društvo i sistem. Oni su postali međusobno suprostavljena »dva svijeta«. Prvi se shvaća kao odnos između pojedinaca koji posredovanjem sustava vrednota i etičkih normi tvore društvo. Drugi, kao odnos formalnih institucija uređenih pomoću raznih režima koji tvore sistem na temelju prava i moći. Moderno društvo obilježava jačanje sistema nasuprot društvu i čovjeku. U radu se analiziraju promjene odnosa između tih dvaju svjetova i to kao različita stajališta: institucionalni, razvojni, globalni, komunikacijski, politički, vremenski, kulturni, znanstveni, metodički, te aspekt kontrole i ciljeva. Sistem sam sebe racionalizira i postaje sam sebi svrha umjesto da služi društvu. Moderno društvo obilježava jačanje sistema nasuprot društvu i čovjeku, a otuđeni pojedinac postaje broj nemoćan pred sistemom. Zastupa se teza »u metodičkom obratu« u znanosti (ekonomiji, sociologiji itd.) koji će sistem metodološki postaviti i kritički istraživati kao cjelinu, a samo pojedine procese ili stanje fenomena unutar cjeline.

UDK 572:316.3

KEY WORDS: individual, society, methodological turn, system, economics, sociology

ABSTRACT - Globalization in the context of economy is a process that shortens or even eliminates obstacles in international economic exchange and enhances the economic integration of countries. There are various aspects of globalization that are manifested in all areas of modern human life. This paper analyses some aspects of the relationship between the individual and society or social system. The author differentiates between the terms society and system. These terms have basically become two mutually opposed worlds. The first term is understood as the relationship between individuals who create the society by mediating the system of values and ethical norms. The latter term is understood as the relation between formal institutions organized by different regimes that create the system on the basis of rights and power. Modern society is marked by the increasing strength of the system as opposed to the individual and society. The paper examines the occurring changes between these two worlds by looking at various aspects: institutional, developmental, communication, political, time, cultural, scientific, methodological, as well as through the control and goals analysis. The system rationalizes itself and becomes a purpose in itself instead of serving the society. Modern society is marked by the increasing strength of the system and the alienated individual becomes a number, helpless when faced with the system. The thesis about the »methodological turn« in science is advocated in paper, which claims that the system should be examined methodologically and critically evaluated as a whole rather than as the individual processes and conditions within the whole.

1 Uvodne misli

Što je globalizacija nema eksplicitnih odgovora. Postoje različite interpretacije te pojave, koja zaokuplja pažnju cijelog svijeta, odnosno svih zemalja, kako razvijenih tako i nerazvijenih. Ona je po svom biću višedimenzionalni proces, što znači da nema samo ekonomsku komponentu, nego u sebe uključuje političku, socijalnu, religijsku, kulturnu i druge (Veselica, 2007).

Fenomen globalizacije je star i modaliteti njegova postojanja su se promijenili tijekom povijesti. Globalizacija je zasigurno najviše upotrebljavana riječ, a rijetko precizno definirana. Potrebno je razlikovati različite dimenzije globalizacije, poput :gospodarske, tehnološke, sociološke, informacijske, političke, kulturne, vjerske ili demografske. Neovisno od toga što postoje različite dimenzije i kontroverze globalizacije, moguće je filtrirati zajedničke pojmove o društvu, sistemu i čovjeku i tako valjano tretirati procese globalizacije. Globalizacija ukida razdaljine. Zahvaljujući modernim sredstvima komunikacije i prometa globalizacija je moguća bez napreznja, ona postaje svakodnevno iskustvo.

Globalizacija je danas neupitno najznačajniji proces koji se sustavno razvija i donosi različite poglede i mišljenja o njegovoj ulozi u društvu i čovjeku. U procesu sve brže globalizacije neupitno je, da svijet ne raspolaže sredstvima koje bi ju usmjeravale u pravcu koji bi predstavljao učinkovitiji boljitak za čovjeka. Kako je život čovjeka na različite načine izložen globalnim utjecajima, osobito putem gospodarstva i medija, ne čudi nas s društvenoekonomskog i sociološko-komunikacijsko-pedagoškog stanovišta, da jedni bezrezervno brane i govore o njoj, a drugi nemilosrdno ju napadaju. Nesporno je, da proces globalizacije u ljudski život i ulogu čovjeka donio niz pozitivnih i negativnih stanovišta, koje ćemo u ovom uvodnom dijelu rada samo navesti, a težište razmatranja usmjerit ću na čovjeka u društvu i sistemu.

Znanstvenici cijeloga svijeta (osobito najistaknutiji znanstvenici SAD i EU) s velikom pozornošću, ali i zabrinutošću, prate jačanje globalnih trendova i pojavu nove ekonomije uz dominaciju doktrine ekonomskog neoliberalizma. Svijet novog tisućljeća oblikuju globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj. Globalizacija doводи do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih tvrtki i globalne ekonomije. Svijet na taj način postaje jedinstveni sustav, a svjetsko tržište dostupno svima. Ekonomska globalizacija je povećana ekonomska međuovisnost nacionalnih gospodarstva diljem svijeta kroz naglo povećanje prekograničnog kretanja roba, usluga, tehnologija i kapitala (Mohan, 2009). Ekonomska globalizacija oblikuje se brzim rastom važnosti informacija u svim vrstama proizvodnih djelatnosti i napretkom znanosti i tehnologije, te se može promatrati kao pozitivnu i negativnu pojavu prema čovjeku, društvu.

Suvremeno društvo možemo promatrati kao dva svijeta koji čine jednu cjelinu. Jedno je svijet društvene, socijalne, ekonomske, obrazovne i druge svakodnevice u kojoj se uspostavljaju odnosi između pojedinca (čovjeka) i društva, a drugo je svijet formalnih i institucionalnih odnosa u društvu, svijetu sistema. U životnoj realnosti mi ih zajednički nazivamo društvo. To društvo danas tvore ljudi i sustav režima.

U radu ću ukazati na neke vidove promjena položaja pojedinca u društvu i društvenom sistemu modernog društva, te potrebu promjene metodičke paradigme u analizi tih dvaju svjetova: društva (interakcije pojedinca) i sistema (interakcije režima). U ovoj analizi metodički razlikujem pojmove društvo i sistem.

Potrebno je istraživati fenomene ne samo unutar sistema i unutar društva, nego i istraživati sistem i društvo kao cjeline i njihovu racionalnost za smislen i kvalitetan globalni i ekonomski čovjekov život.

Globalizacija kao svjetski proces učinkovito je utjecala na svjetsku socijalnu ravnotežu kroz povezivanje svijeta u svim područjima ljudske međuzavisnosti, od gospodarskih preko političkih do kulturnih sustava (Bedeković, 2010, str. 11–27).

U modernom globalnom društvu javljaju se dvije tendencije razumijevanja čovjeka. Prva je dezintegriranje svijetapojedinac – društvo, prevlast i dominacija individualizma, a drugo je tendencija integracija čovjeka u sistem, prevlast i dominacije sistema nad čovjekom i društvom. Treća se tendencija nazire, kao objektivno topljenje društva i prijelaz u sistem formalnih i institucionalnih odnosa. Društvo postaje sistem i gubi kvalitativne socijalne elemente društvenosti. Od razine svakodnevnog života do razine društva formiraju se mreže formalnim institucija koje reguliraju život građana.

2 Stajališta promjena u modernom globalnom društvu

Globalizacija je svjetski proces koji nezaustavljeno napreduje a zemlje koje su mu se pokušale oduprijeti imale su usporeni rast. Pojam globalizacije može se shvatiti i definirati na različite načine, ponekad i kontradiktorne. Globalizacija je proces gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog djelovanja na nadnacionalnom nivou, proces koji na globalnoj razini mijenja ustaljene političke, gospodarske, socijalne i kulturne odnose. Bitna determinanta ovog procesa je tehnološki razvoj koji omogućuje prostorno i vremensko smanjenje svijeta i drugačiju ulogu čovjeka. (Jovančević, 2005, str. 1).

Globalizacija ima dva različita i suprotstavljena stajališta: jedan je pozitivan, a drugi negativan. U prvo stajalište spada opća tendencija prevladavanja zatvorenosti, izoliranosti, ukratko pretvaranje svijeta u globalno selo. Tu tendenciju odražava preko 200 reguliranih međunarodnih udruženja kao što su UN, UNESCO, UNICEF, ILO, WHO, WTO, IMF ... Drugo negativno stajalište ukazuje, da su zemlje po svom privrednom, političkom i kulturnom razvoju veoma različite, a isto tako i po ekonomskoj moći. Zbog toga proklamacije o slobodnoj trgovini i slobodnom kretanju kapitala predstavljaju reakcionarnu politiku i ekonomskih jakih koji žele eksploatirati slabije. Nejednakost između bogatih i siromašnih zemalja povećava se, a paralelno s tim odvija se i redukcija socijalnih olakšica. Suvremena društva, na početku 21. stoljeća, pa tako i hrvatsko društvo, djeluje u socioekonomskom kontekstu kojega su temeljito preoblikovala tri osnovna faktora: (1) globalizacija ekonomskih odnosa, a djelomično i kulture, (2) utjecaj znanstveno-tehnološke revolucije i (3) ustanovljenje informatičkog društva (Pilić, 2013).

S globalizacijom u svim njenim aspektima i dimenzijama nastaje nova raznorodna veza i među veza između država i društava. Tako se sve više raspada sklop osnovnih pretpostavki po kojima su se do sada države i društva zamišljale, organizirale i živjele kao teritorijalne jedinice koje se moglo ugraditi jedne u druge. U tom kontekstu globalitet podrazumijeva slamanje jedinstva nacionalne države i nacionalnog društva. Na mjesto stare lokalne nacionalne samozadovoljnosti i zatvorenosti ulazi jedan svestrani promet, jedna svestrana ovisnost nacija jedne o drugoj, kako u materijalnoj, tako i u duhovnoj produkciji. Nacionalna jednostranost i ograničenost postaje sve više nemogućom (Veselica, 2007, str. 4). Globalizacija se veže uz gospodarski razvoj, kao i sve manifestacije koje iz nje proizlaze. Mijenjaju se stajališta o globalizaciji i razvoju jer za neke je poguban učinak globalizacije, posebice zemlje u razvoju, odnosno siromašne stanovnike tih zemalja.

Uvjereni smo, da su ključne ekonomske zakonitosti najvećim dijelom prepoznate, utvrđene i objašnjene, ali treba razvojno postaviti pitanje pravila ponašanja kao odnosa koji se uspostavlja globalnim ekonomskim djelovanjem odnosa čovjeka i čovjeka, kao i odnosa čovjeka i društva. U traženju odgovora na neka pitanja moramo se suočiti s ključnim problemima globalnog razvoja. Očigledno, dominantni problemi funkcioniranja globalnog društva su: eksploatacija čovjeka i prekomjerna devastacija prirode – kao rezultat apsolutizacije postojećih odnosa vlasništva i na tome formiranih društvenih struktura.

Krajem 20. stoljeća nastale su velike i značajne društvene, ekonomske i političke promjene u svijetu, a posebno u Europi i zemljama tranzicije. Uspostavljen je neoliberalni kapitalistički sustav globalnih razmjera, a tržišno-profitna matrica počela se širiti na sva područja ljudskog djelovanja.

Na početku 21. stoljeća globalno društvo suočava se s tri neizmerno duboka rascjepa (gapa), koji svaki na svoj način vodi u katastrofu. To su: razvojni gap (Development Gap), socijalni gap (Social Gap) i gap okoliša (Environmental Gap). Razvojni gap, ogleda se u dramatičnom razvojnom jazu između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Socijalni gap proizlazi iz ogromnim disproporcijama u strukturi globalnog čovječanstva, između bogate manjine (rich minority) i siromašne većine (poor majority), te Gap okoliša koji je nastao iz neusklađenog odnosa čovjeka i prirode, između rastuće proizvodnje i nezaštićene prirode. Budućnost znanosti treba biti u njenoj sposobnosti, da se suprostavi svakom izrabljivanju čovjeka i prekomjernoj eksploataciji prirode (ekologije).

Korištenjem izraza »ekonomska globalizacija«, »politička globalizacija«, »društvena globalizacija« itd. možemo odrediti na koji je vid usmjereno naše istraživanje. Ostale dimenzije uključuju ideološke pretpostavke pojedinaca ili ontološke paradigme promatranja globalizacije kao posljedice ili uzrok događanja. Globalizacija i njen utjecaj na čovjeka možemo promatrati pomoću više temeljnih socioloških konteksta: vrijeme, prostor, dimenzije, uzrok, posljedice, perspektivu itd. Svaka od društvenih znanosti promatra određeni aspekt cijelog sustava međusobno zavisnih

dijelova koji tvore naš sustav svijeta. Svaka disciplina stvara pojam čovjeka, društva, sistema koji odražava njezino motrište:

- ekonomija: globalizacija je trgovina, novac, korporacije, kapital, bankarstvo
- sociologija: globalizacija je društvo, nacije, klase, sukobi, dogovori
- antropologija: globalizacija je preklapanje kultura, prilagođavanje, konflikt
- psihologija: globalizacija je pojedinci kao subjekti i objekti globalne akcije

Proces globalizacije bi trebao dovesti do nove homogenizacije svijeta i do smanjenja nejednakosti u razvoju između pojedinih zemalja. Međutim, tendencije su uglavnom suprotne, tako da se povećava nejednakost u dohotku per capita i nejednakosti unutar jedne zemlje.

Zaključno bi se moglo kazati, da je globalizacija proces, a ne stanje. Taj proces će poprimati svoja obilježja u zavisnosti od produbljivanja svjetskih ekonomskih odnosa i usklađivanja svijeta na planu otklanjanja neravnoteža, posebice nejednakosti koje postoje i koje su aktualne.

Društvo i sistem nisu statične već dinamične, promjenjive kategorije, što se upravo saznaje iz njihove povijesne dimenzije. Društvo nastaje radi reguliranja života pojedinca, a sistem radi reguliranja života društva. U svakodnevnom životu pojam društva koristi se u raznim značenjima, prije svega kao istoznačnica za skupni život, zajednicu ljudi.

U povijesnom razdoblju postoje različiti aspekti promatranja i istraživanja društva kako tijekom povijesti, tako i danas u suvremenosti globalizacije. U sociološkom značenju, društvo se može definirati, kao sustav međuljudskih veza, koji čine međusobno ovisni dijelovi, koje obilježava materijalna i duhovna proizvodnja, određena svijest, unutrašnja organizacija i integracija (Kukić, 1995, str. 93).

Globalizacija čovjeku pruža pozitivne i negativne učinke.

Pozitivni učinci globalizacije čovjeku:

- osiguravaju i omogućavaju lakši pristup i dostupnost svijeta,
- lakši pristup informacijama, znanjima, zemljama, kulturi, tehnologijama, obrazovanju,
- ubrzavanje svjetskog gospodarskog razvoja ...

Negativni učinci globalizacije čovjeka:

- uniformiranje običaja, ukusa, navika, postupaka, mišljenja,
- svojevrsna globalizacija lokalnih i nacionalnih kultura,
- produbljivanje razlika između bogatih i siromašnih itd.

Stvarni problemi ne leže u globalizaciji, nego u načinu na koji se njime upravlja (Stiglitz, 2004, str. 239), koji je rezultat ljudskih odluka na čije promjene je moguće utjecati. Temeljno pitanje je kako djelovati prema nejednakosti, siromaštvu i namećanju nemilosrdnih pravila razvijenih zemalja (Milardović, 2004, str. 201).

Postoji mnogo općih i posebnih stajališta o globalizaciji, čovjeku u društvu i sistemu. Stručnjaci pojedinih disciplina mogu i ne moraju naglasiti kako stajališta složene stvarnosti poput globalizacije na koju se usredotočuju međusobno djeluju i utječu na druga stanovišta.

Ima mnogo pristupa gledanja na čovjeka u društvu i oni neupitno utječu na svijet i sve dimenzije razumijevanja globalizacije (individualnu, induktivnu, globalnu, objektivnu, subjektivnu, paradigmatičku ...). Gotovo sve što vidimo može se procijeniti pozitivno ili negativno, ovisno o tome kako utječe na nas i na vrijednosti do kojih držimo. Zato neki čovjeka u društvu globalizaciju vide kao nešto strašno čemu se treba nepokolebljivo oduprijeti, dok je drugi smatraju divnim i dobrodošlim olakšanjem. Bez sumnje, stvarnost je mnogo složenija, posljedice su mnoge i od nekih zatiremo, a druge obožavamo. Ono što je važno znati, je smjer integracije društva, svijeta kao potpunog ljudskog sustava prema integraciji na globalnoj razini, baziranoj na makro teorijama ljudskog razvoja.

Proces širenja globalizacija čovjeka u društvu i sistemu ima mnogo stajališta od kojih ovdje navodimo samo neke. Predmet rasprave ekonomske globalizacije i ljudskog razvoja je dobivaju li više autonomije pojedinci, grupe, organizacije. Oni koji podržavaju globalizaciju kao pozitivan politički razvoj, a ne samo mogućnost za veću zaradu, vjeruju da globalizacija ne samo da stvara više bogatstva, već omogućuje više mogućnosti izbora pojedincima da budu u društvima s kojima su u skladu i da njeguju vlastite vrijednosti. Teoretska stajališta pri analizi problema globalizacije i ljudskog razvoja se nalaze u dva stajališta. Prvo, kako se globalizacija događa – znanstveno pitanje i drugo uobičajeno pitanje definicije ljudskog razvoja. Na prvo pitanje se može odgovoriti na teoretski zadovoljavajući način, da su procesi globalizacije razvojni ili nametnuti, a na drugo da je ljudski razvoj baziran na pojedincima ili grupama. Opći procesi globalizacije čovjeka u društvu se vide u ekonomskoj međuzavisnosti.

Globalizacija kao dinamički proces integriranja različitost na višem nivou kompleksnosti oslabljuje srednje hijerarhije i kontrolu grupa nad svojim članovima. Pojedinci su slobodni da budu komponente obuhvatnijeg sustava sa svim mogućim raznolikostima i bez ikakve posebne potrebe za bilo kojom formom organizacijske ili grupne odanosti.

2.1 Institucionalno stajalište

Organizacija je bitna odlika modernog društva. Ono je u svojoj biti organizacijsko društvo. Čitav se čovjekov život u globalnom modernom društvu odvija praktično u institucijama, u organizaciji. Institucionalno stanovište čine ljudi, određena struktura organizacije, te upravljanje i odlučivanje kao karakterna crta svake društvene organizacije.

U modernom društvu prevladavaju institucije kao posrednici i regulatori života, umjesto vrednota i neposrednosti odnosa, Društvene vrednote se formaliziraju i insti-

tucionaliziraju. Umjesto vrednota kao temeljnog regulatora života u društvu nastupa njihova institucionalizacija, organizacije i formalne institucije koje svojim pravilima stvaraju različite režime kao mreže društvene moći sistema. Slabljenja neposredne povezanosti u društvu i s društvom, slabe ili potpuno nestaju mehanizmi tradicionalne solidarnosti. Solidarnost u modernom društvu odvija se na dvije razine: dijelom ju preuzimaju formalne institucije koje stvaraju pravila solidarnosti, a dijelom se solidarnost organizira u obliku različitih ad hoc akcija pomoći. S povećanjem institucija globalne solidarnosti, građanska solidarnost postaje sve više nedostatna. Taj paradoks odraz je stanja i povećanja društvenog siromaštva unutar modernih društava i između država u svijetu, kao dugoročne globalne tendencije. Tko će i kako pomoći siromašnim, kojim institucionalnim modelom teško je prognozirati. Tu proces globalizacije teško pronalazi zadovoljavajuće institucionalno stajalište.

2.2 Razvojni stajalište

Razvoj je pojam koji se koristi u svim domenama rada i života modernog čovjeka. To nije bilo kakva promjena, nego težnja za postizanjem ciljnih promjena koje proizlaze iz logike opstanka sistema. Razvoj nije kratkoročni zadatak, nego imperativ modernog društva, koje ne može prosperirati bez da se razvija ekonomija, nego je razvoj imperativ modernog društva. Tako razvoj sam po sebi postaje cilj a razmišljanje o budućnosti društva razmišljanje je o razvoju. Pojedinaac u društvu razvoj percipira kao postizanje promjene u društvu u kojoj se povećava kvaliteta ekonomskog i svakog drugog ljudskog života.

2.3 Komunikacijsko stajalište.

Život ljudi temelji se na komunikaciji. Najveći dio vremena provodimo u komuniciranju na razne načine. Nemoguće je živjeti u globalizacijskom prostoru bez komuniciranja. Svako komunikacijsko stajalište ima svoj sadržajni i odnosni aspekt, koji je posebno specifičan u procesu globalizacije. Svaka kultura posjeduje svoje osobite načine komuniciranja. Svako ljudsko djelovanje je svojevrsan komunikacijski proces, svojstven samo čovjeku i upravlja kroz njega čovjek razvija svoj identitet i svijest, jer premošćuje prepreke, približava se nepoznatom i ostvaruje napredak. Komunikacija je uvjet opstanka društva.

Komunikacija među pojedincima kao i između pojedinca i društva slabi, a temelj ekonomskog društva je u komunikaciji. Uzroka ima više. - od promjena sustava vrednota, kulture, tradicije, etičkim relativizmom, dominacijom materijalističkih vrijednosti i sl. Pojedinaac postaje izoliran i upućen na administrativno-institucionalne i tehničke kanale komuniciranja. Tradicionalno društvo prisutno je u nekim retradicionalnim pokušajima koji obično završavaju u folklorizaciji društva. U tradicionalnom svijetu čovjeka i društva, komunikacija između pojedinaca odvija se u svakodnevno dobrim dijelom usmenim putem i fizičkom gestikulacijom, a u modernom društvu putem klasičnih medija: tiska, telefona, radija, televizije i niza drugih tehničkih sredstava riječima, slikom, pokretima. Svijet pomoću komunikacije prisutan je životu čovjeka

i na njega djeluje pozitivno i negativno. U posljednje vrijeme snažan je i nezaustavljiv pritisak elektronskih medija na čovjeka i njegove oblike života i rada. Unatoč njegovim prednostima, postoji i negativna strana za pojedinca koja ga okupira nizom nebitnih i sporednih stvari, te zahtjeva više kontrole, obrazovanosti, suradnje roditelja i djece itd. Neupitno je, da razvoj tehničkih sredstava (elektronske) komunikacije svojom tendencijom sistem je usmjeren na kontrolu pojedinca i društva.

2.4 Stajalište socijalne kontrole

U tradicionalnom svijetu pojedinca i društva postoji socijalna kontrola – putem internaliziranih vrednota i često personalizirana. Obitelj, proširena obitelj, selo, kvart naselja itd. dobro su poznavali život susjeda i njihove aktivnosti, mogli su kontrolirati moralnost njihovih društvenih postupaka. Moderno društvo socijalnu kontrolu pomiče od sustava vrednota i etičkih načela, na sustav institucija, prava i pravnim normi, koje često nemaju etičku, nego političku osnovu kao legitimaciju u ostvarivanju interesa kontroliranja članova zajednice i zajednice kao cjeline.

Čovjekove aktivnosti i život postaju parcijalan, uređen formalnim zakonima koji se često mijenjaju u kratkom roku, ovisno od moći i interesima političke elite poslije izbora. U dugoročnom smislu to izaziva neizvjesnu nesigurnost građana i sve veću ovisnost o kontroli institucija i zakonskih propisa. Institucije i zakoni su u domeni političke elite koje utvrđuju što su društvene vrijednosti i zakonska dopuštenja. Sve je dopušteno ako nije zakonski zabranjeno bez obzira je li moralno ili nije. Moralne norme postaju apstrakcije a tehničke norme stratnost ekonomije, znanosti, obrazovanja. Tehničke norme postaju uzusi razvoja društva bez obzira na njihove socijalne posljedice. Institucionalna i tehnička kontrola pozitivno se vrednuju i propagiraju kao nužni za sigurnost građana, institucija i društva. Za svoju sigurnost građani su spremni na ograničavanje vlastite slobode i prava.

2.5 Stajalište ciljeva

Svaka aktivnost pojedinca i društva teži prema nekom cilju. Ciljevi nam služe, da svoje snage koncentriramo na stvarni problem globalizacijskog procesa. Nije važno što činite, već zašto i kako to činite.

Glavni cilj svijeta pojedinca i društva je postizanje unutrašnje stabilnosti u društvu i u stabilnoj perspektivi pojedinca, obitelji, život u cjelini. Preko društvenih ciljeva ostvaruju se ciljevi sistema. Ciljevi promjena u današnjem modernom društvu i globalnoj razini društva postavljaju institucije i mreža međunarodnih subjekata, naročito financijske i bankarske ustanove i organizacije, povezane u formalnu međunarodnu mrežu koja stara režime.

Bankarski (financijski) sektor je najodgovorniji za nestabilnost društva i općenito suvremenog svijeta. Današnja ekonomska kriza proizlazi iz financijske krize, odnosno financijskih kriza kao čitavog kontinuiranog lanca takvih promjena. Izlazi iz

financijskih kriza, kojih će biti i ubuduće, ne jamče izlaz iz ekonomske krize i rizika koje stvara, ne jamče opasnosti dugoročne i trajne socijalnoekološke krize.

Kao što se u predmodernim društvima stvaraju mreže odnosa između pojedinca utemeljene na običajnosti, etičnosti i sustavu vrednota, tako se u kasnoj moderni stvaraju nove mreže između institucija i organizacija utemeljene na logici stabilnosti sistema, a koje razaraju postojeća mreža i stabilnost pojedinca. U globalizaciji posebno do izražaja dolazi uloga stajališta ciljeva poslovne komunikacije i njenih osobitosti.

2.6 Političko stajalište

Svaki sistem oslanja se na neku ideologiju. Moderni sistemi na ideologiju liberalnog kapitalizma. Ideolozi postavljaju glavne ciljeve društva na nacionalnoj i globalnoj razini. Od znanost se očekuje da bude u funkciji dokazivanja, postojanja i objektivne opravdanosti postavljenih ciljeva. Zadatak je političara da ih ostvaruju. Političari i politika nastoji predstaviti svijet budućnosti kao poželjno i ostvarivo društvo – bolji i sigurniji svijet nego što je danas. No to je svijet za javnost, svijet želja. Politički aspekt promjena osobito je važan u kontekstu uloge civilnog društva kao »trećeg sektora« koje zastupa opće dobro i time stječe legitimitet povezivanja građana i djelovanja.

2.7 Vremensko stajalište

Vrijeme je pratilac razvoja čovjeka, društva i uloge čovjeka u njemu kao pojava, djelatnost i proces. Vrijeme ima svoju prošlost, sadašnjost i budućnost. Ono je promjenjiva ali realna kategorija ljudskog života i rada.

Kategorija vremena izuzetno je značajna u znanosti. Vremenski aspekt promjena znači da u analizi promjena i razvoja uvažava se »vremenski otisak« koji pokazuje promjene nekog fenomena (zagađivanje okoliša, rasta populacije, ekonomske učinkovitosti itd.) između dvaju ili više stanja. Danas živimo u »krađi vremena« (Cifrić, 2010, str. 19) tijekom komunikacije sa sistemima, potrošnji iznad mogućnosti, život na kredit tj. trošenje još neostvarenoga. Život na kredit se reklamira i potiče, a posljedica, poglavito one dugoročne nemaju sistematsko rješenje, osim ponovo podizati kredit na kredit. Sistem tako sustavno proizvodi nesigurnost i rizike života i društva. On se tako pokušava stabilizirati a društvo se destabilizira.

Vrijeme nije samo dobar pokazatelj promjene društvenog stanja, nego i društvenog i individualnog odnosa u načinu i stilovima življenja. Moderno društvo, sukladno ubrzanju promjena, brzo mijenja stilove življenja socijalnih slojeva i njihovo globalno homogeniziranje. Srednji sloj izložen je pritisku materijalnog i nematerijalnog konzumerizma. Brojčano smanjenje srednjeg sloja prenosi teret sistema na masu, građane, osiromašene. Nositelji vremenskog stajališta na mikro i makro planu, na amaterskoj i profesionalnoj razini procesa globalizacije, moraju neupitno pomoći čovjeku i svakom društvu u cjelini globalizacijskog procesa, jer vrijeme je razvoj, profit, strategija, sigurnost i kvaliteta stila života.

2.8 Kulturno stajalište

Kulturno stajalište dominacije globalne dimenzije društvenosti prepoznatljiv je s jedne strane kao tendencija kulture, a s druge strane kao oblikovanje novog kulturnog prostora. Kultura se marketinški programira u cilju profita ili političkog imidža. Kultura je ključni softver kao nastavak standardiziranja uvjeta života (prirode i ljudi) i njihovih mjerila i pretpostavka oblikovanja globalnog sistema i centralizacija moći. Da kulture nisu imale ugrađene moralne mehanizme održivosti ne bi trajale i po nekoliko tisuća godina.

2.9 Znanstveno stajalište

Ljudska svijest gotovo da nema granice. Jedino se može spoznati vlastita granica spoznaje. Kumulacija znanja vodi daljnjem diferenciranju i usitnjavanju znanosti u svim područjima. U nekim više i brže, a u nekima manje i sporije. Znanstveno znanje ne uzima se kao cilj čovjekova obogaćenja, proširenje humanosti, nego kao sredstvo postizanja ciljeva sistema, pa i na štetu čovjeka čije ime u konačnici treba legitimirati nova znanja. Čovjek ne može bez znanja, ali ne mora praktično primijeniti sve što iz njega proizlazi. Njemu je potrebno orijentacijsko znanje kao etički i ciljno racionalni kriterij praktične uporabe znanstvenog znanja. Znanstveno znanje produbljuje ljudsku spoznaju, ali u segmentima koji zahtijevaju logičnu slagalicu. Stjecanje znanja u modernom društvu podređeno je razvojnim ciljevima i logici kvantitativnog rasta. Parcijalnim znanjima o sistemima potrebna je holistička pretpostavka koju može osigurati novi pristup integrativne znanosti s novom metodičkom paradigmom.

2.10 Metodičko stajalište

Ovo stajalište istraživanja čovjeka u društvu (globalizaciji, ekonomiji) odnosi se na pristup istraživanju društva kao cjeline. Potrebno je istraživati ljudsku dimenziju društva i svrhovitost cjeline sistema. Ne samo da treba istraživati obilježja (stanja i procese) ekonomskih pojava i prezentirati rezultate kao podlogu za bolje ekonomsko etičko djelovanje, nego se mora postaviti pitanje kakvo je stanje sistema, kuda ono smjera. Povećava li sistem kvalitetu ljudskog života i općenito slobodu čovjeka ili ju reducira na sistemu poželjne granice. Metodičko stajalište zahtjeva drugačiji odnos između čovjeka i sistema. Sistem je postao »ekonomski i socijalni kalup« kojemu treba da se prilagodi i smjesti čovjek.

Kriterij opravdanosti postojanja nekog sistema treba biti čovjek (društvo) a ne sam sistem. Sve što je za sistem (i podsysteme) racionalno, ne znači da je racionalno za čovjeka i društvo. Sistem se sam racionalizira i mijenja, oblikuje gotovo neovisno o potrebama društva ili mu nameće nove potrebe radi svoje racionalizacije (npr. djelovanje banaka). Sistem ne smije biti iznad toga cilja, nego mu služiti. Sistem koji kao cjelina ne služi čovjeku kao cilju, nego zahtjeva da čovjek služi sistemu, nije za čovjeka dobar sistem i ne ispunjava svoju temeljnu funkciju i smisao postojanja. Takav pristup pitanju smisla ekonomije, globalizacije potreba da promiče i ekonomsko istraživanje.

Metodološko stajalište u svim svojim dimenzijama globalizacije (gospodarskoj, političkoj, društvenoj, kulturnoj, ekološkoj, demografskoj) mora biti usmjereno na čovjeka. Sistem je danas postao temeljni »socijalni okvir« koji oblikuju nositelji međunarodne moći, kojemu se prilagođava i smještava čovjek. Oblikovati strategiju razvoja, oblikovati kriterije budućeg sistema znači, oblikovati kriterije za ljudska obilježja kojima će se čovjek uklopiti u sistem, a oblikovati viziju čovjeka znači oblikovati kriterije za formiranje sistema.

Danas je potreban novi metodički pristup istraživanju ekonomskog sistema kao cjeline, a posebice ekonomskog pod/sistema i njegove povezanosti s globalnom ekonomijom.

3 Zaključak

Navedena stajališta, a mogući su i neki drugi pokazatelji u kojima je čovjek u sistemu modernog društva izgubio svoju cjelovitost, da je postao brojka i da je predmet manipulacije različitih podsistema i sistema kao cjeline. Umjesto da čovjek manipulira i upravlja sistemom u skladu s očekivanjima poboljšanja kvalitete života, postao je manipulativna činjenica u ekspandirajućem sistemu baziranom na logici profita i bezobzirne zarade. Treba oblikovati sistem koji će služiti ljudima, a ne samome sebi. To vodi u obećani »novi svijet« kakav je obećavao napredak ali ga nije ostvario (From, 1984), u svijet podijeljen na malobrojne bogate i moćne i masu siromašnih i nemoćnih.

Gdje je tu čovjek? Kao što se unutar društva zbiva polarizacija na malobrojne bogate i sve brojnije siromašne uz nestanak srednjih slojeva, tako se i savremeni globalni svijet polarizira na malobrojne razvijene zemlje i sve ostale kao njihov okoliš. Nacionalne države su premale za velike i prevelike probleme. Globalizacija stvara jaz između bogatih i siromašnih tako što se velike i moćne privatne firme spajaju, dok se mala poduzeća gube i nestaju u globaliziranju poslova koje rade.

Dok su u industrijsko doba masovne proizvodnje dominantni poslovni resursi bili prirodni izvori, kapital i manualni rad, danas u suvremenoj globalnoj ekonomiji znanje i intelektualni kapital predstavljaju ključne čimbenike poslovanja, a osnovicu svih poduzetničkih aktivnosti predstavlja još jedan nematerijalni resurs – informacija.

Svijet se danas nalazi u velikim, brzim i punim promjenama. Intenzivno se razvija proces liberalizacije ekonomske razmjene, otvaranja i slabljenja uloge državnih granica, znakovito se odvija proces internacionalizacije poduzeća, stvara se nova ekonomija. Od nje se očekuje brži rast, povratak punoj zaposlenosti, pojava novih proizvoda i usluga, odsustvo inflacije i čvrsta monetarna politika.

Proces globalizacije se ne odnosi samo na ekonomsku globalizaciju, on mijenja naše životne okolnosti. To je način na koji danas živimo. Opirati se ekonomskoj globali-

zaciji bila bi jednako promašena taktika i za bogate i za siromašne. Globalizacija je kompleksni set procesa, a ne jedan jedini proces, a oni se odvijaju kontradiktornim načinima. Većina ljudi razmišlja o globalizaciji jednostavno kao o odvlačenju moći ili utjecaja iz lokalnim zajednica i nacija prema globalnom tržištu. Ovo je stvarno i jedna od njenih posljedica. Pojavu globalizacije treba prihvatiti kao izazov za mogućnosti koje ona nudi u ekonomskom razvoju i rastu. Taj ekonomski razvoj zahtjeva i drugačiju strukturu gospodarstva, drugačiju ulogu poduzeća, menadžmenta i znanja, vještina i kompetencija ljudi.

Globalizacija je sustavan proces ujedinjavanja svijeta u jednu cjelinu ili jedan sustav, što je moguće zahvaljujući sveukupnom stalnom informacijskom i komunikacijskom tehnološkom napretku. Svijet postaje međusobno integriran i sve što se događa lokalno, može se odraziti i globalno. Čovjek kao pojedinac postaje čovjek svijeta, globalizacije u kojem je najvažniji kapital znanje, vještine i sposobnosti. Čovjek i njegovo znanje je neuništiv resurs, jer se prenosi na druge, dijeli se na sve prema dostupnosti, interesu i sposobnostima percepcije. Može se reći da je nastupila nova era u svjetskim ekonomijama i političkim odnosima, ne zanemarujući ni socijalni aspekt, iz čega izrasta jedan novi tip ekonomije – nova ekonomija.

Znanstveni doprinosi su doveli do saznanja da globalizacija uzrokuje novu dinamiku razvoja te se mijenja biće ekonomije i nastaje nova ekonomija, koja je složeniji pojam od sadašnjeg pojma makroekonomija. Globalizacija treba biti misao i shvaćena kao svjetski proces koji traje od kad postoji čovjek, ali dobiva svoje druge oblike u različitim povijesnim okruženjima, koji su na površinu donijeli nove probleme suvremenog svijeta u kojem čovjek, njegovo znanje, vještine i kompetencije čine bit nove ekonomije.

Globalizacija, kao složeni proces, trebao bi dovesti do jedne poželjne promjene svijeta za sve.

Znanje čovjeka je neuništiv resurs, samo pod uvjetom da je i čovjek trajan entitet. Kakav mora biti čovjek znanosti? Znanstvenik mora biti vječito suprotstavljen postojećem i već doživljenom, mora biti u stalnoj opoziciji (svakako ne političkoj) spram aktualnih i ukorijenjenih stavova, mora uporno i beskompromisno tragati za novim rješenjima, propitkivati realne mogućnosti napretka i preobražaja.

LITERATURA

1. Bedeković, V. (2010). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.
2. Bošković, D. in Vukčević, M. (2005). *Suvremena organizacija i menadžment*. Pićan: Tiskara G.E.M.
3. Cifrić, I. (1995). *Sociologija u novom socijalnom kontekstu*. Zagreb: Društvena istraživanja,
4. Čavrak, V. (2013). *Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj – jučer, danas, sutra*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta i Zagrebu.
5. Dragičević, M. (1996). *Ekonomija i novi razvoj*. Zagreb: Alinea.

6. Dujšin, U. (1998). Globalizacija, regionalizacija i Republika Hrvatska. Zagreb: Ekonomska istraživanja, 11, br. 1–2, str. 34–46.
7. Dujšin, U. (1999). Globalizacija, ekonomske integracije i Hrvatska. Zagreb: Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 2, br. 49, str. 179–195.
8. Galić, B. (2001). Globalizacija, okoliš i novi identitet u postmodernoj kulturi. Zagreb: Politička misao, 3, br. 38, str. 173–185.
9. Jovančević, R. (2005). Ekonomski učinci globalizacije i Europska unija. Zagreb: Mekron.
10. Kandžija, V. (2003). Ekonomski učinci globalizacije i EU. Zagreb: Mekron.
11. Kandžija, V. (2003). Gospodarski sustav Europske unije. Rijeka: Ekonomski fakultet.
12. Kukić, S. (1995). Sociologija. Mostar: HKD »Napredak«, Grude: Grafotisak.
13. Lončar, J. (2005). Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja. Zadar: Geoadria, 10, br. 1, str. 91–104.
14. Milardović, A. (1999). Globalizacija. Osijek - Zagreb - Split: Pan Liber
15. Milardović, A. (2004). Pod globalnim šešikom: društva i države u tranziciji. Zagreb: Centar.
16. Mohan, R. J. (2009). International Business. New York: Oxford University Press.
17. Pilić, Š. (2013). Neki procesi globalizacije i obrazovanja u hrvatskom društvu. V: Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj – jučer, danas, sutra. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
18. Spajić Vrkaš, V. (1993). Globalni problemi svijeta i promjene odgoja i obrazovanja. Priručnik za ravnatelje. Zagreb: Znamen.
19. Staničić, M. (2000). Globalno gospodarstvo i globalizacija. Ekonomski pregled, br. 9–10, str. 918–927.
20. Stiglitz, J. F. (2007). Globalizacija i dvojbe koje izaziva. Zagreb: Algoritam.
21. Strahinja, D. (2006). Ekonomija – Gdje je tu čovjek?. Rijeka: Digital point.
22. Sundać, D. in Rupnik, V. (2005). Dominacija kapitala = klopka čovječanstva. Rijeka: I.B.C.C.
23. Veselica, V. (2007). Globalizacija i nova ekonomija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, AG Matoš, Samobor.
24. Vukčević, M. in Bošković, D. (2003). Suвременa organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima. Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam.

Delovna zavzetost starejših v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi

UDK 331.5-053.88:331.5-053.6

KLJUČNE BESEDE: delovna zavzetost, starostna raznolikost, upravljanje človeških virov

POVZETEK - Prispevek predstavlja razlikovanje v zavzetosti na delovnem mestu starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi v slovenskih podjetjih. Glavni cilj prispevka je predstaviti pomen upravljanja človeških virov in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu. Staranje prebivalstva v Sloveniji predstavlja enega največjih izzivov za upravljanje s starostno raznolikostjo v podjetju. V okviru demografskih sprememb in aktivnega staranja na delovnem mestu, upravljanje starostne raznolikosti vodi do oblikovanja novih vidikov upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Upravljanje človeških virov je ključni element poslovnih procesov in organizacije, v kateri se vse bolj zavedajo pomena znanja, izkušenj, spretnosti in raznolikosti svojih zaposlenih. V vzorec naše raziskave smo naključno vključili 400 zaposlenih v velikih, srednje velikih in malih podjetjih. Namen prispevka je odgovoriti na raziskovalno vprašanje: obstajajo statistično značilne razlike v zavzetosti na delovnem mestu med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi v slovenskih podjetjih.

UDC 331.5-053.88:331.5-053.6

KEY WORDS: engagement, age diversity, human resource management

ABSTRACT - This paper introduces the difference in engagement of older employees in the workplace compared to younger employees in Slovenian companies. The main goal of the paper is to present the importance of human resource management and engagement in the workplace. The aging population in Slovenia is one of the biggest challenges for the management of age diversity in the company. In the context of demographic change and active aging in the workplace, managing the age diversity helps designing new aspects of human resource management in organization. Human resource management is a key element of business processes and organizations are increasingly aware of the importance of knowledge, experience, skills, and diversity of their employees. The sample included 400 randomly selected employees in large, medium-sized and small companies. This paper aims to answer the research question there statistically significant differences in engagement in the workplace between older and younger employees in Slovenian companies.

1 Uvod

Zavzetost zaposlenih je pomembna in kompleksna tema v današnjem poslovnem svetu (Tomlinson, 2010; Wildermuth in Pauken, 2008). Delovna zavzetost je definirana kot pozitivna in energična povezanost do dela (Schaufeli et al., 2002; Storm in Rothmann, 2003), kjer imajo zavzeti zaposleni visoko raven energije, so navdušeni nad svojim delom (Bakker in Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008), in stremijo k izboljšanju učinkovitosti organizacije (Taneja et al., 2015). Svoje delo opravljajo s strastjo in prispevajo k dolgoročnemu uspehu in izboljšanju organizacije (Attridge, 2009; Drake et al., 2009). Navedenemu se pridružuje Baron (2013), ki pravi, da zavzeti zaposleni delajo bolj vneto, so uspešnejši in kot rezultat več prispevajo k dobičku.

Kahn (1990) opredeljuje zavzetost zaposlenih kot stopnjo, do katere zaposleni v podjetju uporabljajo svoje kognitivne, emocionalne in fizične resurse pri izvajanju z delom povezanih aktivnosti. Zavzeti zaposleni so miselno popolnoma prisotni v

delovnem procesu, ter v popolnosti strmijo k izvajanju dela, ki jim je bilo zaupano v organizaciji. Zaposleni, ki čustveno in duševno vlagajo v svoje delo ter prispevajo k uspehu podjetja, so definirani kot zavzeti zaposleni (Czarnowsky, 2008).

Hewitt (2014) opredeljuje zavzetost kot psihološko stanje in vedenjski izid, ki vodi k večji uspešnosti. Zavzeti zaposleni govorijo pozitivno o organizaciji in zaposlenih, imajo intenziven občutek pripadnosti in želijo biti del organizacije ter so motivirani in delujejo v smeri uspeha celotne organizacije. Raziskave kažejo, da visoka raven psihičnega dobrega počutja zaposlenega in njegova delovna zavzetost igrajo osrednjo vlogo pri uresničevanju nekaterih pomembnih rezultatov, ki so povezani z uspešnim in učinkovitim delovanjem organizacije (Robertson in Cooper, 2010).

Zavzeti zaposleni opravljajo svoje delo bolje kot ne-zavzeti zaposleni. Nadalje zavzeti zaposleni doživljajo pozitivna čustva, kot so sreča, veselje in navdušenje, so boljšega zdravja ter so motivirani, ustvarjalni pri svojem delu (Rich et al., 2010). V tem primeru lahko govorimo o visoki zavzetosti zaposlenega na delovnem mestu (Robertson in Cooper, 2010). Pomembno vlogo imajo vodje, kjer lahko z različnimi pristopi vplivajo na delovno zavzetost svojih zaposlenih (Bakker in Demerouti, 2008) in si s tem zagotovijo doseganje uspešnih rezultatov, inovativnost in konkurenčno prednost (Albrech et al., 2015).

Demografske spremembe in starostna raznolikost na delovnem mestu prinašata nova raziskovalna vprašanja. S tega vidika postaja vse bolj pomembna vloga managementa človeških virov in naloga vodij, da najdejo različne načine upravljanja za starostno raznolike zaposlene, ki prispevajo k zavzetosti na delovnem mestu skozi različna starostna obdobja (Zaniboni et al., 2014; Sanyal et al., 2015). Avtorja McKay in Wilson (2007) pojasnjujeta, da je zavzetost na delovnem mestu odvisna od vrste dela posameznika v organizaciji, in trdita, da se zavzetost in tudi zadovoljstvo spreminjata skozi različna starostna obdobja. Organizacije se v prvi vrsti morajo zavedati vloge managementa človeških virov, saj le tako lahko ugotovijo, kako zaposleni mislijo in čutijo o svojih delovnih mestih, pa tudi, koliko so se zaposleni pripravljene posvetiti organizaciji. Delovna zavzetost se prav tako razlikuje pri starostno raznolikih zaposlenih, kar nakazuje, da je potrebno posvetiti pozornost vsem starostnim skupinam (Ariani, 2013; Avery et al., 2007).

Organizacije še vedno dajejo premalo poudarka na upravljanje s človeškimi viri. Za doseganje zavzetosti zaposlenih se od vodij pričakuje odgovornost, kjer morajo upoštevati dejavnike zadovoljstva pri delu, vključno z delovnimi razmerami, možnostjo soodločanja o načinu in razporedu dela ter uporabljati primerno komuniciranje (Lobnikar, 2008). Navedenemu se pridružuje Gruban (2005), ki navaja, da zavzetost zaposlenih ni, kar menijo mnogi vodje, nekaj samo po sebi umevnega, kar pač nedeljivo reflektira osebnost vodje, ampak je del vsakodnevnih navad in prakse vodenja. Je najučinkovitejši pristop pri vključevanju in angažiranju najširšega kroga deležnikov in zaposlenih v so-snovanje in so-implementacijo poslovnih strategij, pobud za spremembe, organizacijskih izboljšav in vsakodnevnega ravnanja pri delu, ki posledično zagotavlja poslovno uspešnost.

V prispevku predstavljamo pomen upravljanja človeških virov na področju starostne raznolikosti zaposlenih ter zavzetost na delovnem mestu starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi v slovenskih podjetjih. Namen prispevka je odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje: (1) RQ1: Ali obstajajo statistično značilne razlike v zavzetosti na delovnem mestu med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi v slovenskih podjetjih?

2 Metodologija

Pri oblikovanju merilnega instrumenta za merjenje zavzetosti na delovnem mestu smo izhajali iz naslednjih teoretičnih izhodišč in raziskav naslednjih avtorjev: Kahn (1990); Harter et al. (2002); Robinson et al. (2004); Czarnowsky (2008); Rich et al. (2010). Za ugotavljanje zavzetosti starejših in mlajših zaposlenih na delovnem mestu, so zaposleni na 5-stopenjski Likertovi lestvici označili od 1 do 5 njihovo strinjaje z navedenimi trditvami, kjer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Zaposlene smo razdelili v dve starostni skupini in sicer smo v skupino do pod 50 let uvrstili mlajše zaposlene, v skupino od 50 let pa starejše zaposlene. V strokovni literaturi se opredelitve starejšega zaposlenega razlikujejo. V večini primerov sta spodnji starostni meji, ki določata starejšega zaposlenega, 45 let (Brooke, 2003) ali 50 let (Ilmarinen, 2001). Izraz »starejši zaposleni« vključuje zaposlene med 40 in 50 letom starosti (Ghosheh et al., 2006). Na vprašalnike je odgovorilo 174 mlajših zaposlenih in 226 starejših zaposlenih. Vzorec vključuje 400 vseh zaposlenih.

Za preverjanje normalnosti porazdelitve podatkov smo uporabili Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test. Ugotovili smo, da podatki niso normalno porazdeljeni, zato smo razlike preverjali z neparametričnim Mann-Whitneyevim U testom (ki je nadomestek za parametrični t-test neodvisnih vzorcev) in se uporablja za preverjanje razlik med dvema skupinama (v našem primeru obravnavamo razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi).

3 Rezultati in analiza

S Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom smo preverjali, ali je mogoče podatkom prirediti normalno porazdelitev. Ugotovili smo, da podatki niso normalno porazdeljeni ($p < 0,001$) za nobeno od trditev, ki opisujejo zavzetost zaposlenih, zato smo razlike med neodvisnima vzorcema preverjali z neparametričnim Mann-Whitneyevim U testom.

Tabela 1 predstavlja povprečne range in vsote rangov za odgovore o zavzetosti mlajših in starejših zaposlenih, na katerih temelji Mann-Whitney U test. Prikazali smo jih zaradi boljšega razumevanja rezultatov testa. Za izvajanje tega testa se namreč vrednosti številske spremenljivke pretvorijo v range. V tabeli 2 smo prikazali aritmetično sredino in mediano po starostnih skupinah. Nadaljnje rezultate prikazujemo v tabeli 3.

Tabela 1: Povprečni rangi in vsote rangov za odgovore o zavzetosti mlajših in starejših zaposlenih

		<i>N</i>	<i>Povprečni rang</i>	<i>Vsota rangov</i>
z1: Svoje delo opravljam s strastjo.	18 do 49 let	174	250,73	43627,00
	50 do 65 let	226	161,83	36573,00
	Total	400		
z2: Zavzet/a sem za kakovostno opravljanje svojega dela.	18 do 49 let	174	234,33	40773,00
	50 do 65 let	226	174,46	39427,00
	Total	400		
z3: Zavzet/a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja.	18 do 49 let	174	230,72	40144,50
	50 do 65 let	226	177,24	40055,50
	Total	400		
z4: Čutim povezanost s podjetjem, v katerem sem zaposlen.	18 do 49 let	174	139,93	24347,00
	50 do 65 let	226	247,14	55853,00
	Total	400		
z5: Zavedam se pomena inovacij za naše podjetje in pomagam pri razvoju podjetja.	18 do 49 let	174	238,88	41564,50
	50 do 65 let	226	170,95	38635,50
	Total	400		
z6: Zaupam v svoje sodelavce in vodjo.	18 do 49 let	173	216,84	37513,50
	50 do 65 let	226	187,11	42286,50
	Total	399		
z8: Čutim, da sta moje delo in služba pomembna.	18 do 49 let	173	235,19	40687,50
	50 do 65 let	226	173,06	39112,50
	Total	399		
z8: Ponosen/na sem, da sem zaposlen/a v tem podjetju.	18 do 49 let	174	196,82	34247,50
	50 do 65 let	225	202,46	45552,50
	Total	399		
z9: Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja.	18 do 49 let	171	207,78	35530,00
	50 do 65 let	226	192,36	43473,00
	Total	397		
z10: Podjetja ne bi zapustil, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve.	18 do 49 let	174	111,58	19415,00
	50 do 65 let	226	268,96	60785,00
	Total	400		
z11: Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro.	18 do 49 let	173	176,14	30471,50
	50 do 65 let	225	217,46	48929,50
	Total	398		
z12: V podjetju se počutim kot »del družine«.	18 do 49 let	174	140,34	24418,50
	50 do 65 let	226	246,82	55781,50
	Total	400		

Tabela 2: Prikaz aritmetične sredine in mediane med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi

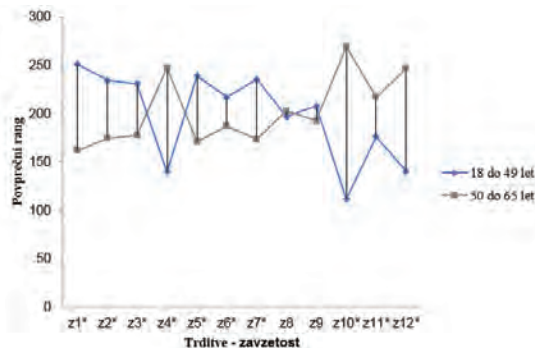
	18 do 49 let		50 do 65 let		Skupaj	
	Aritmetična sredina	Mediana	Aritmetična sredina	Mediana	Aritmetična sredina	Mediana
z1: Svoje delo opravljam s strastjo.	4,05	4,00	3,46	3,00	3,72	4,00
z2: Zavzet/a sem za kakovostno opravljanje svojega dela.	4,62	5,00	4,28	4,00	4,43	5,00
z3: Zavzet/a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja.	4,58	5,00	4,29	4,00	4,42	4,00
z4: Čutim povezanost s podjetjem, v katerem sem zaposlen.	3,36	3,00	4,00	4,00	3,73	4,00
z5: Zavedam se pomena inovacij za naše podjetje in pomagam pri razvoju podjetja.	4,53	5,00	4,15	4,00	4,32	4,00
z6: Zaupam v svoje sodelavce in vodjo.	4,23	4,00	4,06	4,00	4,13	4,00
z7: Čutim, da sta moje delo in služba pomembna.	4,43	5,00	4,08	4,00	4,23	4,00
z8: Ponosen/na sem, da sem zaposlen/a v tem podjetju.	3,97	4,00	4,00	4,00	3,98	4,00
z9: Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja.	4,16	4,00	4,08	4,00	4,12	4,00
z10: Podjetja ne bi zapustil, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve.	2,49	2,50	3,76	4,00	3,21	3,00
z11: Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro.	3,58	4,00	3,85	4,00	3,73	4,00
z12: V podjetju se počutim kot »del družine«.	3,06	3,00	3,80	4,00	3,48	4,00

Tabela 3 in graf 1 predstavljata statistično značilne razlike v delovni zavzetosti med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi.

Tabela 3: Statistično značilne razlike v delovni zavzetosti mlajšimi in starejšimi zaposlenimi

	Mann-Whitney U	Sig. (2-stranska)
z1: Svoje delo opravljam s strastjo.	10922,000	,000
z2: Zavzet/a sem za kakovostno opravljanje svojega dela.	13776,000	,000
z3: Zavzet/a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja.	14404,500	,000
z4: Čutim povezanost s podjetjem, v katerem sem zaposlen.	9122,000	,000
z5: Zavedam se pomena inovacij za naše podjetje in pomagam pri razvoju podjetja.	12984,500	,000
z6: Zaupam v svoje sodelavce in vodjo.	16635,500	,004
z7: Čutim, da sta moje delo in služba pomembna.	13461,500	,000
z8: Ponosen/na sem, da sem zaposlen/a v tem podjetju.	19022,500	,584
z9: Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja.	17822,000	,117
z10: Podjetja ne bi zapustil, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve.	4190,000	,000
z11: Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro.	15420,500	,000
z12: V podjetju se počutim kot »del družine«.	9193,500	,000

Graf 1: Statistično značilne razlike v delovni zavzetosti med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi



* razlike so statistično značilne

Pregled povprečnih rangov kaže, da med skupinama obstajajo v večini primerov večje razlike v zavzetosti na delovnem mestu.

Pri petih trditvah se kaže večja zavzetost pri starejših zaposlenih kot pri mlajših. Te trditve so: z4: Čutim povezanost s podjetjem, v katerem sem zaposlen; z8: Ponosen/na sem, da sem zaposlen/a v tem podjetju; z10: Podjetja ne bi zapustil, četudi bi se mi ponudila druga možnost zaposlitve; z11: Na svojem delovnem mestu se počutim zelo dobro; z12: V podjetju se počutim kot »del družine«.

V ostalih sedmih primerih je zavzetost večja pri mlajših zaposlenih kot pri starejših. Te trditve so naslednje: z1: Svoje delo opravljam s strastjo; z2: Zavzet/a sem za kakovostno opravljanje svojega dela; z3: Zavzet/a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja; z5: Zavedam se pomena inovacij za naše podjetje in pomagam pri razvoju podjetja; z6: Zaupam v svoje sodelavce in vodjo; z7: Čutim, da sta moje delo in služba pomembna; z9: Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja.

Z Mann-Whitney U testom smo preverili, ali so opažene razlike tudi statistično značilne. Razlike so statistično značilne ($p < 0,001$) pri večini (tj. 83,3 %) trditev (z izjemo z8 - Ponosen/na sem, da sem zaposlen/a v tem podjetju in z9 - Verjamem v uspešen razvoj in delovanje našega podjetja, kjer je $p > 0,05$).

Na osnovi tega rezultata lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje, da obstajajo statistično značilne razlike v zavzetosti na delovnem mestu med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, kar pomeni, da je zavzetost na delovnem mestu odvisna od vrste dela posameznika v organizaciji in da se zavzetost spreminja skozi različna starostna obdobja. S tega vidika je potrebno prilagoditi delovna mesta vsem starostnim skupinam in nameniti pozornost v upravljanje vseh starostno raznolikih zaposlenih. Pri starejših zaposlenih prevladujejo trditve o zavzetosti glede večje pripadnosti, lojalnosti, zvestobi delodajalcu in dobrega počutja. Pri mlajših prevladuje trditve o zavzetosti, ki se nanašajo na energičnost, produktivnost in inovativnost. Skozi analize rezultatov lahko razberemo, da tudi starejši zaposleni prispevajo h kakovostnemu delu, doseganju uspešnih rezultatov in inovativnosti, vendar so še vedno manj zavzeti za tovrstno delo kot mlajši zaposleni. Razlog lahko izhaja iz negativnih stereotipov o produktivnosti, energičnosti, učinkovitosti, kakovosti dela, prilagodljivosti starejših, kateri delujejo kot ovira za spremembo razmišljanja. Mlajši zaposleni pogosteje menjujejo zaposlitve kot starejši, zato je njihova zavzetost glede pripadnosti in zvestobi delodajalcu manjša. Pozornost je potrebno nameniti predvsem izvajanju politik in praks človeških virov, namenjenih obravnavanju potreb in izboljšanje delovnih pogojev za starejše in mlajše zaposlene. Znano je, da imajo vodje največji vpliv na raven delovne zavzetosti zaposlenih. Da bi lahko le-ti od vsakega zaposlenega pridobili največ, morajo poznati dejavnike, ki vplivajo na njihovo zavzetost za delo. Redke organizacije imajo izdelane cilje, vizije in celovite modele upravljanja starejših zaposlenih. Le malo raziskav se osredotoča na vlogo vodij in njihove odgovornosti za oblikovanje in ustvarjanje kulture zavzetosti zaposlenih kot pomemben del strategije za konkurenčno prednost organizacij. Zavzetost zaposlenih je pomembna za dolgoročno preživetje organizacije, saj le-to omogoča, da se doseže in ohranja učinkovitost ter odličnost delovanja na dolgi rok. Organizacija lahko dosega konkurenčne prednosti z uspešnim in učinkovitim povečanjem zavzetosti svojih zaposlenih. Pri tem pa je seveda pomembno, da se vodje zavedajo pomena demografskih sprememb in hkrati razumejo potrebe starostno raznolikih zaposlenih ter ohraniti potrebne spretnosti in kompetence za skupni uspeh poslovanja organizacije.

4 Zaključek

V okviru demografskih sprememb in aktivnega staranja na delovnem mestu, upravljanje s starostno raznolikostjo prispeva k ustvarjanju novih pogledov na področju managementa človeških virov. Podjetja, katera spodbujajo delovno zavzetost zaposlenih in podpirajo starostno raznolikost, dosežejo in ohranijo večjo učinkovitost. Zato sta delovna zavzetost zaposlenih in starostna raznolikost ključnega pomena za dolgoročni uspeh in konkurenčnost podjetja.

S povečanjem delovne zavzetosti zaposlenih lahko organizacije dosežajo konkurenčno prednost. Zato se morajo osredotočiti na poslovne strategije, s katerimi lahko povečajo stopnjo zavzetosti zaposlenih in s tem njihovo motivacijsko raven za celotno organizacijsko uspešnost. Nenehna prizadevanja organizacij za doseganje visoke stopnje zavzetosti zaposlenih v domačih in svetovnih podjetjih pomaga ne samo pri spodbujanju ohranjanja talenta, ampak tudi pri spodbujanju zvestobe in pri izboljšanju organizacijske učinkovitosti, ki vodi do konkurenčne prednosti (Taneja et al., 2015). Za krepitev delovne zavzetosti zaposlenih je prav tako pomembna dobra komunikacija s strani vodij (Welch, 2011) in značilnost dela (Saks, 2006).

Glavni vzrok za nezavzetost zaposlenih predstavljajo vodje (Gruban, 2010). Zaposleni potrebujejo dobre vodje. Ustrezni vodje so tisti, ki dajejo poudarek na upravljanje s človeškimi viri in vedo da sta ustrezna plača in nagrajevanje le dva izmed mnogih dejavnikov, ki vplivata na zavzetost zaposlenih (Zupan, 2004). Navedenemu se pridružuje McBain (2007), ki pojasnjuje, da imajo vodje največji vpliv na raven delovne zavzetosti zaposlenih. Problem nezavzetosti zaposlenih se v prvi vrsti nahaja v odnosu vodji do zaposlenih. Da bi lahko vodje od vsakega zaposlenega pridobili največ, morajo poznati dejavnike, ki vplivajo na njihovo zavzetost za delo.

Vodje se morajo zavedati, da so za dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu in s tem povezane delovne zavzetosti, pomembni trije predpogoji, kateri so: 1) v odnosu do sodelavcev se zaposleni psihološko počutijo varne, da se v popolnosti posvetijo izvajanju svoje vloge, 2) imajo zadosti osebnih resursov, da se posvetijo tej vlogi ter 3) zaznavajo svoje delo kot zadosti pomembno za podjetje, da se jim zdi vredno truditi se (Kahn, 1990).

Za krepitev delovne zavzetosti je v prvi vrsti pomembno dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Robertson in Cooper (2010) sta med sabo povezala dva elementa, to sta zavzetost zaposlenih ter zaposlenčevo dobro počutje. Povezan konstrukt sta poimenovala »polna zavzetost«. Polna zavzetost zaposlenih temelji na ugotovitvah, da se zavzetost zaposlenih okrepi takrat, ko se zaposleni pri svojem delu dobro počutijo in nasprotno, zavzetost zaposlenih upade takrat, ko je stopnja dobrega počutja pri zaposlenih nizka. Po Robinsonu et al. (2004) zavzeti zaposleni bolje opravljajo svoje delo in dosegajo boljše rezultate. Kot najmočnejša dejavnika zavzetosti avtor izpostavi občutek cenjenosti in vključenosti. Zaposleni morajo biti vključeni v odlo-

čanje, imeti priložnost nadrejenemu predstaviti svoje ideje in zamisli, imeti možnost napredovanja in čutiti, da podjetje zanima njihovo dobro počutje in zdravje.

LITERATURA

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. in Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, No. 1, pp. 7–35.
2. Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4, No. 2, pp. 46–56.
3. Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, No. 4, pp. 383–398.
4. Avery, D. R., McKay, P. F. in Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and the employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92, No. 6, pp. 1542–1556.
5. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, No. 3, pp. 209–223.
6. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, No. 3, pp. 187–200.
7. Baron, A. (2013). What do engagement measures really mean? *Strategic HR Review*, 12, No. 1, pp. 21–25.
8. Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24, No. 3, pp. 260–283.
9. Czarnowsky, M. (2008). Learning's role in employee engagement: An ASTD research study. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
10. Drake, J., Blake, J. in Swallow, W. (2009). Employer engagement: the critical role of employee commitment. *Education + Training*, 51, No. 1, pp. 23–42.
11. Ghosheh Jr., N. S., Lee, S. in McCann, D. (2006). Conditions of work and employment for older workers in industrialized countries: understanding the issues. *International Labour Organization, Conditions of Work and Employment Series*. Spletna stran: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_15.pdf [Citirano 4. 1. 2016].
12. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? Spletna stran: <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/hrm-05-clanek.pdf> [Citirano 4. 1. 2016].
13. Gruban, B. (2010). Zavzetost zaposlenih. Spletna stran: <http://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo> [Citirano 4. 1. 2016].
14. Harter, K. J., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, No. 2, pp. 268–279.
15. Hewitt, A. (2014). Trends in global employee engagement. AON Hewitt Report Highlights. Spletna stran: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf> [Citirano 2. 4. 2015].
16. Ilmarinen, Juhani, E. (2001). Ageing Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, No. 8, pp. 546–551.
17. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, No. 4, pp. 692–724.
18. Lobnikar, B. (2008). Osebna zavzetost kot cilj razvoja zaposlenih v bolnišnici. 11. Jesensko srečanje članov Društva ekonomistov, Terme Laško, Laško.
19. McBain, R. (2007). The practice of management. *Strategic HR Review*, 6, No. 6, pp. 6–18.

20. McKay, P. F. in Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92, No. 6, pp. 1542–1556.
21. Rich, B. L., LePine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, No. 3, pp. 617–635.
22. Robertson, I. T. and Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, No. 4, pp. 324–336.
23. Robertson, I. T. and Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological wellbeing. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, No. 4, pp. 324–336.
24. Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The Divers od Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
25. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, No. 7, str. 600–619.
26. Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J. S., Kaur, S. in Yates, C. (2015). Diversity and inclusion depend on effective engagement: It is everyone's business to ensure that progress is maintained. *Human Resource Management International Digest*, 23, No. 5, pp. 21–24.
27. Schaufeli, W. B., Gonzales-Roma, S. M. V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, No. 1, pp. 71–92.
28. Storm, K. and Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Maslach Burnout Inventory-general survey in the South African police service. *South African Journal of Psychology*, 2, pp. 175–182.
29. Taneja, S., Sewell, S. S. and Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36, No. 3, pp. 46–56.
30. Tomlinson, G. (2010). Building a culture of high employee engagement. *Strategic HR Review*, 9, No. 3, pp. 25–31.
31. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, No. 4, pp. 328–346.
32. Wildermuth, C. M. S. and Pauken, P. D. (2008). A perfect match: decoding employee engagement – Part II: engaging jobs and individuals. *Industrial and Commercial Training*, 40, No. 4, pp. 206–210.
33. Zaniboni, S. M., Truxillo, D., Fraccaroli, F., McCune, E. A. and Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology*, 29, No. 5, pp. 523–508.
34. Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri*, 10, No. 12, pp. 56–60.

Prilog utemeljenju inoviranog financijskog modela točke pokrića

UDK 336

KLJUČNE RIJEČI: geneza razvoja, pristupi i kritika modelima točke pokrića

POVZETEK - Model točke pokrića još uvijek predstavlja nezaobilazan alat upravljanja poslovnim procesima, pa je otuda i dalje fokus promatranja i istraživanja mnogih ekonomskih znanstvenika i stručnjaka. Dosadašnji je razvoj modela točke pokrića u okviru znanstvene i stručne literature iznjedrio nekoliko pristupa utemeljenju modela točke pokrića, i to: inženjerski pristup, računovodstveni pristup i financijski pristup. Međutim, financijski model točke pokrića na podlozi inženjerskog pristupa dosad nije razrađivan. Taj model podrazumijeva cjelovitije sagledavanje učinkovitosti donošenja poslovnih odluka kroz povezivanje profita (profitabilnosti) i novčanog toka (likvidnosti) na podlozi koncepta proizvodne funkcije. Ovim radom autori imaju namjeru odgovoriti na pitanje: postoji li potreba za utemeljenjem financijskog modela točke pokrića na podlozi inženjerskog pristupa? Temeljem afirmativnog odgovora, autori zaključuju: utemeljenje financijskog modela točke pokrića na podlozi inženjerskog pristupa implicira uvođenje novih financijskih pojmova i kategorija kojima bi se definirali alati upravljanja poslovnim procesima na relaciji profitabilnosti i likvidnosti.

UDC 336

KEY WORDS: development genesis, approaches and criticism of break-even point models

ABSTRACT - The break-even point model still represents an unavoidable tool for managing business processes and hence it is a permanent focus of observation and research of many economic scientists and business experts. The development of the break-even point model within the scientific and professional literature so far points to several main approaches of its establishment: the engineering approach, the accounting approach, and the financial approach. However, the financial break-even point model based on the engineering approach was not considered so far. This model refers to a comprehensive overview of efficiency in the process of decision-making by relating profit (profitability) and cash flow (liquidity) on the basis of the concept of production function. The authors of this paper intend to answer the following question: is there a need for the establishment of financial break-even point model which will be based on the engineering approach? Providing an affirmative answer, the authors conclude: the establishment of the financial break-even point model based on the engineering approach implies the introduction of new financial concepts and categories, based on which the tools for managing business processes in order to relate profitability and liquidity will be defined.

1 Uvod

U cilju sagledavanja dosega i kvalitete upravljanja poslovnim procesima na relaciji profit (profitabilnost) – novčani tok (likvidnost), te u cilju utvrđivanja specifičnih razlika između inženjerskog, računovodstvenog i financijskog pristupa modelu točke pokrića, nameće se potreba za dubljim i širim vrednovanjem istih. U tom smislu, različite pristupe modelu točke pokrića treba analizirati kako bi se spoznala razina njihove kvalitete u donošenju odluka. Rad je koncipiran u tri dijela. Ponajprije će se predstaviti kratka geneza razvoja modela točke pokrića u cilju utemeljenja fundamentalnih tipova točke pokrića. Na podlozi njihove komparativne analize, definirat će se bitne odrednice financijskog modela točke pokrića. U konačnici, na podlozi

njegove kritike ukazat će se potreba za utemeljenjem inoviranog financijskog modela točke pokrića na podlozi inženjerskog modela točke pokrića.

2 Geneza razvoja modela točke pokrića

Pojava industrijskog načina proizvodnje u drugoj polovici XVIII. stoljeća imala je za posljedicu, između ostalog, i inauguraciju pogona kao temeljne jedinice ekonomske analize. Upotreba sredstava za rad (strojevi) u proizvodnom procesu generirala je korjenitu promjenu u kvantitativnim odnosima između proizvodnih faktora. To je nedvojbeno rezultiralo povećanjem interne učinkovitosti pogona, koja se očitovala kroz povećanje proizvodnosti uz istovremenu regresiju prosječnih ukupnih troškova (Smith, 2005:43-50). Međutim, pored povećanja interne učinkovitosti pogona, korištenje je sredstva za rad u proizvodnom procesu posljedično generiralo visoka investicijska ulaganja pogona, te visoke ukupne troškove i bogatu strukturu troškova pogona, što je posljedično povećalo rizik ostvarivanja pozitivnog ukupnog profita. Stoga ne iznenađuje potreba za definiranjem stanovitog alata kojim bi se rizik ostvarivanja pozitivnog ukupnog profita mogao kvantitativno izraziti i, pod određenim uvjetima, neutralizirati. Taj je alat, naravno, danas poznat pod nazivom model točke pokrića.

2.1 Utemeljitelji metoda za razdvajanje troškova na fiksnu komponentu i proporcionalno-varijabilnu komponentu

S povećanjem se rizika ostvarivanja pozitivnog ukupnog profita nametnuo zahtjev pažljivog praćenja troškova kako bi se olakšalo njihovo predviđanje. U tu svrhu javila se potreba za procjenom troškova u smislu njihovog jasnog razdvajanja na fiksnu komponentu i proporcionalno-varijabilnu komponentu. Na tom se području pionirskom smatra znameniti engleski inženjer mehanike C. Babbage (Villers, 1955, str. 296–297) koji je došao do zaključka kako je strojni proizvodni proces pogona učinkovitiji od manualnog komparativnom analizom njihovih prosječnih ukupnih troškova (Babbage, 1835, str. 176–190 i 205–210).

Navedeni pionirski pokušaj procjene troškova Babbagea iz 1832. godine potaknuo je znanstvenike ekonomske provenijencije da cjelovito sagledaju internu učinkovitost pogona kroz funkcionalnu vezu između kretanja troškova i kretanja proizvedene količine proizvoda. Na toj je podlozi neposredno nakon I. svjetskog rata znameniti njemački ekonomist inženjerske provenijencije E. Schmalenbach utemeljio teoriju troškova koja se i danas koristi (Schmalenbach, 1919, str. 257–299 i 321–356). On se smatra prvim ekonomistom na njemačkom govornom području koji je cjelovito sagledao funkcionalnu zavisnost kretanja troškova u odnosu na proizvedenu količinu proizvoda (Heinen, 1983, str. 455–468). Utemeljenjem teorije troškova, Schmalenbach je, de facto, definirao problem razdvajanja troškova na fiksnu komponentu i proporcionalno-varijabilnu komponentu.

Nakon I. svjetskog rata počele su se razvijati metode razdvajanja troškova na fiksnu komponentu i proporcionalno-varijabilnu komponentu. U samim počecima razvoja one su se temeljile na primjeni matematičke i geometrijske analize. Najjednostavniju matematičku metodu pod nazivom metoda graničnih troškova utemeljio je Schmalenbach (Schmalenbach, 1919, str. 257–299 i 321–356). Na anglosaksonskom govornom području znameniti američki teoretičar organizacije i menadžmenta C.E. Knoeppel predložio je metodu najmanjih kvadrata koja se naziva i Knoeppelova metoda (Lang, 1954, str. 101–102), te je utemeljio metodu profit graf kojom se utvrđuje fiksna komponenta u strukturi ukupnih troškova (Lim, 1965, str. 23–24).

2.2 Utemeljitelji algebarskog i grafičkog načina utvrđivanja točke pokrića

Na anglosaksonskom govornom području prvim autorom koji je definirao algebarske obrasce i dijagrame za utvrđivanje točke pokrića smatra se znameniti američki inženjer Hess (Chapin, 1955, str. 148–149). Njegov pristup utvrđivanja algebarskih obrazaca za utvrđivanje točke pokrića primjenjuje se do danas. On je u članku pod nazivom »Time Saving and Its Relation to Profits« iz 1897. godine i u članku pod nazivom »Manufacturing: Capital, Costs, Profits, and Dividends« iz 1903. godine utemeljio algebarske obrasce za utvrđivanje količine proizvodnje i prodaje kod koje se ostvaruje nulti profit, odnosno iznos ukupnog prihoda kod kojeg se ostvaruje nulti profit. Na njemačkom govornom području, s druge strane, prvi autori koji su se bavili problematikom utvrđivanja točke pokrića smatraju se Bücher i Schär (Schweitzer, Trossmann, 1998, str. 15–16). Znameniti njemački ekonomist inženjerske provenijencije K. Bücher koristio je koncept točke pokrića kod komparativne analize troškova manualnog i strojnog proizvodnog procesa na primjeru proizvodnje knjiga i, otuda, je utemeljio svoj glasoviti zakon masovne proizvodnje (Bücher, 1910, str. 429–444). Za razliku od Büchera drugi znameniti njemački ekonomist inženjerske provenijencije Schär predložio je obrazac za utvrđivanje točke pokrića kojim bi se utvrdila količina proizvoda kod koje se ostvaruje iznos nultog profita (Schär, 1911, str. 134).

U razdoblju neposredno prije I. svjetskog rata razvijao se grafički način utvrđivanja točke pokrića. Smatra se da su dva autora zaslužna za utemeljenje grafičkog načina utvrđivanja točke pokrića kakav se danas koristi. To su znameniti američki inženjer mehanike Rautenstrauch i već spomenuti Knoeppel (Villers, 1955, str. 296–297). Na grafikonu točke pokrića Rautenstrauch je prvi pokazao funkcionalnu vezu između troškova, prihoda i profita, s jedne, i proizvedene i prodane količine proizvoda, s druge strane. Rautenstrauch je, nadalje, prvi uveo sintagmu grafikon točke pokrića u znanstvenu i stručnu literaturu koja se, pak, od 1922. godine koristi do danas (Lim, 1965, str. 20–25). Knoeppel se, s druge strane, smatra utemeljiteljem profit grafa (Lim, 1965, str. 20–25). Uvažavajući pretpostavku o linearnom kretanju troškova i prihoda u odnosu na kretanje proizvedene i prodane količine proizvoda, Knoeppel je 1933. godine definirao funkcionalni odnos između kretanja ukupnog profita i ukupnog prihoda. Ne iznenađuje, otuda, činjenica da je, de facto, profit graf

jednostavniji način predstavljanja točke pokrića od grafikona točke pokrića kojeg je, pak, utemeljio Rautenstrauch.

3 Fundamentalni tipovi modela točke pokrića

Utemeljitelji modela točke pokrića dali su veoma jak poticaj ekonomistima znanstvene i stručne provenijencije da isti produbljuju, nadopunjavaju i usavršavaju. Ostvarenje takvih poticaja najbolje se očituje kroz napore pojedinih ekonomskih znanstvenika i stručnjaka iz prakse koji su objavili iznimno bogatu znanstvenu i stručnu literaturu koja se bavi problematikom točke pokrića. Na podlozi sažetog predstavljanja geneze razvoja modela točke pokrića, s jedne, te pažljivim proučavanjem dostupne znanstvene i stručne literature, s druge strane, autori uočavaju i izdvajaju tri različita fundamentalna pristupa modelu točke pokrića. Prvim se fundamentalnim pristupom bave ekonomisti inženjerske provenijencije, pa se otuda taj pristup može nazvati inženjerskim pristupom analizi točke pokrića. Nadalje, drugi fundamentalni pristup svojstven je ekonomistima računovodstvene provenijencije, pa se otuda taj pristup može nazvati računovodstvenim pristupom analizi točke pokrića. U konačnici, treći fundamentalni pristup svojstven je ekonomistima financijske provenijencije, pa se otuda taj pristup može nazvati financijskim pristupom analizi točke pokrića.

Temeljem navedenih fundamentalnih pristupa analizi točke pokrića, autori izvode tri fundamentalna tipa modela točke pokrića. Pa tako, inženjerski će pristup analizi točke pokrića generirati inženjerski model točke pokrića, računovodstveni će pristup analizi točke pokrića generirati računovodstveni model točke pokrića, dok će financijski pristup analizi točke pokrića generirati financijski model točke pokrića. U cilju sagledavanja specifičnih razlika između navedenih fundamentalnih tipova modela točke pokrića, autori koriste sljedeće odrednice razlikovanja: (a) prema podlozi na kojoj je utemeljen model, (b) prema pretpostavkama na kojima je utemeljen model, (c) prema cilju modela i (d) prema dosegu primjene modela.

3.1 Inženjerski model točke pokrića

Inženjerski je model točke pokrića utemeljen na podlozi stanovitog tipa proizvodne funkcije za koju se, pak, smatra da najbolje opisuje proizvodni proces pogona. Na podlozi se procijenjene proizvodne funkcije procjenjuju funkcije troškova. Na taj se način utvrđuje izravna funkcionalna povezanost između kretanja troškova, s jedne, i kretanja proizvedene količine proizvoda, s druge strane. Utvrđenom se izravnom funkcionalnom vezom osigurava visoka pouzdanost kod procjene troškova proizvodnje. Ako su troškovi proizvodnje pouzdano procijenjeni, onda se problemi oko utvrđivanja fiksne komponente iz neproporcionalno-varijabilnih troškova svode na najmanju moguću mjeru ili se, pak, u potpunosti izbjegavaju.

Jednom kada je na podlozi procijenjene proizvodne funkcije pogona procijenjena i njegova funkcija troškova, tada se broj pretpostavki inženjerskog modela točke

pokrića u odnosu na broj pretpostavki ostalih fundamentalnih modela točke pokrića, per definitionem, reducira. Navedena će redukcija pretpostavki modela nedvojbeno utjecati na njegovu pouzdanost. Pretpostavke su inženjerskog modela točke pokrića sljedeće: (1) kapacitet pogona se ne mijenja, (2) fiksni troškovi su apsolutno fiksni, (3) cijene proizvodnih faktora se ne mijenjaju, (4) prodajne cijene finalnih proizvoda se ne mijenjaju, (5) struktura proizvodnog programa se ne mijenja i (6) vrijeme proizvodnje finalnih proizvoda se idealno podudara sa vremenom prodaje finalnih proizvoda.

Na podlozi definiranih pretpostavki inženjerskog modela točke pokrića, potrebno je utemeljiti njegov cilj i doseg njegove primjene. Cilj je navedenog modela utvrditi onu količinu proizvodnje i prodaje finalnog proizvoda, s jedne, i utvrditi onaj iznos ukupnog prihoda, s druge strane, kod kojih se ostvaruje iznos nultog ekonomskog profita. Kako je navedeni model utemeljen na proizvodnoj funkciji, njegov se doseg primjene može definirati kroz: (a) analizu utjecaja promjena cijena proizvodnih faktora na ukupne troškove i , otuda, na točku pokrića, (b) analizu utjecaja promjena prodajnih cijena na ukupne prihode i , otuda, na točku pokrića i (c) na podlozi procijenjene proizvodne funkcije analizirati utjecaj promjene proizvodnosti na ukupne troškove pogona i , otuda, na točku pokrića (Santini, 2006, str. 227–243).

3.2 Računovodstveni model točke pokrića

Računovodstveni je model točke pokrića utemeljen na podlozi računovodstvenog izvještajnog sustava iz kojeg se izvode stanovite računovodstvene informacije prezentirane u financijskim izvještajima. Po svojoj se prirodi financijski izvještaji sastavljaju za određeno vremensko razdoblje pa, otuda, oni predstavljaju informacije o prošlim poslovnim događajima. Za potrebe utvrđivanja računovodstvene točke pokrića koriste se sljedeće (ex post) informacije o strukturi i visini: (1) ostvarenih ukupnih troškova, (2) ostvarenog ukupnog prihoda i (3) proizvodnog programa i proizvedenoj količini proizvoda (Horngren et al., 2009, str. 412–433).

Temeljni problem koji se ovdje javlja jest problem pouzdanog utvrđivanja fiksne komponente iz neproporcionalno-varijabilnih troškova. Neovisno o tome koja će se metoda odvajanja fiksne komponente iz neproporcionalno-varijabilnih troškova primijeniti, zbog neizravne funkcionalne povezanosti između kretanja troškova i kretanja proizvedene količine proizvoda, ostaje činjenica da će procijenjeni troškovi biti manjeg stupnja pouzdanosti. U tom će se smislu broj pretpostavki računovodstvenog modela točke pokrića u odnosu na pretpostavke inženjerskog modela točke pokrića povećati za dodatnu pretpostavku – varijabilni troškovi su proporcionalnog karaktera.

Na podlozi definiranih pretpostavki računovodstvenog modela točke pokrića, potrebno je utemeljiti njegov cilj i doseg njegove primjene. Cilj je navedenog modela utvrditi onu količinu proizvodnje i prodaje finalnog proizvoda, s jedne, i utvrditi onaj iznos ukupnog prihoda, s druge strane, kod kojih se ostvaruje iznos nultog računovodstvenog profita. Kako je navedeni model utemeljen na financijskim izvještajima,

njegov se doseg primjene može definirati kroz analizu utjecaja: (a) promjena prodajnih cijena na ukupne prihode i, otuda, na točku pokrića, (b) agregatne promjene ukupnih fiksnih troškova na točku pokrića i (c) agregatne promjene prosječnih varijabilnih troškova na točku pokrića (Hilton, 2002, str. 329–333).

3.3 *Financijski model točke pokrića*

Za razliku od prethodno navedenih fundamentalnih tipova modela točke pokrića, financijski model točke pokrića, međutim, implicira primjenu sebi svojstvenih, dakle financijskih kategorija (novčani primici, novčani izdaci i novčani tok). Financijske se kategorije utvrđuju na podlozi mikroekonomskih kategorija (ukupni prihodi, ukupni troškovi i ukupan profit) evidentiranih u okviru temeljnih financijskih izvještaja sukladno zadanom računovodstvenom algoritmu (Santini, 2013, str. 40–41). Iako su računovodstvene i financijske kategorije, de facto, ekonomske kategorije u praktičnom djelovanju poduzeća, između njih postoje vremenske, sadržajne i upotrebne razlike (Santini, 2013, str. 41–45.), radi kojih treba jasno razlikovati koncept profita (profitabilnosti) i koncept čistog novčanog toka (likvidnosti). Otuda će se financijski model točke pokrića razlikovati od inženjerskog i računovodstvenog modela točke pokrića.

U kontekstu financijskog modela točke pokrića, financijske je kategorije potrebno dovesti u funkcionalnu vezu s proizvedenom i prodanom količinom finalnih proizvoda. Dok se izravna funkcionalna povezanost između prodanih proizvoda, ukupnog prihoda i ukupnih novčanih primitaka jasno može utvrditi, specifičan problem koji se ovdje javlja, međutim, jest utvrditi ukupne fiksne novčane izdatke i ukupne varijabilne novčane izdatke na podlozi funkcionalnog odnosa između kretanja ukupnih troškova i kretanja proizvedene količine proizvoda. Na podlozi dosadašnjeg izlaganja navedeni bi se problem trebao riješiti ili na podlozi inženjerske procjene troškova ili, pak, na podlozi računovodstvene procjene troškova.

Uvidom u raspoloživu literaturu koja se bavi modelom točke pokrića s financijskog aspekta, autori su ustanovili kako se ukupni fiksni novčani izdaci, kao i ukupni varijabilni novčani izdaci dominantno izvode na podlozi računovodstvene procjene troškova (Ross et al., 1995, 276–283). To implicira zaključak kako će se svi problemi koji se javljaju kod utvrđivanja fiksne komponente iz neproporcionalno-varijabilnih troškova na podlozi računovodstvenog algoritma javiti i kod utvrđivanja ukupnih fiksnih i varijabilnih novčanih izdataka. Drugim riječima, koristeći se stanovitim metodama razdvajanja troškova na fiksnu komponentu i proporcionalno-varijabilnu komponentu, očito će posljedično procjena ukupnih fiksnih i varijabilnih novčanih izdataka biti manjeg stupnja pouzdanosti.

Kako je podloga za procjenu financijskih kategorija, de facto, utemeljena na financijskim izvještajima, s jedne, i konceptima računovodstvene procjene ukupnih fiksnih i varijabilnih troškova, s druge strane, očito će posljedično financijski model točke pokrića imati iste pretpostavke kao i računovodstveni model točke pokrića. Pored tih pretpostavki, međutim, a zbog svoje specifične prirode, financijski model treba sadržavati još neke sebi svojstvene pretpostavke. One svakako uključuju: (1) vrije-

me prodaje finalnih proizvoda se idealno podudara s vremenom nastajanja ukupnih novčanih primitaka i (2) vrijeme proizvodnje finalnih proizvoda se idealno podudara s vremenom nastajanja ukupnih novčanih izdataka.

Na podlozi definiranih pretpostavki financijskog modela točke pokrića, potrebno je utemeljiti njegov cilj i doseg njegove primjene. Cilj je navedenog modela točke pokrića utvrditi onu količinu proizvodnje i prodaje finalnog proizvoda i utvrditi onaj iznos ukupnih novčanih primitaka kod kojih se ostvaruje iznos nultog čistog novčanog toka (Ross et al., 1995, str. 282), s jedne, i kod kojih se ostvaruje iznos nulte čiste sadašnje vrijednosti (Ross et al., 1995, str. 282), s druge strane. Doseg se primjene financijskog modela točke pokrića može definirati kroz analizu utjecaja: (a) promjena prodajnih cijena na ukupan iznos novčanih primitaka i, otuda, na točku pokrića, (b) agregatne promjene ukupnih fiksnih troškova na iznos ukupnih fiksnih novčanih izdataka i, otuda, na točku pokrića i (c) agregatne promjene ukupnih varijabilnih troškova na iznos ukupnih varijabilnih novčanih izdataka i, otuda, na točku pokrića.

4 Prema kritici financijskog modela točke pokrića

Kritiku financijskog modela točke pokrića treba, prema mišljenju autora, sagledati isključivo s fundamentalnog aspekta koji se odnosi na vrednovanje kvalitete procjene novčanih izdataka temeljem računovodstvene procjene troškova, s jedne, i na definiranje dosega primjene financijskog modela točke pokrića, s druge strane. U tom će se smislu kritika financijskog modela točke pokrića usredotočiti na definiranje problema: (a) podloge na kojoj je utemeljen financijski model točke pokrića, (b) procjene novčanih izdataka na podlozi računovodstveno procijenjenih troškova i (c) dosega primjene financijskog modela točke pokrića.

Financijski su izvještaji podloga na kojoj je utemeljen financijski model točke pokrića. Oni su, međutim, po svojoj prirodi uvjetovani računovodstvenim standardima, zakonskom regulativom i prošlim poslovnim događajima. Ta će njihova uvjetovanost, sui generis, imati utjecaj na pouzdanost računovodstvenih informacija sadržanih u financijskom modelu točke pokrića. Posljedično će, otuda, izrada financijskih izvještaja o strukturi i količini proizvoda, troškova, prihoda, novčanih primitaka i novčanih izdataka, biti manjeg stupnja pouzdanosti.

Temeljni se problem kod procjene ukupnih novčanih izdataka može jezgrovito ilustrirati sljedećim pitanjem: kako dovesti u funkcionalnu vezu ukupne novčane izdatke s proizvedenom količinom proizvoda? Kako se ukupni novčani izdaci izvode iz ukupnih troškova, otuda se rješenje navedenog problema nalazi u neizravnoj funkcionalnoj povezanosti između ukupnih novčanih izdataka i proizvedene količine proizvoda posredstvom troškova. Međutim, ukupni se novčani izdaci procjenjuju na podlozi računovodstvene procjene troškova čija je priroda uvjetovana postojanjem neizravne funkcionalne veze između ukupnih troškova i proizvedene količine pro-

izvoda, kao i zadanim odrednicama financijskih izvještaja. Zbog toga će procjena ukupnih novčanih izdataka (fiksni i varijabilni) biti manjeg stupnja pouzdanosti.

Za potrebe odlučivanja iznimno je važna spoznaja o dosegu primjene financijskog modela točke pokrića. U tom smislu, na točku pokrića nultog čistog novčanog toka i točku pokrića nulte čiste sadašnje vrijednosti mogu utjecati promjene sljedećih varijabli: (a) prodajnih cijena proizvoda, (b) cijena proizvodnih faktora, (c) proizvodnosti utemeljena u proizvodnoj funkciji pogona, (d) metoda obračuna amortizacije i (e) oportunitetnog troška kapitala. Uvažavajući pretpostavke financijskog modela točke pokrića, kao i razinu kvalitete računovodstvenih informacija, doseg se njegove primjene ogleda u ograničenim mogućnostima utvrđivanja utjecaja: (a) promjene prodajne cijene proizvoda na točku pokrića, (b) agregatne promjene ukupnih fiksnih novčanih izdataka na točku pokrića i (c) agregatne promjene ukupnih varijabilnih novčanih izdataka na točku pokrića. Drugim riječima, zbog prethodno ukazanog problema procjene ukupnih novčanih izdataka, utjecaj ostalih varijabli (cijena proizvodnih faktora, proizvodnost pogona, oportunitetni trošak kapitala) na točku pokrića nultog čistog novčanog toka i na točku pokrića nulte čiste sadašnje vrijednosti nije moguće utvrditi. Razlog tome je što su računovodstvene informacije o ukupnim troškovima sintetičke prirode (sadrže istovremeni utjecaj promjena cijena proizvodnih faktora i utjecaj promjene proizvodnosti pogona na iznos ukupnih troškova) te ne uključuju oportunitetni trošak kapitala. Zbog toga je nemoguće precizno izolirati pojedinačni utjecaj navedenih varijabli na visinu ukupnih troškova i, otuda, na visinu ukupnih novčanih izdataka. Otuda su informacije o procijenjenim ukupnim novčanim izdacima također sintetičke prirode, pa se utjecaj promjene ukupnih fiksnih novčanih izdataka i ukupnih varijabilnih novčanih izdataka na točku pokrića može utvrditi isključivo na agregatnoj razini.

5 Zaključak

Protekla su izlaganja pokazala kako je opravdano propitivati specifične razlike između inženjerskog, računovodstvenog i financijskog pristupa modelu točke pokrića jer je on još uvijek nezaobilazan alat upravljanja poslovnim procesima. Iako je prikazana kritika financijskog modela točke pokrića skromna i, za sada, površna, ona nedvojbeno upućuje na postojanje sljedećih problema: (a) pouzdanost informacija o strukturi i iznosu financijskih kategorija (napose ukupnih novčanih izdataka) na podlozi računovodstvenog izvještajnog sustava, (b) pouzdanost procjene ukupnih fiksnih i varijabilnih novčanih izdataka na podlozi računovodstvene procjene troškova, (c) pouzdanost u utvrđivanju točke pokrića nultog čistog novčanog toka i točke pokrića nulte čiste sadašnje vrijednosti zbog problema nepouzdanosti procjene ukupnih novčanih izdataka, (d) zbog sintetičke prirode procijenjenih ukupnih novčanih izdataka nije moguće aplicirati precizan analitički pristup ispitivanju utjecaja promjena pojedinih varijabli na točku pokrića nultog čistog novčanog toka i na točku pokrića nulte čiste sadašnje vrijednosti. Posljedično se javlja problem nepouzdanosti

u utvrđivanju odnosa između profita (profitabilnosti) i novčanog toka (likvidnosti) što nedvojbeno vodi prema problemu nepouzdanosti u utvrđivanju procjene rizika unovčivosti (ekonomskog) profita. Stoga, autori smatraju kako je možda učinkovitije utemeljiti inovirani financijski model točke pokrića na podlozi inženjerskog pristupa jer se time slijedi organsku povezanost (pogled iznutra), a ne mehaničku povezanost (pogled izvana) s upravljanjem poslovnim procesima kako je to slučaj kod računovodstvenog pristupa.

Prilog utemeljenju inoviranog financijskog modela točke pokrića na podlozi inženjerskog pristupa ogleda se u stavu autora kako se tim i takvim modelom omogućuje: (a) pouzdanije procjene ukupnih troškova, otuda i ukupnih novčanih izdataka, zbog izravne funkcionalne povezanosti između troškova i proizvodnje na podlozi koncepta proizvodne funkcije, (b) pouzdanije utvrđivanje točke pokrića nultog čistog novčanog toka i točke pokrića nulte čiste sadašnje vrijednosti zbog pouzdanije procjene ukupnih fiksnih i varijabilnih novčanih izdataka, (c) preciznije analitičko ispitivanje utjecaja promjena pojedinih varijabli na prethodno navedene točke pokrića financijskog modela zbog osiguravanja analitičke prirode procjene ukupnih troškova, otuda i ukupnih novčanih izdataka. U tom bi smislu inovirani financijski model točke pokrića na podlozi inženjerskog pristupa svakako pouzdanije utvrdio odnos između profita (profitabilnosti) i novčanog toka (likvidnosti), što bi nedvojbeno vodilo ka preciznijem utvrđivanju procjene rizika unovčivosti (ekonomskog) profita. Naravno, to implicira osmišljavnije i uvođenje novih financijskih pojmova i kategorija.

LITERATURA

1. Babbage, C. (1835). *On the Machinery and Manufactures*, 4-th Edition, Charles Knight, Pali. London: Mall East.
2. Bücher, K. (1910). *Das Gesetz der Massenproduktion*. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 66, str. 429–444.
3. Chapin, N. (1955). *The Development of the Break-Even Chart: A Bibliographical Note*. Journal of Business, 28, str. 148–149.
4. Heinen, E. (1983). *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen*. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
5. Hilton, R. W. (2002). *Managerial Accounting. Creating Value in a Dynamic Business Environment*. 5-th Edition. New York: The McGraw-Hill.
6. Horngren, C. T. et al. (2009). *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. 13-th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
7. Lang, T. (1954). *Cost Accountants' Handbook*. New York: The Ronald Press Company.
8. Lim, S. C. (1965). *A Critical Evaluation and Test of Break-Even Analysis. A Technique for Profit Planning*. Canada: The University of British Columbia.
9. Ross, S. A., Westerfield, R. W. in Jordan, B. D. (1995). *Fundamentals of Corporate Finance*, Richard D. Irwin.
10. Santini, I. (2006). *Troškovi u poslovnom odlučivanju*. 2. izdanje. Zagreb: Hibis.
11. Santini, I. (2013). *Financijski menadžment. Izabrane teme*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje »Baltazar Adam Krčelić«.

12. Schär, J. F. (1911). Allgemeine Handelsbetriebslehre. Leipzig: I. Bd.
13. Schmalenbach, E. (1919). Selbstkostenrechnung. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13, str. 257–299 i str. 321–356.
14. Schweitzer, M. and Trossmann, E. (1998). Break-Even-Analysen. Methodik und Einsatz. 2. Auflage. Berlin: Duncker & Humboldt.
15. Smith, A. (2005). Bogatstvo naroda. Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda. Zagreb: Poslovni dnevnik MASMEDIA.
16. Villers, R. (1955). Communications – The Origin of the Break-Even Chart. Journal of Business, 28, No. 4., str. 296–297.

Organizational Sustainability and Theory of Balancing the Interests

UDC 005.551

KEY WORDS: *organizational sustainability, balancing theory, stakeholders*

ABSTRACT - *This paper presents the theory of the balancing of the interests of cardinal stakeholders: the organization itself as a social entity, the owners/shareholders, clients and employees. The proposed theory draws upon several other relevant theories, as well as upon the author's consulting experience in implementing organizational interventions in for-profit, public, and civic organizations. The balancing theory focuses on the managerial responsibility to act proactively and flexibly on the three levels of designing and implementing organizational sustainability practices: the policy level, the strategy level, and the operational level. The goal of this paper is to start the academic and managerial discussion about the proposed conceptual solutions for moving forward from the declared necessity for organizational sustainability towards realistic opportunities for implementing effective managerial practices.*

UDK 005.551

KLJUČNE BESEDE: *organizacijska vzdržnost, teorija uravnoveženja, nosilci interesov*

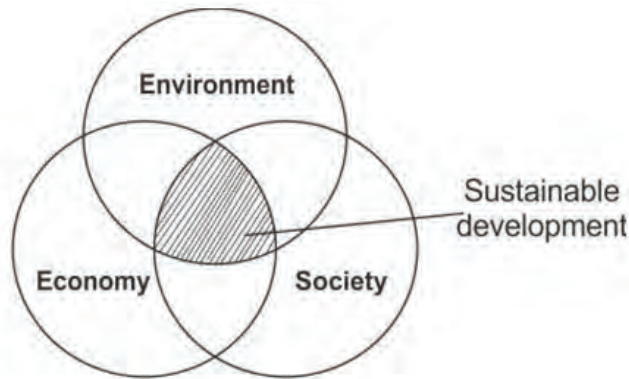
POVZETEK - *V članku smo predstavili teorijo uravnoveženja interesov kardinalnih nosilcev interesov (organizacija sama po sebi, kot družbena entiteta; lastniki ali delničarji; stranke in zaposleni) pri zagotavljanju organizacijske vzdržnosti. Predlagana teorija, kljub uporabi drugih ustreznih teorij, temelji na začetnih kvalitativnih ugotovitvah avtorja iz lastnih svetovalnih izkušnjah pri izvajanju organizacijskih posegov v profitnih, javnih organizacij in organizacij civilne družbe. Teorija uravnoveženja se osredotoča na menedžerskih pristojnosti za proaktivno in prilagodljivo delovanje na treh ravneh oblikovanja in izvajanja praks za organizacijsko vzdržnost: policy level, strategy level in operational level. Namen članka je sprožiti akademske in menedžerske razprave glede predlaganih konceptualnih rešitev v okviru prehoda iz deklarirane nujnosti po organizacijski vzdržnosti k realnim možnostim za izvajanje učinkovitih praks menedžiranja.*

1 Introduction

Sustainability has been attracting an increasing interest from researchers and practitioners. From the multitude of approaches, two can be identified as dominant: a) analyzing it in terms of socio-economic development and of organizations as legal entities, and b) analyzing in terms of organizational sustainability the question of the organization survival at its current level of development.

Regardless of whether sustainable development is discussed at a social (global or national) level, or at the level of organization, it is situated within the triune model of economic, social and environmental sustainability. Most authors believe that sustainable development is located at the intersection of these three components (Figure 1.) Events taking place in all these three areas have implications for organizations. Organizations do not have much influence policy development, and they have to absorb the impact such policies and events have on organizational practices.

Figure 1: A Sustainable Development Model



2 Research subject and methodology

The subject of our inquiry is organizational sustainability as a phenomenon upon which management has direct influence (Laplume et al., 2008). For that purpose, the management engages in practices which it hopes would result in organizational growth, or will at least maintain the current level of development in order to meet the needs of its key stakeholders: the organization as an entity, owners/shareholders, clients, and employees.

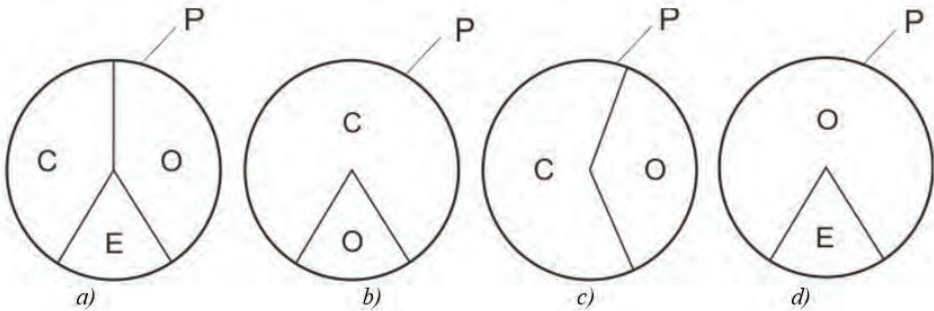
Our process consultation methodology for organizational change (Smilevski, 2000) has been focused on the design and implementation of organizational change, over which management has direct control or large influence. Thus, the relevant aspects of the sustainable development on a national and global level are already known, and solutions for organizational interventions are designed and implemented on the organizational level. This paper presents the qualitative findings from the two decades during which we (the DETRA Center, the Business Academy Smilevski, and the BAS Management Institute) have consulted with for-profit, public and civic organizations. Our proposed theory of stakeholder balancing offers, for the first time, a practicable managerial approach towards sustainable development. Unfortunately, the limited space prevents us from providing a comprehensive literature review regarding the particular aspects of our proposed theory.

The design of organizational interventions has been inspired by the environmental call to think globally and act locally and requires a consistent designing of solutions for organizational sustainability on all three decision-making levels: policy, strategy and operational levels. As the case is with all other aspects of strategic planning, the design is implemented from the bottom to the top: from the operational, through the strategic, to the level of organizational policies.

3 Policy level balancing

The policy level interests have a long term impact on organizational sustainability. Here we include the interests of the organization, its owners and employees. Clients are short-term stakeholders (trying to get the best deal) and if their interest isn't met by the organization, it will be met by its competitor. These long-term stakeholder interests are specified during the profit sharing. Given the specific level and positioning of the organization, these three stakeholders should participate in the profit sharing (Figure 2a.) By balancing these three components over the company life cycle, the management provides the resources needed for organizational sustainability.

Figure 2: Profit sharing among stakeholders: a) stable organization, b) early development organization, c) prime-stage organization dominant practice, d) prime-stage trap. P - profit, C - company, O - owners, E - employees



Most theorists and companies distribute profit across the company life cycle. However, only some of them discuss the inclusion of employees in the profit sharing as a factor contributing to organizational sustainability. This factor is more often treated as a component of the remuneration and reward system (Mathis and Jackson, 2009), and less frequently in the organizational development literature.

We know from practice that in the early stages of company development, profits are usually reinvested to grow the company. According to Adizes' lifecycle theory (Figure 2), in entrepreneurial companies this policy continues at least until the Go-Go stage, and often until the adolescence stage, when the founder begins to use share of the profits (the dividend) for his or her own needs (Figure 2b.) Upon reaching the prime-stage, management balances between investing in development and profit sharing (Figure 2c.)

Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara: Adizes Institute, Inc. The trap of endangering the policy of organizational sustainability is in the Stability stage, when organizational interests are relegated to the interest of distributing profits as dividends, other employee benefits, mostly in terms of executive staff (expensive offices, vehicles, bonuses, etc.), and, in some cases, among employees. (Figure 2d.)

Figure 3: The Company Lifecycle



Source: Adizes, I. K. (2014). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: Adizes Institute, Inc.

What are the traps of inappropriate balancing on the policy level?

The first trap of inappropriate balancing is during the early organizational development, when it is natural to reinvest profits in order to grow. Employees understand and accept this. In order to increase the growth rate, while maintaining the initial employee dedication to the organization, the founders in their management roles often announce some forms of profit sharing: “Let’s be patient for a little longer, and after we stabilize there will be money (or benefits) for everybody.” If this promise is kept, and there is a realistic assessment about when it will happen, it establishes the key premise for healthy development and organizational sustainability. In this stage the trap lies in the constant delay in fulfilling the promise, which is ultimately forgotten. As a result, the organizational dedication of employees suffers, key staff leave and the organization begins to age prematurely. The realistic limitation of this aspect of sustainability (employee profit sharing) is visible in joint stock companies in which the management isn’t directly tasked with developing this policy, but only with suggesting it to the Board of Directors as a useful policy and practice.

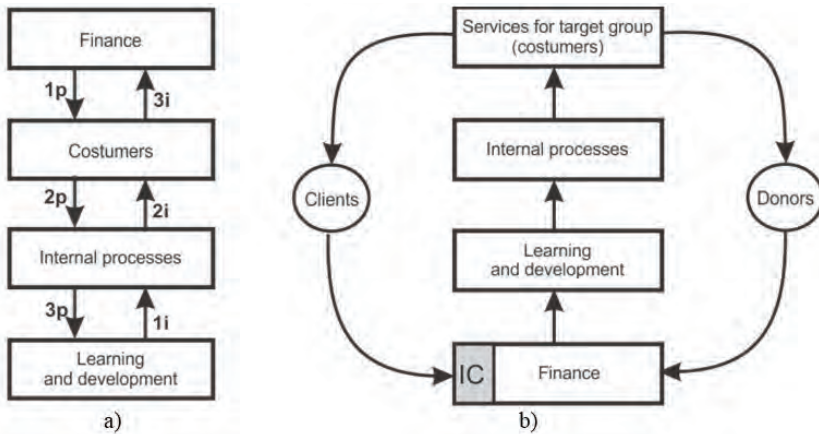
The second trap of inadequate balancing is to forget about company development during the Stable stage. In this case, all subjective stakeholders (shareholders, employees, and management) will have their short term interests met, but this often causes the company to lose market share, which results for a long term loss for the stakeholders and organization. The responsibility lies with the management to begin the stakeholder balancing with respect to the profit sharing as early as the Prime stage (Figure 2a).

This balancing dimension differs in non-profit organizations, who do not distribute profit. Due to this special feature, they require a separate discussion elsewhere.

4 Strategy level balancing

The need to balance stakeholders in the interest of organizational development has been shown empirically by Kaplan and Norton (1992). In their research on the relationship between strategic planning and success, they have identified a strong focus on financial effects (profit, shareholder interest) and on the delivery of quality products and services (client interest). When the improvement of internal processes (organization interest) and learning and development (employee interest) have been neglected, organizational sustainability is jeopardized.

Figure 4: Using BSC in a model of organizational sustainability a) for-profit organizations; b) non-profit organizations:



Based upon the concept of Strategy Focused Organization (SFO) developed by Kaplan and Norton (2001), they introduce the Balanced Scorecard (BSC) tool as a means to balance the interests of all four key stakeholders for organizational sustainability (Figure 4a): owners/shareholders—financial perspective; clients—client perspective; the organization in itself—internal processes perspective; and employees—learning and development perspective. The effectiveness of this tool for balancing stakeholder interests on strategic level has led to the wide adoption of BSC and its further development. In its fourth iteration, it can be used in strategic planning for non-profits, as well (Figure 4b.)

The strategic level balancing also needs to consider where the organization is situated on its life cycle curve. In our consulting practice, we have used this tool by setting the balancing standard between 10-40% participation for each individual perspective. The development team members perform initial estimates, which are then aligned in a strategic decision for the balance within a particular developmental period. Table 1 illustrates the sharing of organizational energy among perspectives.

Table 1: Balancing of the sharing of organizational energy by strategic perspectives: O - organization (company), PI - public institution, NGO - non-government institution

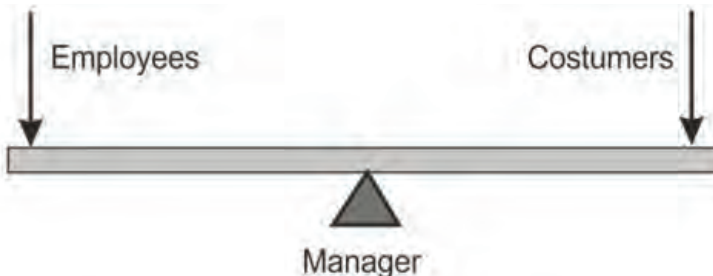
Strategic perspective	For-profit organizations			Non-profit organizations					
	O-1	O-2	O-3	PI-1	PI-2	PI-3	NGO-1	NGO-2	NGO-3
Financial	30	30	30	15	10	25	20	10	30
Client	30	30	35	24	25	30	40	10	30
Internal processes	15	15	20	33	35	15	20	40	20
Learning and development	25	25	15	30	30	30	20	40	20

In spite of our limited sample of BSC use in strategic planning, we are encouraged by its tendency to decrease the differences in the sharing of organizational energy among these four strategic perspectives, in both for-profit and non-profit organizations.

5 Operational level balancing

Ultimately, all management decisions about organizational sustainability are implemented at the operational level. Line managers monitor and balance the interests and needs of two key stakeholders: clients and employees. The phrase “the customer is the king” indicates that clients are key stakeholders. Furthermore, considering the spread of the humanistic approach to management (Pierson and Lawrence, 2010), together with our observation that successful companies also fail, we arrive at the conclusion that “the king needs a queen” in order to manage effectively. In this case, it requires operational-level balancing of the needs and interests of clients (the king) and employees (the queen), as shown in Figure 5.

Figure 5: Balancing by manager as supervisor



The trap at this level lies, on one hand, in the urgency of client interests, which could be met by the competition. On the other hand, we have the current needs and long-term interests of employees in order to maintain their organizational commitment.

In order to avoid this trap, line managers need to upgrade their leadership skills regularly in order to monitor and analyze employee organizational commitment.

6 Conclusion

The success of an organization is of common interest to all its stakeholders, but it is also common and legitimate for the stakeholders to have different interests. Sometimes those interests are not only different, but are utterly conflicting. This difference in stakeholders' interests is the one of the main sources of organizational conflicts, whether manifested or latent. Bad management of stakeholders' interests leads to "organizational earthquakes" which, if prolonged, can lead to death of the organization.

This paper proposes a theory of balancing key stakeholders' interests both as a managerial role and as a managerial tool for organizational sustainability of communities and organizations as their integral units. The theory is based on a wide selection of available organizational sustainability literature on one hand, and the consulting experience in organizational development, on the other. The theory is primarily elaborated regarding profit organizations, with few particularities at policy level, but it can readily be implemented in non-profit organizations settings, both civil and public. This paper elaborates the balancing key stakeholders' interests at three organizational levels: policy level, strategy level and operational level. Proposed components of this theory are still in phase of defining and initial empiric validation. Therefore, academic and managerial assesment of practcability of certain solutions are very useful and welcomed by the author.

LITERATURE

1. Adizes, I. K. (2014). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: Adizes Institute, Inc.
2. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. in: *Harvard Business Review* (January-February 1992).
4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Laplume, A., Sonpar, A. and Litz, R. (2008). *Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us*. *Journal of Management*, 34, št. 6, str. 1152–1189.
6. Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management*. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
7. Pirson, M. A. and Lowrence, P. R. (2010). *Humanism in Business - Towards a Paradigm Shift?* *Journal of Business Ethics*, 93, str. 553–565.

Kooperativnim učenjem do multikulturalnog koncepta u obrazovanju

UDK 159.953.5:316.7

KLJUČNE REČI: reforma škole, kooperativno učenje, multikulturalno vaspitanje, interkulturalizam

POVZETEK - U radu se razmatraju aktuelne reformske tendencije u obrazovanju uslovljene globalizacijskim društvenim kretanjima u Srbiji. Posledice tih promena reflektuju se na školu posredno, utičući na koncept obrazovanja u celini, realizaciju ciljeva i zadataka vaspitnog delovanja, organizaciju nastave i pitanje sadržaja obrazovanja. S aspekta multikulturalnog vaspitanja, ove promene mogu da se konkretno zahvate u svojim pedagoškim konsekvencama i da aktuelizuju probleme realnog pedagoškog delovanja u školi. Kako uticaj interkulturalnih edukacijskih ideala implicitno ili eksplicitno pokazuje izražena evrointegracijska očekivanja, cilj rada je ukazivanje na to da se on može i treba uvažiti i iskoristiti u pozitivnom smislu u školi kroz širenje vrednosnih sadržaja kulture multikulturalizma i adekvatnih vaspitnih metoda rada i uticanja. S obzirom na to da je podloga multikulturalnog vaspitanja kooperativni rad učenika, značajan deo rada odnosi se na razmatranje mogućnosti i efekata ostvarivanja interkulturalizma u sadašnjim školskim okolnostima u Srbiji posredstvom ove strategije nastavnog rada.

UDC 159.953.5:316.7

KEY WORDS: school reform, cooperative learning, multicultural education, interculturalism

ABSTRACT - This paper discusses the current trends in education reform caused by globalization social movements in Serbia. The consequences of these changes are reflected in the school indirectly, affecting the concept of education as a whole, realisation of the objectives and tasks of educational activity, organization of teaching, and question the content of education. From the perspective of multicultural education, these changes can be concretely engulfed in their educational consequences and may actualize the real problems of the pedagogical work in school. As the impact of intercultural educational ideals implicitly or explicitly show the expressed expectations of eurointegration, the aim of this paper is to point out that the ideals can and should be recognized and exploited in a positive way in school, by spreading the valuable content culture of multiculturalism and adequate educational methods of work and influence. Considering that the basis of multicultural education is the cooperative work of students, a significant part of the work refers to considering the possibilities and realisation effects of interculturalism in the current school circumstances in Serbia through this strategy of teaching.

1 Uvod

Globalizacija kao višedimenzionalni proces (Vuletić, 2007), osim svog bazičnog manifestovanja na polju ekonomije, u značajnoj meri se reflektuje i na obrazovanje. U njenoj osnovi se inauguriše ideja o multikulturalizmu (polazište i ishodište procesa globalizacije), ali i stvara osećaj marginalizacije pojedinih grupa (Carnoy, 1999) koje stoga teže da promovišu svoje kulturne vrednosti. U tom smislu, zahtevi postavljeni konceptom globalizacije, čija aktuelnost ne jenjava više od dve decenije, implementiraju se u oblast obrazovanja težnjom za realizacijom kvalitetnog obrazovanja uopšte, između ostalog i kroz prizmu multikulturalizma. U cilju stvaranja takve pedagoške stvarnosti koja će doprineti poboljšanju kvaliteta obrazovanja svih, potrebno je uspostaviti novu temeljnu filozofiju obrazovanja i tragati za didaktičkim

pretpostavkama koje pružaju odgovor na pitanje kako postupati u nastavi, realizovati sadržaje i postizati željene ishode u vidu razvijene multikulturalne svesti mladih.

Politika multikulturalizma javila se iz težnje da se prevladaju problemi nastali brojnim međunacionalnim, verskim, rasnim sukobima uzrokovanih međusobnim nerazumevanjima naroda, njihovog biološkog diverziteta i kulturološkog pluraliteta. Prema Kimliki (2004, str. 33) država je multikulturalna ako njeni članovi ili pripadaju različitim nacijama (multinacionalna država) ili su imigranti iz različitih nacija (polietnička država), a šire određenje multikulturalizma u tom kontekstu ističe bitan aspekt ličnog identiteta i polietničkog života. On, dalje, ističe da se osnovni motiv za realizaciju koncepta multikulturalizma nalazi u potrebama modernog društva koje se sve više suočava sa zahtevima manjinskih grupa koje zahtevaju priznanje svog kulturnog identiteta.

Prema Monteskejue (Mesić, 2006, str. 40), pored društva jedinstvenog po svojim obeležjima, tj. kulturološkim svojstvima, multikulturalizam podrazumeva postojanje društva koje karakteriše kulturni pluralizam koji omogućava nesmetano ispoljavanje kulturnog identiteta. Dakle, baza multikulturalizma je kulturološki pluralitet, ali i strategija kojom se može aktuelizovati sopstveni kulturološki identitet. Zato se multikulturalizmom kod većine čini otklon od sopstvene kulture i time poboljšava društvena percepcija kroz ovu mogućnost da se bolje shvate razlike među kulturama, a istovremeno se podiže stepen kohezivnosti pripadnika različitih kultura. Politikom multikulturalizma ne umanjuje se vrednost većinske kulture već se doprinosi boljoj refleksiji kulturnog diverziteta.

S obzirom na to da je danas svako društvo višekulturalno, neophodno je multikulturalizam implementirati u sve pore multietničkog društva. Sledeći motiv pretpostavlja da se na ovaj način može obezbediti koegzistencija više od jedne nacije unutar države i time formirati osećaj zajedničke lojalnosti (Kimlika, 2004, str. 22) i uključenja pripadnika manjinske kulture u većinsku posredstvom višeg cilja zajedničke države. Tu je još i težnja imigracije za održanjem svojih etničkih korena (isto, str. 26) što je posebno bitno u situacijama delovanja »lonca za topljenje« čiji je osnovni postulat akulturacija pripadnika manjinske kulture (Kimlika, 2004; Vrcelj, 2005; Jelačić, 2011).

Multikulturalizam se shvata i kao »politika i način života koji ističe kulturni relativizam, odnosno, vrednost i autonomiju svake kulture« (Gay, 2000, str. 17) ili, u nešto sažetijem obliku, određenje kojim se multikulturalizam »referiše na prihvatanje različitih kultura« (Verkuyten, 2004, str. 53). Navedene determinante multikulturalizma ukazuju da on predstavlja politiku (strategiju) kojom se pripadnici manjinske kulture integrišu u vladajuću kulturu, pri čemu se ne podrazumeva potpuna integracija, već više njihova asimilacija i utapanje u dominantnu kulturu. Uprkos tome što je nedovoljno osetljiv na kulturološki pluralizam, multikulturalizam ipak ukazuje na njegovo postojanje. Takođe, njime se iskazuje potreba da se kod pripadnika većinske kulture afirmišu neke od društveno prihvatljivih vrednosti koje bi se ogledale u povećanju stepena tolerancije, kritičkoj refleksiji i samovrednovanju sopstvene kulture.

2 Multikulturalizam u školskom kontekstu

Multikulturalizam kao društveni pokret i filozofska, teorijska i politička orijentacija koja ide izvan okvira školske reforme, a u pravcu izgradnje istinski demokratskog društva (Vrcelj, 2005, str. 117), svoju implementaciju u sve oblasti društvenog života može ostvariti uglavnom preko vaspitno-obrazovnog sistema. Škola kao temeljna institucija za vaspitanje i obrazovanje može doprineti ostvarivanju osnovnih postulata multikulturalizma u obrazovanju i time biti ključni oslonac u razvoju multikulturalnosti u društvu. Ovu svoju ulogu škola ostvaruje kroz razvoj svesti pojedinaca o sopstvenom kulturnom nasleđu, svom mestu u svetu, ali i kroz stvaranje uvida i potrebe za uvažavanjem drugačijih kultura. Realizacijom adekvatnih nastavnih i vannastavnih vaspitno-obrazovnih aktivnosti, škola može da gradi osnovu za razumevanje i poštovanje tradicije i kulture drugih i stvaranje poželjne školske kulture za razvoj multikulturalnosti kroz kontinuiranu interakciju između aktera vaspitno-obrazovnog procesa u kojoj se reflektuju specifičnosti sredine u kojoj i s kojom je individua u interakciji.

Aktuelni reformski procesi školskog sistema u Srbiji, poduprti većim brojem važnih zakonskih akata, između ostalog, uključuju koncept multikulturalizma u obrazovanju koji podrazumeva prihvatanje i uvažavanje različitosti, poštovanje jednakih prava na školovanje sve dece bez obzira na njihove razlike u etničkom, verskom, kulturnom i socijalnom pogledu. Primarno se pod multikulturalizmom podrazumeva priroda kulturnog pluralizma u jednom društvu, kao i mogućnost da se grupe i pojedinci adekvatnim afirmativnim akcijama uključe u tokove svakodnevnog života i rada (Kartag-Odri, 2014). Od škole, posebno osnovne, očekuje se da omogući ostvarivanje osnovnih postavki multikulturalizma. Savremena škola ovim izazovima može odgovoriti kroz sadržaje nastavnih predmeta radi zadovoljenja obrazovnih potreba svih učenika i poučavanjem zasnovanom na multiperspektivnom pristupu, u okviru koga je podjednako zastupljeno istorijsko sa modernim iskustvom. U takvom kontekstu neophodna je i vaspitno-obrazovna strategija koja bi bila rešenje za nove zahteve koji se postavljaju društvu i pojedincu - unošenjem promena u organizaciju nastave i stvaranjem prilika za zajednički rad učenika i, time, njihovo upoznavanje, razumevanje različitosti sa svim njihovim vrednostima, uvažavanje i zbližavanje. Shodno tome, ciljevi multikulturalne nastave su razvijanje sposobnosti zapažanja kulturalnih razlika i kulturalnog mnoštva, ali i sposobnosti kritike kulture, zajedničkog razvoja životnih mogućnosti, te pomoć kod traženja izlaza iz konflikata.

Ovakva školskoj stvarnosti sve neophodnija »politika« obećava uspeh u pokušaju integrisanja »različitosti« u školskim kolektivima, povećanja interesovanja za javni interes, otvorenosti za altruističke ideje, shvatanja značaja i razvijanja potreba saradnje. Takva školska klima ima društvenu funkciju »vučenja« za nove socijalne odnose - donosi prevagu procesa integracije i pomaže društveni uspon. To uključuje zahtev da se odrastajućem naraštaju prenosi iskustvo zajedničke školske kulture a

društveno učenje postaje centralna oznaka učenja demokratskih oblika življenja i izdvajanja komunikativnih i kooperativnih načina rada, učenja i življenja.

Razmišljanja o multikulturalnom vaspitanju pokazuju sadržajnu promenu društvenih, političkih i pedagoških predstava o cilju vaspitanja koje nosi sa sobom i mnogostruke zahteve i probleme. Socijalizacija dece u heterogenim sredinama praćena je njihovom izloženošću različitim sistemima vrednosti, normi i ponašanja, od kojih ne bi bilo dobro da se sklanjaju, kako bi se svakodnevno u njima snalazili i razvijali svoj identitet. Zato se novije interkulturalno vaspitanje uzima kao preventiva konflikata – njime se doprinosi integraciji svih nacionalnosti i istovremeno uzima u obzir i unapređuje njihova društvena i kulturalna svojevrsnost. Polazeći od teze o jednakoj vrednosti kulture, ovakvo vaspitanje naglašava da upravo heterogenost treba shvatiti kao šansu učenja. Deca treba da budu vaspitavana u društvu obeleženom raznovrsnošću, što znači promenu ukupne nastave, promenu kurikuluma, nova sredstva poučavanja, a nikako samo posebne mere za „različite“ učenike (osim nastave maternjeg jezika).

Banks (1997), razmatrajući mogućnosti razvoja multikulturalizma u obrazovanju, ističe važnost multiperspektivnog pristupa podržanog posredstvom pet njegovih dimenzija koje podrazumevaju sinergično delovanje pet uzajamno povezanih područja.

Prva dimenzija multikulturalnog pristupa u obrazovanju je integracija sadržaja koja se ogleda u kohezivnosti vaspitno-obrazovnih sadržaja definisanih kurikulumom, a odnosi se i na korišćenje primera i sadržaja vezanih za različite kulture i grupe. Aktivnom primenom ove dimenzije omogućava se veća dostupnost nekih koncepta i problema značajnih za dalji socioemocionalni razvoj učenika i približavanje različitih kultura (isto, 1). Banks dalje razmatranje ove dimenzije, koju smatra esencijom koncepta multikulturalizma, zasniva na uključenosti manjina u nacionalni kurikulum.

Druga dimenzija multikulturalnog obrazovanja – proces konstrukcije znanja o nekome ili nečemu je usko povezana sa integracijom sadržaja. Pod njom se podrazumeva da nastavnici učenike upućuju u moguće načine kritičkog preispitivanja znanja o nekome ili nečemu (Banks, 1997, str. 7). Proces konstrukcije znanja predstavlja direktnu interakciju i intertekstualnost sa kulturnim artefaktima, karakterističnim ne samo za određeni entitet već se odnosi na intenzivno prožimanje između različitih kultura i njihovih konstrukata kojima određuju svoju stvarnost.

Posredstvom treće dimenzije multikulturalnog pristupa – procesa stvaranja jednakosti u pedagogiji, omogućavaju se jednake vaspitno-obrazovne šanse za sve kroz raznovrsni didaktičko-metodički repertoar nastavnikovog rada sa učenicima. U tom smislu, nastavnik bi mogao da adekvatno organizuje i realizuje vaspitno-obrazovni proces odsustvom obrazovne ekskluzije i etiketiranja stila učenja učenika. On bi, kombinacijom i ujednačenim smenjivanjem oblika nastavnog rada postizao dinamizam u radu i aktivizam učenika, a kooperativnim učenjem oni postaju i medijatori vršnjacima, bez obzira na njihovu nacionalnu pripadnost (Banks, 1997, str. 2).

Četvrta dimenzija ovog pristupa – redukcija predrasuda o drugima ostvaruje se realizacijom prve tri dimenzije multikulturalnog obrazovanja. U vezi sa tim, Banks ističe da škola ne sme da zanemari proces vaspitanja, a upravo se u ovoj dimenziji multikulturalizma odvija integracija treće i četvrte dimenzije, odnosno povezivanje znanja sa formiranjem stavova i ponašanjem. Ova integracija dimenzija je neminovna i proizilazi iz potrebe za identifikacijom i prevazilaženjem izgrađenih predrasuda o drugim grupama (Banks, 1997).

Peta dimenzija, u čijoj osnovi je težnja za stvaranjem fleksibilnog i senzitivnog društva, naslanja se na četvrtu dimenziju. U procesu senzibilizacije društva moguće je ostvariti i veći stepen uključenosti manjinske kulture u većinsku (Banks, 1997, str. 7). U sinergiji treće i četvrte dimenzije dolazi do inicijacije kognitivnog pristupa u percipiranju i analizi predrasuda o nekome ili nečemu. U okviru pete dimenzije autor ukazuje na značaj školskog etosa pod kojim podrazumeva kodeks i određene oblike ponašanja u školskom okruženju. Po njemu, ustaljeni oblici institucionalnog ponašanja su nepodržavajuća struktura jer vode prema potpunoj ekskluziji njenih članova. S tim u vezi, bitan je stepen otvorenosti škole prema bližem i daljem okruženju (isto, 3).

Imajući u vidu da u primeni koncepta multikulturalizma nije ostvarena potrebna uspešnost, sve glasnije se zagovara stav da je rešenje u konceptu interkulturalizma. Kako se pod ovim podrazumeva susret među različitim kulturama, neophodno je postići visok nivo komunikacije i socijabilnosti između pripadnika različitih kultura. U tom cilju neophodno je omogućiti im situacije u kojima će doći do izražaja kooperativnost i timski rad (Arts and Cultural Education at School in Europe, 2009). Naime, svakodnevni interaktivni kontakt pripadnika različitih kultura kroz zajednički rad razvija socioemocionalne kompetencije učenika i gradi osećanja međusobne upućenosti, poverenja i pripadnosti.

S obzirom na to da pitanje interkulturalne kompetencije postaje sve aktuelnije poslednjih godina, uloga nastavnika u osposobljavanju učenika za prihvatanje i komunikaciju sa ljudima koji su različiti od njih je sve bitnija. (Hrvatić i Piršl, 2005). Interkulturalno kompetentna osoba je ona koja je sposobna da »vidi« odnos između različitih kultura, koja ima sposobnost interpretacije, kritičkog i analitičkog razumevanja svoje i tuđe kulture (Byram, 2000; prema Hrvatić i Piršl, 2005). Kako interkulturalna, poput ostalih kompetencija, uključuje tri bitne dimenzije i to: znanja (kognitivnu dimenziju), veštine (komunikacijsku dimenziju) i stavove (emocionalnu dimenziju), interkulturalnim kurikulumom bi trebalo predvideti uvođenje novih pedagoških pristupa, metoda i praksi na nivou škole i razreda. Time bi se pomoglo učenicima u razvijanju osećaja vlastitog kulturnog identiteta, kao i razumevanje različitog kulturnog i etničkog identiteta (Hrvatić i Piršl, 2005).

Interkulturalni kurikulum će moći da sprovede i kod učenika razvije toleranciju, poštovanje prema drugim kulturama samo nastavnik koji i sam poseduje interkulturalne kompetencije. Značaj uloge nastavnika u procesu vaspitanja i obrazovanja za interkulturalne odnose ogleda se u činjenici da se razvoj njegovih vaspitnih funkcija

sve više nadopunjuje ulogom saradnika, koordinatora i kreatora novih odnosa prema znanju i uspešnim interkulturalnim odnosima, ali i u organizaciji primerenih oblika nastave koji će učenicima omogućiti međusobno razumevanje, interkulturalnu osetljivost, ravnopravnu interakciju i saradničko učenje (Bedečević, 2011).

3 Kooperativno učenje kao temelj i okvir prakse multikulturalnog obrazovanja

Promene i tolerancija nužnost su ovog veka kojoj se i društvo uopšte i sama škola moraju prilagoditi. Ključno pitanje ukupne problematike škole, kao »životnog i iskustvenog prostora za svu decu«, je temeljno bavljenje vaspitnim radom radi razvijanja vlastitog vrednosnog profila kojim se zadržava priključak društvenim intencijama. Pritom, podizanje interkulturalne vaspitno-obrazovne ravni u školama, uvereni smo, omogućava intenzivnije postizanje društvene koherentnosti. Zato je neophodno da škola svojom ukupnom organizacijom vaspitno-obrazovnog rada preventivno deluje u pravcu adekvatnog, pre svega, altruističkog vrednosnog orijentisanja mladih generacija. Time, škola postaje moćna poluga učenja respektovanja i tolerancije kulturalnih svojevrsnosti i vaspitanja miroljubivosti.

Saglasno poimanju multikulturalizma u obrazovanju kao »uključivanje različitih kultura i produkcija tolerantnog stava prema njima, pri čemu se na taj način podstiče njihova prihvaćenost i poštovanje tog ponašanja« (Đurišić-Bojanović, 2003, str. 138), škola odgovarajućom strategijom može i mora odgovoriti potrebama društva. Pristup koji može dati znatan doprinos u procesu unapređivanja međuljudskih odnosa u društvu je strategija izgrađivanja kompetencija mladih naraštaja za saradnički rad i suživot u svom socijalnom okruženju s obzirom na različite aspekte ovog okruženja. Imajući u vidu ovu izraženu društvenu, ali i pedagošku potrebu za aktualizacijom koncepta kvalitetnog obrazovanja koji se zasniva na humanističkoj dimenziji samih procesa obrazovanja i vaspitanja, intenzivnija primena kooperativnog učenja je značajan zadatak škole.

Kooperativno učenje kao pedagoški trend je organizaciona promena u školi radi stvaranja »prirodnih« socijalnih situacija, čije dimenzije, karakteristike i vrednosti mogu veoma brzo da se konkretno odraze u svojim socio-pedagoškim konsekvencama. Njime se izlazi u susret obrazovnim i vaspitnim potrebama dece i ujedno povećanju socijalne kohezije i uvažavanja kulturnih različitosti kao glavnog resursa tolerantnog društva. Naime, same kulturne različitosti treba da postanu glavni posrednici, primarno odgovorni za kvalitetno obrazovanje i izgrađivanje modernog demokratskog društva. Ovi zahtevi se odnose na vaspitno-obrazovni proces koji bi trebalo da se tome prilagodi svojim oblicima nastavnog rada, odnosno režiranjem kooperativnih nastavnih situacija kao poželjnog ambijenta školskog rada. Time se menja okoštala paradigma obrazovanja (Robinson and Aronica, 2009, str. 9–12) u kontekstu kompetitivnih nastavnih situacija u okviru tradicionalnog, frontalno orga-

nizovanog vaspitno-obrazovnog procesa. U osnovi ove nastavne strategije podržan je koncept samostalnog učenja i uvažene su specifičnosti sociokulturnog obrazovnog konteksta u kome se ono realizuje. Ovakvo inoviranje škole koje se ogleda u primeni saradničke nastave i postizanju odgovarajuće kohezije u odeljenjima, bez obzira na versku i etničku pripadnost dece (Stanojević, 2011), sledstveno vremenom dovodi do promena u društvenoj sferi. Promenom načina organizacije i realizacije nastavnih aktivnosti i pomeranjem nastavnog procesa od frontalnog ka kooperativnom pristupu ostvaruje se interakcija i međuvršnjačka medijacija kroz uspostavljenu mrežu socijalne podrške, pre svega na relaciji učenik-učenik. Socijalna podrška bi trebalo da postane relevantan i konzistentan sistem svih onih koji zajedno rešavaju zadatke pri čemu streme istim ciljevima i on bi istovremeno trebalo da integriše prijateljstvo s jedne strane i socijalne odnose, s druge strane (Roeders, 2003, str. 47). Na potrebu implementacije kooperativnog učenja kao modela socijalne integracije ukazuje činjenica da se u školi kao makro nivou i učionici kao mezo nivou odvija pedagoška komunikacija i interakcija koja dovodi do povećanja indeksa integrisanosti i redukcije inter i intravršnjačkih konflikata. Takođe, nastava centrirana na učenika može pomoći u procesu prilagođavanja personalnih s grupnim interesima (Van Lange, Carsten, 2003, str. 291–315).

Kontekst saradničke radne okoline i međusobne upućenosti učenika, zahvaljujući češćim kontaktima i mešanju dece pokazuje se, prema istraživanjima, kao povoljan pedagoški ambijent za usavršavanje njihovih interpersonalnih veština i stvaranje toplije, poželjnije socijalne atmosfere. On omogućava da se učenici osećaju prihvatljivim jer se u ambijentu socijalne međuzavisnosti učenika (primanje i davanje – »interpersonalno susretanje«) podstiču pozitivna osećanja (mentalni i emocionalni afinitet). Zato se saradnički odnos, generalno, zahvaljujući pozitivnim strukturama emocionalnih odnosa smatra vidom poboljšanja interpersonalnih i emocionalnih kompetencija učenika (Suzić, 2000, str. 9).

Usled nužnosti širenja njihovih socijalnih »polja«, dinamične i višesmerne komunikacije, međusobne saradnje, solidarnosti, poboljšava se stepen prilagodljivosti i osigurava mesto svakom učeniku u odeljenju (prilika da ispolji sve svoje kvalitete). Na taj način i izolovani pojedinci, svojom aktivnijom ulogom, imaju priliku da se promovišu u nekom segmentu rada grupe, da se uključe u zajednicu, domognu funkcionalne uloge, popularnosti i poverenja u grupi, da steknu osećaj dostojanstva. Zato se saradnički strukturisane nastavne situacije »licem u lice«, zbog angažovanijeg učenja, međusobne pomoći i podrške, javljaju kao primarna snaga promocije i pružaju široke kohezivne mogućnosti jer podstiču interakciju, a onda i integraciju u grupi (Stanojević in Zdravković, 2010). Takva nastavna klima dovodi do poboljšanja međusobnih odnosa učenika jer deluje preventivno i intervenišuće u slučajevima postojanja dezintegracionih i disruptivnih snaga i pojava – različitih konflikata u odeljenju.

»Režiranjem« strategije uzajamnog delovanja i timskog rada učenika, kod njih se u većoj meri podstiču razvoj socijalnog interesovanja i kompetencija, saznanje i primena etičkih normi i time naglašenije razvija međusobno uvažavanje, osećanje

i kultura zajedništva. Naime, ovakav prirodni pedagoški ambijent izraženije i neposrednije interpersonalne komunikacije pospešuje njihovo bliže i bolje upoznavanje i uspešniji rad, atmosferu uzajamnog prihvatanja, poštovanja pravila ponašanja, pruža im priliku da unaprede veštine rešavanja problema u svom okruženju, povećava motivaciju za prosocijalne, a obeshrabruje negativne oblike ponašanja. Zbog veće međusobne upućenosti pri izvršavanju obaveza i učenju, kod učenika se u većoj meri javlja otvorenost, spremnost za razmenu, uzajamno pomaganje, kulturno ponašanje, visoko razvijeno osećanje grupne pripadnosti. Ova mogućnost proširivanja i produbljivanja socijalnih veza i odnosa gradi ličnost i autonomiju učenika, doprinosi njihovom pozitivnijem međusobnom procenjivanju i doživljavanju, ublažavanju eventualnih tenzija, nesporazuma, traženju prihvatljivih rešenja, odnosno, otklanjanju uzroka mogućih sukoba i agresivnog delovanja.

Postoje brojni istraživački dokazi o doslednom pozitivnom uticaju saradničkih iskustava na interpersonalne odnose učenika. Prema meta-analizi (Roeders, 2003, str. 54–55) brojnih istraživanja, kooperativnim učenjem razvija se sposobnost saradnje sa drugima, doprinosi unapređivanju interpersonalne atrakcije, socijalnih veština, preuzimanju socijalne perspektive drugog, altruističkog ponašanja dece. Njime se postižu povoljniji odnosi među decom – bolje prihvatanje i veće poverenje, pozitivniji stavovi učenika prema heterogenosti vršnjaka (pol, sposobnosti, etnički ili kulturalno), prema konfliktu, školi i nastavnicima. Ono omogućava da se prevazilaze socijalne predrasude, sklapa više prijateljstava, olakšava integracija dece u škole i ostvarivanje podnošljivijih odnosa u multietničkim i multikulturnim grupama. Sama organizacija rada vaspitno deluje u odstranjivanju asocijalnih oblika ponašanja i integrisanju učenika u zajednički odeljenjski život i u začetku deluje na pojave nasilništva i viktimizacije. Strukture međuzavisnih zadataka i aktivnosti rezultiraju odgovarajućim socijalnim ponašanjem, povećanjem sposobnosti preuzimanja uloge drugog, ispoljavanja empatije, grupne solidarnosti, razvijanja druželjubivosti između učenika.

Dakle, kao prirodni radni i životni okvir procesa iskustvenog učenja, kooperativne forme rada učenika kojima se stimuliše komunikacija i međusobno približavanje dece različitih nacionalnosti, vera i kultura od najranijih uzrasta, relativno su jednostavne organizacijske mogućnosti sa značajnim pedagoškim pretpostavkama. Saradničkim uslovima rada stvaraju se uslovi za prihvatanje razlika i kvalitetniju interakciju nacionalno heterogenih vršnjaka. Istraživački dokazi potvrđuju da se ovakvim načinom rada unapređuju pozitivni stavovi prema heterogenim vršnjacima (između ostalih, i različitih etničkih grupa jer saradnička međuzavisnost dovodi do redukcije unutargrupnog i međugrupnog neprijateljstva i tenzija). Na primer, istraživanje uticaja timskih igara na međurasnu interakciju (De Vries i Edwards, prema Krnjajić, 2002, str. 82) pokazalo je pozitivne efekte na smanjenje rasnih predrasuda. Posebno u multietničkim sredinama, saradnički rad donosi interakciju, razmene, uklanjanje granica, reciprocitet i istinsku empatiju, poštovanje i solidarnost učenika različitih kultura. Zajedničkim učenjem učenici stiču sposobnost saradnje i svest

usmerenu na prihvatanje i integrisanje manjinskih grupa i shvatanje iracionalnosti „grube“ dominacije većine u razredu i školi. Naime, ovakav rad smanjuje komunikacione barijere, a time i međusobne probleme koji se mogu javiti u svim oblicima nastavnih i nenastavnih komunikacija u školi, a koji inače mogu ostaviti dugotrajne posledice na ponašanje dece. Na ovaj način učenici uče o tuđim kulturama, same-ravanjem svoje sa drugom kulturom i saznaju sopstvenu, razvijaju toleranciju i razumevanje različitosti, čime mogu sa uspehom da odgovore osnovnim zahtevima života u modernom građanskom društvu. Saradnički rad je i preventivna aktivnost »mešanja« učenika, kojim se izgrađuje multikulturalno obrazovanje i sprečavaju predrasude i dekulturnacija.

Saradničko učenje ima izuzetan uticaj s obzirom na činjenicu da oblici socijalnog učenja po modelu u školskom kontekstu bitno oblikuju proces socijalizacije i vaspitanja uopšte - usvajanje stavova, vrednosti i ukupno ponašanje mladih (Stanojević, 2010). Stoga, ovakav edukativni diskurs sa vaspitnim uticajima adekvatno sadržajno ispunjenim i usmerenim na sagledavanje mogućnosti i prednosti međukulturne komunikacije, pozitivnog odnosa prema kulturnim različitostima i vrednostima, predstavlja put uključivanja obrazovnih institucija u rešavanje društvenih problema.

Shodno rečenom, organizacija nastave kroz zajednički rad učenika je nezaobilazna strategija sa specifičnom ulogom u izgradnji poželjne školske stvarnosti u svakom društvu. Njome se obezbeđuje i očuvanje kulturnih identiteta i formiranje interkulturalnih kompetencija pripadnika različitih grupa u nezaustavljivim i neophodnim okolnostima osavremenjavanja društva i prihvatanja novih, univerzalnih kulturnih vrednosti. Primena kooperativnih formi rada predstavlja put odmerenih i kvalitetnih promena u obrazovanju za društvo budućnosti – društvo koje uči o sebi i o uvažavanju razlika kao povezujućoj vrednosti koja obezbeđuje mir i prosperitet u svojim i širim okvirima. To ovom tipu nastavnog delovanja i stvaranja povoljnog socijalnog miljea daje posebnu aktuelnost jer može svim akterima nastave da omogući usvajanje i negovanje vrednosti humanističke kulture, kao sastavnog elementa vrednosnog sistema.

4 Zaključak

Upliv procesa globalizacije, kao dominantne ideologije na sve tokove društvenog života, trebalo bi da ima povoljan uticaj na formiranje multikulturalne svesti. Shodno takvim svetskim tokovima i najširim društvenim pretpostavkama sa sistemskim opredeljenjem za multikulturalnu obrazovnu politiku, uloga strategije obrazovanja u formiranju kulture multikulturalizma je od ključnog značaja. Između evrointegracijskih težnji i napora srpskog društva i nastojanja za očuvanjem temeljnih elemenata kulturne tradicije, uloga nove strategije obrazovanja je da bude ključna tačka modernizacije društva - stvaranjem uslova za formiranje kulturnih identiteta unutar obrazovnog sistema.

S obzirom na to da je uzrast učenika osnovne škole najpodatniji za njihovo vrednosno usmeravanje i razvijanje osetljivosti i svesti o tradiciji, kulturnim vrednostima i bogatstvu različitosti, proizilaze određene implikacije i preporuke kreatorima obrazovne politike, ali i školskim poslenicima kao neposrednim realizatorima zvaničnog i skrivenog kurikuluma. Ove preporuke se odnose na potrebu za koncepcijom obrazovanja kojom će se omogućiti ostvarivanje multikulturalnog vaspitanja dograđivanjem obrazovnih sadržaja adekvatnim izvorima znanja. Takođe, u tom smislu je bitno omogućiti susretanje u procesu obrazovanja nosiocima različitih kulturnih kapitala koji će ga doživljavati kao svoju prednost i bogatstvo u društvu različitosti. Dakle, koncept multikulturalizma polazi i od različitosti dece po osnovu kulturne, etničke, religijske ili druge pripadnosti i stava da škola svojom fleksibilnošću treba adekvatno da odgovori na bogatstvo različitosti. To podrazumeva obrazovni sistem u kome je akcenat na promeni škole kao bazične ustanove za vaspitanje i obrazovanje, odnosno stvaranje povoljne interkulturalne socijalne klime. Same škole mogu da budu značajan faktor u ovom procesu demokratizacije društva ako svoj rad utemelje na ovim principima kroz donošenje adekvatnog školskog programa, kao i stvaranjem takve školske atmosfere kroz organizaciju nastavnih i vannastavnih aktivnosti i nezaobilaznih kooperativnih oblika rada i učenja.

Ovim se, kroz multikulturalno obrazovanje, pruža mogućnost svoj deci da budu deo školske zajednice i da se kroz proces školovanja pripreme za aktivno učešće u životu društva. Adekvatna organizaciona nastavna rešenja u formi primene kooperativnih oblika rada bitno utiču na promene u školskom kontekstu i time predstavljaju značajnu pretpostavku praktične realizacije ideje multikulturalizma. U tom smislu, kooperativno učenje postaje preduslov ostvarivanja socijalne participacije, socijalne prihvaćenosti i doživljaja pripadnosti grupi. S druge strane, ono reflektuje socijalnu pripremljenost škole za ostvarivanje proklamovanih postulata multikulturalnog obrazovanja kroz stvaranje povoljne atmosfere – podržavajuće u načinu organizovanja kooperativnih aktivnosti radi omogućavanja međusobnog upoznavanja, zbližavanja, socijalizacije i integracije u zajednicu. Zato se s punim pravom može reći da se promenom paradigme i strategije obrazovanja - intenzivnijom primenom formi zajedničkog rada učenika, ova dimenzija razvijanja mladih naraštaja može najjednostavnije i najpotpunije ostvarivati kao i adekvatno odgovoriti na potrebe manjinskih i marginalizovanih grupa.

U svemu ovome, nastavnici kao neposredni kreatori i organizatori procesa vaspitanja i obrazovanja, svojom stručnošću, profesionalizmom i ličnim stavovima u ovom smislu imaju presudnu ulogu. Iz tih razloga, u cilju njihovog iskustvenog učenja i oblikovanja poželjnih eksplicitnih i implicitnih interkulturalnih edukacijskih ideala, kooperativno učenje treba da bude zastupljeno i u samom procesu obrazovanja nastavnika. Time se omogućuje proširivanje i osavremenjavanje repertoara nastavnih strategija i oblika rada neophodnih i u procesu kvalitetnog obrazovanja, kao i usavršavanja školskih poslenika. Takođe, obezbeđuje se njihovo adekvatno iskustveno osposobljavanje i podizanje pedagoške kulture za negovanje multikulturalne svesti

mladih - kako za savesno implementiranje svih aspekata skrivenog kurikuluma pri tumačenju i uvrštavanju adekvatnih sadržaja, tako i pri njihovoj realizaciji najprirodnijom – kooperativnom nastavnom strategijom i oblicima rada.

Koncept multikulturalizma je u Srbiji, kao i u razvijenim zemljama, nedovoljno ugrađen u praksi i na nivou društva i u oblasti obrazovanja (Kristović, 2012) i sa nivoa deklarativnog na nivo realno dostignutog može se doći afirmativnim akcijama i pojačanim stručnim usavršavanjem nastavnika. U tom smislu, primena kooperativnog učenja je za njih razvijajući proces kako nastavnih strategija, tako i razvoja njihovih profesionalnih znanja i veština. Za njihove učenike, osposobljavanje za timski rad je put kojim oni, u svakom smislu, spremnije idu u susret izazovima života globalističkog društva.

LITERATURA

1. Arts and Cultural Education at School in Europe (2009). Brussels: Education, Audiovisual and Cultural Executive Agency.
2. Banks, J. A. (1997). *Multicultural education: Characteristics and goals*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
3. Bedeković, V. (2011). Interkulturalna kompetencija cjeloživotnog obrazovanja nastavnika. *Pedagogijska istraživanja*, 8, št. 1, str. 139–151.
4. Carnoy, M. (1999). *The rise of network Society*. London: Backwell.
5. Gay, G. (2000). *Culturally Responsive Teaching: Theory, Research and Practice*. New York: Teachers College Press.
6. Giddens, A. (1990). *The consequences of Modernity*. Stanford: Junior University Press.
7. Hrvatić, N. (2011). Interkulturalni kurikulum i obrazovanje na manjinskim jezicima, *Pedagogijska istraživanja*, 8, št. 1, str. 7–18.
8. Hrvatić, N. i E. Piršl (2005). Kurikulum pedagoške izobrazbe i interkulturalne kompetencije učitelja, *Pedagogijska istraživanja*, 2, št. 2, str. 251–266.
9. Jelačić, S. (2011). Specifičnosti i značaj interkulturalnog obrazovanja u savremenim društvima, *Norma*, 16, št. 1, str. 9–20.
10. Kartag-Odri, A. (2014). Pravo na (Multi)kulturalizam. Spletna stran: <http://www.ff.uns.ac.rs/stara/elpub/susretkultura/72.pdf> [Citirano 27. 12. 2015].
11. Kimlika, V. (2004). *Multikulturalizam: Multikulturalno građanstvo*. Podgorica/Zagreb: CID/Jasenski i Turk.
12. Kristović, M. (2012). Promišljanje multikulturalizma kao posebnog pristupa kulturnoj raznolikosti, *Teme*, 36, št. 3, str. 1065–1086.
13. Mesić, M. (2006). *Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Robinson, K. and Aronica, L. (2009). *The element*. London: Penguin books.
15. Roeders, P. (2003). *Interaktivna nastava*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja Filozofskog fakulteta.
16. Van Lange, P. in Carsten, D. (2003). Socijalna interakcija: suradnja i natjecanje. U: Hewstone in Stroebe (ed.). *Uvod u socijalnu psihologiju: Europske perspektive* (str. 291–315). Zagreb: Naklada Slap.
17. Verkuyten, M. (2004). Everyday ways of thinking about multiculturalism, *Ethnicities*, 4, št. 1, str. 53–74.
18. Vrcelj, S. (2005). *U potrazi za identitetom – iz perspektive komparativne pedagogije*. Rijeka: Grafrade/Hrvatsko futurološko društvo.

19. Vuletić, V. (2007). Globalizacija: Sociološki rečnik. Beograd: Zavod za udžbenike.
20. Ђуришић-Бојановић, М. (2003). Мултикултуралност и мултиперспективност у образовању. У: Шефер и др. (уред.): Уважавање различитости и образовање. Београд: Институт за педагошка истраживања (137-142).
21. Крњајић, С. (2002). Социјални односи и образовање. Београд: ИПИ и Виша школа за образовање васпитача.
22. Станојевић, Д., Здравковић, Д. (2010). Наставне стратегије у функцији хуманизације односа у школи. У: Пејчић, Ј. (уред.): Васпитање за хумане односе – проблеми и перспективе, 452-466. Ниш: Департман за педагогију Филозофског факултета Универзитета у Нишу.
23. Сузић, Н. (2000). Утицај кооперативног учења на развој интерперсоналних способности и емоционалности. У: Сузић, Н. (уред.): Интерактивно учење II (9-47). Бања Лука: Министарство просвете РС и УНИЦЕФ.

Integrirano izveštavanje – informacioni osnov upravljanja održivim razvojem

UDK 657.1+502.131.1

KLJUČNE REČI: održivi razvoj, integrirano izveštavanje

POVZETEK - Računovodstveni odgovor na nove zahteve održivog razvoja i integriranog upravljanja ciljevima, strategijama i performansama, predstavlja koncept integriranog izveštavanja o održivom razvoju preduzeća i šireg okruženja. Integrirano izveštavanje ima za cilj da poveže finansijsko, standardizovano izveštavanje o ekonomskim performansama preduzeća sa kvalitativnim izveštajima o rezultatima održivog razvoja. Osnovna ideja strategijskog upravljačkog računovodstva održivog razvoja jeste obezbeđivanje informacione osnove o efektima između socijalnih i ekoloških performansi i njihovom ekonomskom uticaju na preduzeće. Identifikovanje ekoloških i socijalnih troškova, koristi i rizika, kao i inkorporiranje njihovog uticaja na ekonomske performanse kompanije, obezbeđeni su primenom ekološkog i socijalnog upravljačkog računovodstva. Shodno iznetom, glavni cilj ovog rada je sagledavanje uloge i značaja korišćenja integriranog sistema merenja performansi preduzeća sa aspekta njegovog doprinosa konceptu održivog razvoja.

UDC 657.1+502.131.1

KEY WORDS: sustainable development, integrated reporting

ABSTRACT - Accounting response to the new requirements of sustainable development and integrated management objectives, strategies and performance, is the concept of integrated reporting on the sustainable development of enterprises and the wider environment. Integrated reporting aims to bring together financial, standardized reporting on the economic performance of companies with qualitative reports on the results of sustainable development. The basic idea of the strategic management accounting for sustainable development is the provision of information base about the effects between social and environmental performance and their economic impact on the company. Identification of environmental and social costs, benefits and risks, as well as the incorporation of their impact on the economic performance of the company, is provided by using the environmental and social management accounting. Accordingly outlined, the main objective of this paper is to review the role and importance of using an integrated system in performance measurement in terms of its contribution to sustainable development.

1 Uvod

Ostvarivanje izuzetnih performansi preduzeća podrazumeva uvažavanje i pridavanje visokog značaja faktorima, kao što su zadovoljenje potreba potrošača, visok stepen saradnje između top menadžmenta i zaposlenih, liderstvo, raspoloživost finansijskih i tehnoloških resursa i sl. Rangiranje ključnih faktora uspeha po značaju se menja suočavanjem preduzeća sa različitim izazovima i jačanjem konkurencije. U tako promenljivom okruženju, preduzeća bi trebalo da posvete pažnju sledećim momentima: snažnoj tržišnoj orijentaciji i relevantnim sposobnostima, efikasnom upravljanju, jačoj menadžment podršci pri ostvarivanju ciljeva, visokoj organizacionoj sposobnosti i upravljačkoj koherentnosti, većoj raspoloživosti i boljem pristupu resursima. Sve zastupljenija istraživanja vezuju se za aspekte životne sredine i održivog razvoja.

Ovi faktori se sve više posmatraju kao kritični u kreiranju pozitivnog imidža kompanije u savremenim uslovima poslovanja.

Održivi razvoj preduzeća i okruženja predstavlja koncept ili novu razvojnu paradigmu prema kojoj ostvarenje tekućih rezultata i zadovoljenje potreba tekuće generacije ne bi trebalo da ugrozi zadovoljenje očekivanih potreba budućih generacija. Integrirano upravljanje ciljevima, strategijama i performansama preduzeća u dinamičnim uslovima privređivanja zahteva odgovarajuću informacionu podršku menadžmentu preduzeća. Na izazove savremenog okruženja, računovodstvo je odgovorilo konceptom integriranog izveštavanja o održivom razvoju preduzeća i širem okruženja.

Definisanje sadržine i forme integriranih izveštaja omogućeno je velikim brojem smernica i uputstava, kao i regulatornih zahteva za izveštavanjem od strane evropskih i međunarodnih organizacija i institucija. Najznačajniji doprinos standardizaciji dala je nezavisna institucija Globalna inicijativa za izveštavanje (Global Reporting Initiative – GRI), svojim Smernicama za izveštavanje o održivom razvoju, gde je predstavljena konkretna klasifikacija i sistematizacija indikatora integriranog izveštavanja, smernice izveštavanja, tehnički protokol i standardna obelodanjivanja.

Uspešnost primene ovog novog koncepta u značajnoj meri je opredeljena strukturom računovodstvenog informacionog sistema i kvalitetom samih izveštaja. U svetlu novih informacionih potreba, upravljačko računovodstvo, a posebno strategijsko upravljačko računovodstvo, intenzivira napore ka inkorporiranju nefinansijskih i finansijskih izveštaja, kao i njihovom usmeravanju ka menadžmentu i ostalim stakeholderima.

U skladu sa postavljenim ciljem i predmetom istraživanja, ovaj rad je strukturiran na sledeći način. Nakon uvodnih razmatranja i ukazivanja na metodologiju naučnog istraživanja, koja će biti primenjena, biće predstavljen konceptualni osnov održivog razvoja društva. Nakon toga, izvršiće se analiza integriranja finansijskih i nefinansijskih izveštaja, a nadalje će pažnja biti usmerena ka upravljačko-računovodstvenom odgovoru na zahteve integriranog izveštavanja. U zaključnim razmatranjima biće izvršena sinteza ključnih rezultata do kojih se došlo istraživanjem.

2 Metodologija

Glavni cilj ovog istraživanja odnosi se na sagledavanje uloge i značaja korišćenja integriranog sistema u merenju performansi preduzeća sa aspekta njegovog doprinosa konceptu održivog razvoja. Osnovni metodološki pristupi koji će biti korišćeni u radu prilagođeni su specifičnosti predmeta istraživanja i navedenom cilju. Shodno specifičnosti i složenosti predmetne problematike, tokom istraživanja biće korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost,

pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. Ispunjenje navedenih kriterijuma u toku istraživanja zahteva korišćenje sledećih metoda:

- metod analize biće korišćen radi raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije delove i elemente,
- metod indukcije biće korišćen za zaključivanja koja se temelje na analizi pojedinačnih činjenica na osnovu kojih se dobijaju opšti zaključci,
- metod dedukcije biće korišćen za zaključivanja na osnovu analiza opštih sudova pri čemu se izvode posebni i pojedinačni zaključci,
- komparativni metod biće korišćen radi dobijanja jasnijeg uvida u razvijanje opšteprihvaćenih standarda integrisanog izveštavanja,
- metod sinteze biće korišćen za istraživanje i objašnjavanje stvarnosti putem spajanja jednostavnih sudova u složenije.

3 Konceptualne osnove održivog razvoja

Konferencija Ujedinjenih nacija o životnoj sredini, održana 1972. godine u Stockholmu, označila je prekretnicu u odnosu čovečanstva prema životnoj sredini, budući da je po prvi put na visokom, međunarodnom nivou, ukazano na opasnosti koje našoj planeti prete od zagađenja životne sredine na globalnom nivou. Uključen je alarm upozorenja da se prirodni resursi ne mogu dalje nekontrolisano i prekomerno eksploatirati, bez posledica na sveukupno čovečanstvo. Na ovoj Konferenciji se usvaja i izveštaj Vorda i Diboja »Zemlja-planeta naša jedina«, koja nosi jasnu poruku da je Zemlja zaista jedina i zajednička planeta svih ljudi sveta, koju treba sačuvati. Rezultati Stockholmske konferencije, pored potpisivanja Stockholmske deklaracije, ogledaju se i u usvajanju Akcionog plana sa 109 preporuka u tri oblasti: procena stanja životne sredine, upravljanje sistemom životne sredine i institucionalne mere podrške. Na osnovu Akcionog plana započete su aktivnosti globalnog monitoringa i upravljanja životnom sredinom, i formiran je Program zaštite životne sredine UN.

Sve do početka 80-ih godina XX veka, kada je Svetska unija za očuvanje (World Conservation Union - IUCN) objavila »Svetsku strategiju očuvanja« (»World Conservation Strategy«), termin održivi razvoj je bio dovoljno poznat i prihvaćen u naučnim krugovima, a sam koncept postao neizbežni deo rasprava o očuvanju životne sredine. U dokumentu se po prvi put zvanično pominje održivi razvoj kao »integracija očuvanja i razvoja kako bi se osiguralo da promene na planeti stvarno obezbede opstanak i blagostanje za sve ljude« (IUCN, UNEP, WWF, 1980).

Održivi razvoj je počeo da se široko prihvata kao globalni politički koncept krajem 80-ih godina XX veka nakon njegovog popularisanja u Brundtlandskom izveštaju »Naša zajednička budućnost« (»Our Common Future«). Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj (World Commission on Environment and Development - WCED) pri Ujedinjenim nacijama je 1987. godine u Brundtlandskom izveštaju iznela najčešće citiranu definiciju održivog razvoja: »Čovečanstvo poseduje sposobnost da razvoj učini održivim – da obezbedi da on podmiruje potrebe sadašnje, bez ugrožavanja

mogućnosti budućih generacija da podmiruju sopstvene potrebe«. U osnovi ove definicije mogu se prepoznati dva osnovna koncepta (WCED, 1987): koncept potreba koji zagovara postizanje ili očuvanje prihvatljivog životnog standarda za sve, i koncept ograničenja kapaciteta životne sredine, uslovljenog dostignutim nivoima u tehnološkom razvoju i društvenoj organizaciji.

Druga, ali po svom značaju u pogledu zaštite životne sredine, istorijska konferencija Ujedinjenih nacija je »Samit o Zemlji«, Konferencija UN o životnoj sredini i razvoju (UNCED) održana u Rio de Ženeiru od 3-14. juna 1992. godine. Održivi razvoj se pokazao kao uspešan koncept prihvaćen od strane vlada i drugih institucija u svetu nakon svetskog samita u Riju juna 1992. godine. Ova konferencija usvaja značajnu deklaraciju kojom je institucionalizovan koncept održivog/trajnog/usklađenog razvoja. Usvajanju ovog koncepta na globalnom nivou doprinelo je saznanje da je došlo do velikih promena stanja životne sredine, zagađenosti vode, vazduha i zemljišta, degradacije mnogih ekosistema i potrošnje velikih količina mineralnih i bioloških resursa.

Samit o Zemlji održan 1992. godine pokazao se uspešnim utoliko pre što je po prvi put povezao pitanja razvoja i zaštite životne sredine. Osim toga, rezultat Samita predstavlja i potpisivanje i usvajanje nekoliko važnih dokumenata, među kojima je Deklaracija o životnoj sredini i razvoju (Rio deklaracija), Konvencija o promeni klime, Konvencija o biodiverzitetu, Princip o upravljanju, zaštiti i održivom razvoju svih tipova šuma, kao i akcioni plan održivog razvoja za 21. vek nazvan Agenda 21. UNCED je takođe doneo odluku o osnivanju jedne agencije unutar sistema UN, Komisiju za održivi razvoj, koja bi nadgledala implementaciju Agende. Po mišljenju ekoloških aktivista stvaranje takve Komisije predstavlja važnu institucionalnu inovaciju na međunarodnom nivou.

Deset godina nakon Konferencije u Rio de Ženeiru, relevantni stručnjaci i političari sveta su se ponovo okupili na Svetskom samitu o održivom razvoju u Johanezburgu 2002. godine (Rio + 10). »Samit je afirmisao održivi razvoj kao centralni element međunarodnog dnevnog reda i dao novi stimulans globalnoj akciji za borbu protiv siromaštva i za zaštitu životne sredine« (Ministarstvo za zaštitu prirodnih bogatstava i životne sredine, 2002).

Sve napred navedeno potvrđuje iznetu konstataciju da je koncept održivog razvoja danas postao opšte prihvaćen kao uslov opstanka i napretka čovečanstva. Razlozi takvog poimanja održivog razvoja nalaze se u odgovoru na pitanje zašto ekonomska aktivnost mora biti održiva. Prvo, postoje jaki moralni razlozi da današnja generacija ostavi potomstvu u nasleđe ne manje šanse za razvoj, nego što ona ima sada. To znači da planeta Zemlja i njeni potencijali ne smeju biti degradirani od strane postojeće generacije. Ovakav stav se zasniva na teoriji pravičnosti John Rawlsa (1971). Ova teorija ističe fundamentalni princip moralne pravde sadržan u podjednakom pravu svakog čoveka na najšire osnovne slobode koje ne protivreče slobodi drugih. Shodno tome, moglo bi se konstatovati da pravo sadašnje generacije na iskorišćavanje resursa i životne sredine, ne sme ugroziti to isto pravo narednih generacija.

Druga grupa razloga za održivi razvoj isključivo je ekološke prirode. Zapravo, ako priroda predstavlja vrednost samu po sebi, onda je svaki vid ekonomske aktivnosti kojim se narušava diverzitet živog sveta ili bogatstvo resursa neprihvatljiv. Najzad, treći razlog kojim se pravda koncept održivog razvoja je u suštini ekonomske prirode: održivi razvoj je efikasniji.

4 Integrisanje finansijskih i nefinansijskih izveštaja

Donošenje odluka o strategiji preduzeća pretpostavlja precizno definisanje odnosa i kontinuirano upravljanje pojedincima, grupama i organizacijama, sa određenim pravima i obavezama, koji snabdevaju preduzeće neophodnim resursima i uslugama, a za uzvrat očekuju ispunjenje svojih ciljeva. Ove interesne grupe nazivaju se stejkholderima preduzeća. Najčešći pristup u proučavanju uticaja stejkholdera na postavljanje vizije, misije, ciljeva i strategija preduzeća podrazumeva podelu stejkholdera na interne i eksterne. Interne stejkholdere čine akcionari, menadžeri na svim nivoima i zaposleni, dok su eksterni stejkholderi ostali pojedinci ili grupe koje imaju neke interese unutar kompanije, kao što su kupci, dobavljači, kreditori (uključujući banke i imaoce obveznica), vlada, sindikati, lokalne zajednice i šira društvena javnost.

Savremena preduzeća moraju kreirati vrednost za sve stejkholdere, tj. za sve zainteresovane za poslovanje kompanije. Primarni cilj poslovanja u savremenom dinamičnom okruženju je kreiranje vrednosti za vlasnike. Ostvarivanje ovog cilja zavisi od ostvarivanja sekundarnih ciljeva preduzeća. Sekundarni ciljevi podrazumevaju kreiranje superiorne vrednosti za kupce, obezbeđivanje pune angažovanosti i motivisanosti zaposlenih, dobavljača i distributera. Povezivanje preduzeća i ostalih stejkholdera omogućava šira društvena javnost koja takođe ima interesa za poslovanje preduzeća.

Kreiranje vrednosti usmereno isključivo ka akcionarima podrazumeva izveštavanje oslonjeno na tradicionalne finansijske izveštaje. Međutim, ukoliko se vrednost preduzeća, njegov prosperitet i održivi razvoj posmatraju sa stanovišta međuzavisnosti preduzeća i svih stejkholdera, neophodno je integrisati izveštaje o finansijskim, ekološkim i socijalnim performansama preduzeća. Na ovaj način, integrisano izveštavanje, pored finansijskog, uključuje i specifičan oblik izveštavanja o održivom razvoju. Shodno tome, suština integrisanog izveštavanja se sastoji u kreiranju i prezentovanju finansijskih i nefinansijskih performansi, kako bi se sagledao stepen uključenosti koncepta održivog razvoja u poslovanje preduzeća (Malinić, 2013).

Izveštavanje o ostvarenim i projektovanje budućih finansijskih rezultata u savremenim uslovima poslovanja mora biti obogaćeno nefinansijskim informacijama, koje će, pružanjem detaljnijeg uvida u faktore koji takve rezultate izazivaju ukazivati na nove izvore konkurentске prednosti prilikom sprovođenja odabranog strategijskog pravca održivog razvoja. Oslanjanje isključivo na finansijske mere performansi je neadekvatno i može biti nefunkcionalno iz više razloga. Sistemi kontrole fokusirani

isključivo na finansijske pokazatelje i ciljeve nisu u stanju da mere većinu kritičnih faktora poslovnog uspeha preduzeća, a samim tim ni da obezbede kontinuirano praćenje progressa u dostizanju dugoročnih ciljeva, tj. da pruže podršku implementaciji konkurentskih strategija. Finansijske mere performansi su kratkoročno orijentisane i služe kao osnova za nagrađivanje izvršilaca u skladu sa njihovim doprinosom dostizanju poslovnih poboljšanja. Samim tim, one mogu ohrabriti kratkoročne akcije i »sigurna« ulaganja koje nisu u dugoročnom interesu kompanije. Sa druge strane, menadžeri poslovnih jedinica će nastojati da izbegnu dugoročne aktivnosti i »visoko-rizične« projekte, tj. investicije sa neizvesnim budućim prilivom koje kratkoročno slabe finansijski rezultat, kako bi postigli veće kratkoročne profite (Tangen, 2003). Zatim, procena performansi menadžera centara odgovornosti samo na bazi planiranih profita može podstaći namerna umanjenja planiranih vrednosti radi njihovog lakšeg dostizanja, što u krajnjoj liniji erodira poslovne planove i spušta ih na niži nivo od onog koji se realno može postići. Pored toga, menadžeri određenih područja odgovornosti mogu odbijati da priznaju da nisu u stanju da ostvare plan sve do trenutka kada to postane očigledno, čime se odlažu potrebne korektivne akcije. Na ovaj način slabi i neophodno komuniciranje unutar organizacije. Konačno, oslanjanje samo na finansijske mere performansi nije dovoljno za efikasnu realizaciju poslovne strategije (Anthony i Govindarajan, 2007).

Povećana automatizacija, koja za rezultat ima povećanje troškova na kratak rok i povećanje proporcije ulaganja u mašine i kapital u odnosu na ukupne investicije, a sa druge strane smanjenje prinosa na kratak rok, upućuju na opadanje relevantnosti finansijskih mera. Nefinansijske mere su usmerene na aktivnosti koje unapređuju konkurentnu sposobnost preduzeća, pa samim tim dovode do poboljšanja profitabilnosti, tj. dugoročnih finansijskih performansi preduzeća i povećanja vrednosti za sve stejkholdere. Dakle, nemogućnost povezivanja dugoročnih strategijskih ciljeva sa kratkoročnim ili operativnim akcijama neophodnim za njihovu realizaciju i nekompatibilnost sa primenom novih tehnologija i novih sistema upravljanja proizvodnjom, imanentna sistemu kontrole finansijskih performansi, uslovlila je potrebu za razvijanjem jednog multidimenzionalnog sistema izveštavanja, koji bi inkorporisao sve relevantne kako finansijske, tako i nefinansijske oblasti upravljanja u preduzeću.

Integralni sistem mera performansi, kao ključni deo organizacione infrastrukture, involviran je u sve aspekte upravljačkog poslovnog ciklusa, počev od formulisanja strategije, preko njenog komuniciranja kroz organizacionu strukturu, razvijanja i sprovođenja taktika njene implementacije, pa do razvijanja kontrolnih sistema za praćenje uspešnosti u dostizanju strategijskih ciljeva. Performanse moraju biti procenjene već prilikom determinisanja adekvatnih strategijskih opcija, one se moraju pratiti pri reviziji strategija, njihovom komuniciranju i razvijanju taktičkih ciljeva. Zato je neophodan integralni prilaz merenju performansi, koji prevazilazi njegovu tradicionalnu ulogu baziranu isključivo na kontrolnom fidbeuku (Nanni, Dixon i Volkmann, 1992).

Odgovornost za kvalitet finansijskog izveštavanja preuzimaju državne institucije, regulatorna tela, profesionalne organizacije, javna nadzorna tela, nezavisna eksterna revizija, menadžeri i računovođe (Malinić, 2014). Od strane međunarodnih profesionalnih organizacija i institucija značajno je podržan proces standardizacije integrisanog izveštavanja. One to čine svojim predlozima okvira, smernicama, direktivama, pravilnicima, protokolima i indikatorima. Nezavisna institucija Globalna inicijativa za izveštavanje (Global Reporting Initiative – GRI), svojim Okvirom, Smernicama i Protokolima za izveštavanje o održivom razvoju, predstavila je konkretnu klasifikaciju i sistematizaciju indikatora integrisanog izveštavanja. Prema Okviru GRI, predviđeno je obelodanjivanje pokazatelja ekonomskih performansi, sa aspekta: ključnih ekonomskih performansi, performansi tržišnog učešća i performansi indirektnih ekonomskih uticaja. Indikatori ekoloških performansi sistematizuju se na: materijale; energiju; vodu, bio raznovrsnost; zagađenje, otpadne vode i otpad; proizvode i usluge; poštovanje propisa. Ključni socijalni pokazatelji svrstavaju se u: pokazatelje performansi u domenu radnih odnosa i uslova rada (zapošljavanje, odnos menadžmenta i zaposlenih, obuka i obrazovanje, jednake zarade između polova), pokazatelje performansi o ljudskim pravima (investicije i sticanje, diskriminacija, sloboda udruživanja i kolektivno pregovaranje, dečiji rad, prinudni i obavezni rad, sigurnosni postupci, procena, remedijacija) i ključne socijalne pokazatelje performansi (lokalna zajednica, korupcija, javna politika, odgovornost za proizvod) (Malinić, 2013).

5 Upravljačko računovodstvo i integrisano izveštavanje

Unutar građevine računovodstvenog informacionog sistema, koju čine finansijsko računovodstvo, upravljačko računovodstvo, računovodstvo troškova i analitička računovodstva, posebno mesto pripada upravljačkom računovodstvu, sa aspekta zadate problematike. Inkorporiranje finansijskih i nefinansijskih izveštaja kao informaciona podrška strategiji održivog razvoja, u nadležnosti je upravljačkog računovodstva. Strategijski problemi konvencionalnog upravljačkog računovodstva, koje se sastoji od računovodstva troškova i učinaka, diferencijalnog računovodstva i računovodstva odgovornosti, doveli su do pojave novog koncepta, strategijskog upravljačkog računovodstva. Njegov najznačajniji doprinos ogledao se u uspešnoj primeni zahteva top menadžmenta usmerenih ka strategijskom odlučivanju, kao i u podršci holističkom pristupu kreiranju vrednosti za sve stajkholdere.

Formulisanje, razvijanje i implementacija strategije održivog razvoja preduzeća i šireg okruženja, iziskuju jedan novi, širi informacioni milje kao potporu za donošenje strategijskih odluka i sistematsku upravljačku kontrolu. Sistem upravljačkog računovodstva na ove zahteve je odgovorio konstituisanjem upravljačkog računovodstva održivog razvoja. Ovaj novi oblik strategijskog upravljačkog računovodstva usmeren je ka obezbeđivanju informacione osnove o efektima između socijalnih i ekoloških performansi i njihovom ekonomskom uticaju na preduzeće. Konkretno, obuhvatanje ekoloških i socijalnih troškova, koristi i rizika, kao i inkorporiranje nji-

hovo uticaja na ekonomske performanse kompanije, u cilju obezbeđenja informacione podrške upravljanju održivim razvojem, obezbeđeni su primenom ekološkog i socijalnog upravljačkog računovodstva. Ovi pojavni oblici upravljačkog računovodstva održivog razvoja treba da omoguće sagledavanje doprinosa preduzeća održivom razvoju za nivo privrede, životne sredine i društva.

Ekološko upravljačko računovodstvo (Environmental management accounting - EMA) koje predstavlja upotrebu računovodstveno povezanih informacija za podršku internom menadžmentu u praksi se primarno bavi finansijskim upravljanjem vezanim za zaštitu životne sredine uključujući i energetske i materijalne računovodstvo. Kombinovanjem različitih raspoloživih definicija može se reći da je ekološko upravljačko računovodstvo proces identifikovanja, prikupljanja, procene, analize, internog izveštavanja i upotrebe informacija o materijalnim i energetskim tokovima, informacija o ekološkim troškovima i drugih informacija o troškovima za donošenje poslovno-finansijskih odluka uključujući odluke o zaštiti životne sredine (Stevanović, Radukić i Stanković, 2011).

Prezentirana definicija objedinjuje i integriše dva od tri stuba održivog razvoja – ekološku i ekonomsku komponentu, dok treći stub – socijalna komponenta - nije direktno uključena zbog fokusiranja EMA na interne troškove kompanije i isključivanja eksternih troškova prema pojedincima, društvu ili životnoj sredini koji su van zakonske obaveze.

EMA se razmatra kao opšti pojam koji uključuje finansijski aspekt ekološkog upravljačkog računovodstva (Monetary Environmental Management Accounting - MEMA) i nefinansijski aspekt ekološkog upravljačkog računovodstva (Physical Environmental Management Accounting - PEMA). MEMA objedinjuje monetarni uticaj prouzrokovan od strane životne sredine (okruženja) na korporaciju. Kao takav, ovaj aspekt predstavlja izvor informacija za većinu internih upravljačkih odluka praćenjem troškova i koristi prouzrokovanih iz okruženja. MEMA podržava strateško i operativno planiranje, daje osnovnu bazu za odluke o tome kako postići željene ciljeve i deluje kao instrument kontrole. PEMA se fokusira na prikupljanje, klasifikovanje i prezentiranje informacija o uticaju kompanije na životnu sredinu izraženom u fizičkim jedinicama za internu upotrebu menadžmenta i služi kao (Nandan, 1994): tehnika za podršku odlučivanju koja se bavi naglašavanjem relativnog kvaliteta životne sredine; merni instrument koji je integralni deo drugih merenja životne sredine kao što je eko-efikasnost; oruđe za direktnu i indirektnu kontrolu posledica po životnu sredinu; instrument odgovornosti koji pruža neutralnu i transparentnu bazu za internu i, indirektno, eksternu komunikaciju i instrument poboljšanja ekološkog održivog razvoja.

Socijalno upravljačko računovodstvo je usmereno ka obezbeđivanju informacija o troškovima i koristima uticaja preduzeća na društvo, širu društvenu zajednicu. Socijalni aspekti, koji su strateški relevantni, mogu da se identifikuju analogno ekološkim aspektima. Međutim, zbog velike raznovrsnosti i različitosti socijalnih aspekata i nedostatka zajedničkog osnova kao kod ekoloških aspekata, veoma je teško da

se postigne sveobuhvatna klasifikacija društvenih aspekata. Umesto toga, socijalni aspekti u velikoj meri zavise od preferencija i vrednosti različitih aktera. Stoga je preporučljivo klasifikovanje socijalnih aspekata ne prema njihovom sadržaju, već prema uključenim akterima. Stejkholder pristup pruža koristan okvir za klasifikovanje aktera različitih socijalnih zahteva (Kozana, Striteska i Svoboda, 2011).

Kao potencijalno relevantne grupe aktera za poslovnu jedinicu mogu se istaći interni stejkholderi, stejkholderi duž lanca vrednosti, stejkholderi u lokalnoj zajednici i društveni stejkholderi. Pritom, razlikuju se direktni i indirektni stejkholderi. Direktni stejkholderi su grupe povezane sa kompanijom direktnom razmenom materijala, koja nije karakteristična za indirektno stejkholdere. U prvom koraku, identifikuju se sve relevantne interesne grupe poslovne jedinice, dok se drugi korak odnosi na identifikovanje socijalnih zahteva i problema ovih grupa (Petrović-Randelović i Stevanović, 2012).

Okvir za izveštavanje o održivom razvoju GRI značajno doprinosi uspešnom rešavanju problema vezanih za različite aspekte socijalnog upravljačkog računovodstva. Ovi problemi tiču se obuhvatanja podataka o poštovanju ljudskih prava, o pravičnijem tretmanu zaposlenih, o investicijama u projekte značajne za društvenu zajednicu, o proizvodnji učinaka od opšteg interesa itd. (Malinić, 2013).

Na osnovu studioznih istraživanja zadate problematike, može se izvući zaključak da je integrisano izveštavanje u segmentu ekonomskih, finansijskih performansi u nadležnosti finansijskog računovodstva. S druge strane, za potrebe strateškog i operativnog odlučivanja i merenja ekoloških i socijalnih performansi, od izuzetnog značaja su informacije koje nudi upravljačko računovodstvo, u različitim segmentima svoje strukture.

6 Zaključak

Održivi razvoj, kao integracija očuvanja i razvoja kako bi se osiguralo da promene na planeti stvarno obezbede opstanak i blagostanje za sve ljude, predstavlja opšteprihvaćen model, kojim je neophodno efikasno upravljati. Širokom prihvatanju ovog koncepta u okviru korporativnog sektora doprinelo je povećanje korporativne svesti o značaju njegove integracije u poslovne strategije, politike i procese. Njegov značaj nameće potrebu efikasne operacionalizacije za ostvarivanje održivih finansijskih performansi.

Efikasno upravljanje strategijom održivog razvoja zahteva odgovarajuću informacionu podršku. Računovodstveno-informacioni odgovor na ovakav izazov bio je uspostavljanje sistema integrisanog izveštavanja preduzeća. Suština ovog pristupa vezuje se za integrisanje standardizovanog finansijskog izveštavanja o ekonomskim aspektima poslovanja preduzeća, za koje je zaduženo finansijsko računovodstvo, i nestandardizovanog izveštavanja o ekološkim, socijalnim i širim ekonom-

skim aspektima održivog razvoja preduzeća i šireg okruženja, za koje je zaduženo upravljačko računovodstvo.

Sistem upravljačkog računovodstva za potrebe praćenja realizacije strategije održivog razvoja konstituisao je poseban segment, upravljačko računovodstvo održivog razvoja. Ovaj oblik strategijskog upravljačkog računovodstva usmeren je ka obezbeđivanju informacione osnove o efektima između socijalnih i ekoloških performansi i njihovom ekonomskom uticaju na preduzeće. Obuhvatanje ekoloških i socijalnih troškova, koristi i rizika, kao i inkorporiranje njihovog uticaja na ekonomske performanse kompanije, obezbeđeni su primenom ekološkog i socijalnog upravljačkog računovodstva. Predstavljeni pojavni oblici upravljačkog računovodstva održivog razvoja treba da omoguće sagledavanje doprinosa preduzeća održivom razvoju za nivo privrede, životne sredine i društva.

LITERATURA

1. Anthony, R. and Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. International edition: McGraw Hill.
2. IUCN, UNEP, WWF (1980). *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*. Gland: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, deo 1.2.
3. Kozana, M., Striteska, M. and Svoboda, O. (2011). *Dynamic Balanced Scorecard: Model for Sustainable Regional Development*. *Wseas Transactions on Environment and Development*, 7, No. 7, pp. 211–221.
4. Malinić, D. (2014). *Finansijsko izveštavanje kao osnova kvaliteta i urednosti finansijskog sistema. Računovodstvo i menadžment privatnog i javnog sektora*. Zlatibor: 45. Simpozijum računovođa i revizora Srbije, str. 7–32.
5. Malinić, S. (2013). *Integrirano izveštavanje preduzeća. Računovodstveno regulatorno okruženje: podsticaj ili ograničenje privrednog rasta*. Zlatibor: 44. Simpozijum računovođa i revizora Srbije, str. 21–42.
6. *Ministarstvo za zaštitu prirodnih bogatstava i životne sredine* (2002). *Johanezburg, Južna Afrika: Svetski samit o održivom razvoju*, 26. 8–4. 9. 2002. Republika Srbija.
7. Nandan, R. K. (1994). *Accounting and the Environmental Issues of Today A Shift Towards Green Thinking in Accounting*. *The Fiji Accountant*.
8. Nanni, A., Dixon, R. and Vollmann, T. (1992). *Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities*. *Journal of Management Accounting Research*, Fall, JMAR, Vol. 4.
9. Petrović-Randelović, M. and Stevanović, T. (2012). *Measuring and monitoring multinational corporations contribution to sustainable development*. In: Krstić, B. (ed.). *Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences* Niš: University of Niš, Faculty of economics, pp. 273–290.
10. Stevanović, T., Radukić, S. and Stanković, J. (2011). *The role of management accounting in measuring and monitoring ecological efficiency*. *Contemporary issues in economics, business and management*. Kragujevac: University of Kragujevac, Faculty of economics, pp. 445–458.
11. Tangen, S. (2003). *An Overview of Frequently Used Performance Measures*. Sweden: Work Study, 52, No 7, pp. 347–354.

Ekonomska efikasnost i moral

UDK 332.155+17

KLJUČNE REČI: efikasnost, efektivnost, ekonomski principi, moral, kriza

POVZETEK - Da li ekonomska efikasnost, kao jedan od ključnih uslova ukupnog društvenog razvoja, treba da bude i odsudan društveni cilj? U članku se odgovor na ovo i druga pitanja daje kroz razmatranje odnosa društvene efektivnosti i ekonomske efikasnosti. Pri tome se bliže sagledavaju i veze pomenutih kategorija sa moralom. Posledice ignorisanja tih povezanosti oličene su u tekućoj finansijskoj i ekonomskoj, ali nadasve moralnoj i ukupnoj društvenoj krizi. Težišno je istražena kategorija ekonomske efikasnosti, tj. njena povezanost sa globalno nametanim ekonomskim principima liberalnog kapitalizma. Preispituje se »samoregulišuća uloga tržišta«, kao i potreba za delom naglašenijom ulogom države. Takođe, posmatraju se i principi delovanja u drugim društvenim (pod)sistemima, opet kroz odnos sa moralom. Tako se izvodi zaključak o čvrstoj povezanosti – »osovini« ekonomske efikasnosti i morala. Pozitivni efekti sa navedena dva pola osovine vode ka društvenoj efektivnosti, dok negativni i/ili nedovoljni impulsi usmeravaju opšti tok ka krizi – moralnoj, ekonomskoj i svakoj drugoj, do opštedruštvene.

UDC 332.155+17

KEY WORDS: efficiency, effectiveness, economic principles, morality, crisis

ABSTRACT - Should economic efficiency, as one of the key conditions of the overall social development, be a crucial social goal? The article gives response to this and other questions through the discussion on the social effectiveness and economic efficiency relations. In addition, links between these categories and morality are described in more detail. The consequences of ignoring these connections are embodied in the current financial and economic, but primarily moral and overall social crisis. The emphasis is put on categories of economic efficiency, i.e. on its connection with the imposed global economic principles of liberal capitalism. »Self-regulatory role of the market« is reviewed, as well as the need for more emphasized role of the state. Nevertheless, the principles of acting in other social (sub)systems are observed, again through a relationship with morality. That leads to the conclusion of the strong relation – the »axis« of economic efficiency and morale. The positive effects of these two poles lead to social effectiveness, while negative and/or insufficient pulses direct the general trend to crisis - moral, economic, and other, including the overall social crisis.

1 Uvod

Efikasnost i efektivnost su veoma česti pojmovi u strategijskom menadžmentu, kao i u savremenoj teoriji i praksi uopšte. Njihova široka zastupljenost daje im ne samo karakter »interdisciplinarnosti«, već i svojstvo gotovo univerzalne primenljivosti u nauci i životu uopšte. Uprkos takvoj »sveprisutnosti« – ili upravo zahvaljujući njoj, ne postoji jedinstveno određenje pojmova efikasnosti i efektivnosti, kao ni ujednačeno shvatanje njihovog sadržaja. Sa stanovišta teme ovog rada, kao i, posebno, tekuće finansijske i ekonomske krize, može da bude vrlo interesantan postupak bližeg sagledavanja pojma efikasnosti, posebno »intertekstualnosti« njegovog i sadržaja pojma ekonomskih principa. Dodatni razlog za takav postupak nalazi se u činjenici da u periodima krupnijih tehničko-tehnoloških i društvenopolitičkih promena, odnosno ekonomskih kriza, obično nastaje i potreba za dubljim preispitivanjem sadržaja relevantnih pojmova. Na njih se, takođe, odražavaju promene

u stvarnosti društvenog života, sadržaj i obim pojmova se menjaju, a time i njihov međusobni odnos. U svojevrstnoj »tranziciji ekonomske teorije« može da dođe i do osavremenjenog tumačenja pojedinih kategorijalnih pojmova. U ovom radu će se efikasnost sa stanovišta tekuće ekonomsko-finansijske krize sagledati razmatranjem veza između sadržaja samog pojma efikasnosti i pojmova ekonomskih načela. Pri tome se pojmovi »načelo« i »princip« koriste kao sinonimi. »Latinska reč principum doslovan je prevod grčke reči archê, koja znači: »početak«, »osnov«, »počelo«, »načelo« ili ono što »stoji na čelu« i gospodari ostalim« (Opšta enciklopedija–Mala enciklopedija). – Pri objašnjenju, pojma »načelo« eksplicitno se navodi sinonimnost sa pojmom »princip« (Opšta enciklopedija–Mala enciklopedija). U ovom članku se upotrebljavaju oba izraza, a zavisno od pogodnosti vezanih za pozivanje na različite teorijske izvore, odnosno njihove prevode.

I dok se pojam efikasnosti u ovom radu pretežno razmatra sa ekonomskog stanovišta, pojam efektivnosti, iako svojstven i ekonomskom sistemu, prvenstveno se vezuje za celinu – dakle društveni sistem, kao »nadređen« i ekonomskom (pod)sistemu. Za ostvarenje (društvene) efektivnosti, osim (ekonomske) efikasnosti neophodno je i uvažavanje moralnih vrednosti u ekonomskom, kao i drugim podsistemima društva.

2 Metodologija

Tokom pripreme rada korišćena je metoda prikupljanja podataka na osnovu uvida u dostupnu domaću i svetsku literature iz oblasti uticaja morala na ekonomsku efikasnost poslovnih Sistema. Sam rad je sačinjen korišćenjem uporedne metode sa dobrom praksom u svetu i u domaćim uslovima uz izvođenje važnih zaključaka kojima se sugerišu pravci akcija svih zainteresovanih za ovu, veoma važnu oblast poslovnog života i poslovne izvrsnosti.

3 Rezultati i diskusija

3.1 *Ekonomski aspekt sadržaja pojmova efikasnosti i efektivnosti*

Interesantan zaključak izvlači se već razmatranjem prevoda (inače engleskog) izraza efikasnost: »efficacy«: uspešnost, delovanje, korisnost; »efficacious«: proizvodan, produktivan; »efficiency«: spremnost, gotovost, proizvodnost, produktivnost, umešnost, spretnost, radna sposobnost; »efficient«: stvaran, uspešan, koji zna svoj posao, spretan, umešan (Knežević, Stanišić in Stanišić, 2009). Može se zaključiti da domaća reč uspešnost ima isto značenje kao pojam efikasnost iz engleskog jezika. U pravcu takvog zaključka je i prevod reči sličnog značenja: »effective«: vojnik sposoban za službu u vojsci, ... stvaran, vredeći, uspešan ... (Knežević, Stanišić in Stanišić, 2009). Ovim se u dalju analizu sadržaja pojma efikasnosti uključuje i sasvim srodan, često prateći pojam efektivnost. Pri tome se napominje da i ovaj izraz u enciklopedijskoj

i rečničkoj literaturi nema jasno ni jedinstveno značenje. Nepostojanje jedinstvenih određenja navedenih pojmova je razumljivo sa stanovišta rasprostranjenosti njihove upotrebe. Jasno je na primer, da efikasnost odnosno efektivnost sa ekonomskog gledišta ne mogu biti iste kao i sa tehničkog i/ili organizacionog stanovišta. Čak i u okviru posebno posmatranih oblasti efikasnost i efektivnost neće uvek imati jedinstveno značenje, kriterijume i merila. Tako će se, na primer, različito ocenjivati efikasnost proizvodnog preduzeća od projektnog biroa ili zdravstvene ustanove. Imajući to u vidu, pri nastojanjima za jedinstvenom definicijom efikasnosti mogu se upotrebiti uglavnom uopštene formulacije, što veći broj autora i čini.

Po Adižesu (Adižes, 1994), efikasnost se odnosi na sposobnost brzog i uspešnog reagovanja pri donošenju odluka i/ili njihovom sprovođenju, a efektivnost je vezana za pravi izbor odluke, odnosno za njen ukupan učinak - u budućnosti. Bliže ekonomskom gledištu je stav Mankjua [9], po kojem je «Efikasnost – svojstvo društva da izvuče maksimum iz svojih retkih resursa». Sledeći ovakva mišljenja deo autora potvrđuje da »efektivnost znači proizvoditi prave proizvode/usluge, a efikasnost znači proizvoditi prave proizvode/usluge na pravi način« (Osmanagić, 2007). Pri tome pojedini autori efikasnost i efektivnost smatraju principima, odnosno organizaciono-ekonomskim principima (Tompson, Strikland i Gembland, 2008). Drugi autori razliku između ova dva pojma sagledavaju sa stanovišta menadžmenta (Petković, 2008), smatrajući da su aktivnosti vođenja usmerene na efektivnost, odnosno na izbor pravog posla, a aktivnosti rukovođenja na efikasnost, odnosno na izbor pravog načina da se posao obavi. Autori iz oblasti strategijskog menadžmenta (Dess, Lumpkin i Eisner, 2007), smatraju važnim i »prepoznavanje neophodnog balansa (trade/off) između efektivnosti i efikasnosti«. Sa stanovišta ovog rada je pogodno navesti stav (Erić, 2000), u vezi pojma efikasnosti: »Odnosi se na nivo resursa koji se koristi za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Efikasnost je u osnovi input-output koncept. Suština je u postizanju što boljih rezultata uz što manje angažovanje resursa (sirovina, materijala, energije, finansijskih sredstava, rada, ljudi)«. - Navedeno određenje efikasnosti uspešno usklađuje i miri zahteve definisanja, uključujući i sveobuhvatnost – ukoliko se, kao osnovni resurs u smislu date definicije, implicitno podrazumeva i vreme (u zagradi). Značajan je i stav autora iznet na istom mestu po kojem je efikasnost pretežno interno orijentisana, za razliku od efektivnosti koja je eksterno orijentisana - ka organizacionom okruženju. Proističe da, ukoliko se efikasnost posmatra pretežno u okviru ekonomskog sistema, efektivnost se može posmatrati kao svojstvo društvenog razvoja. Ovaj stav se smatra veoma važnim polazištem za svrhu ovog rada, uz dodatno mišljenje (Marić, 2011), da se efikasnost može smatrati uspešnošću na kratak rok, a efektivnost – kao uspešnost na dugi rok.

3.2 Povezanost efikasnosti i ekonomskih principa

Iz prethodno navedene definicije efikasnosti proističe da se težnja za postizanjem što boljih rezultata uz što manje angažovanje i trošenje resursa zadovoljava zastupanjem ekonomskih načela, odnosno ekonomska efikasnost se ostvaruje zadovoljenjem

ekonomskih principa. Autor se pri navedenom određenju efikasnosti poziva na stručna izdanja Instituta za javnu administraciju Kolumbija univerziteta u Njujorku (Erić, 2000). Pod ekonomskim principima se podrazumevaju opšta pravila vezana za ekonomiju, odnosno za uspešnost (efikasnost) poslovanja. Navedeni principi se u savremenom značenju izučavaju više od dva veka u ekonomskim doktrinama, u skladu sa određenim konceptom društvenog, odnosno privrednog razvoja. U savremenoj ekonomskoj literaturi izrazito preovlađuju tzv. principi ekonomije liberalnog kapitalizma. Poznata je, ipak, određena različitost navođenja, definisanja i uopšte tretiranja ekonomskih principa u literaturi, ekonomskoj i drugoj. Tako su, u istorijski ograničenom prostoru postojanja tzv. »administrativno-planskog«, kasnije »tržišno-planskog« tipa privrede, ekonomski principi ustanovljavani i kao posebni – važeći za određeni tip privrede, odnosno ekonomije kao nauke. U delu ekonomske teorije istaknut je osnovni ekonomski princip koji glasi: ostvariti maksimalan rezultat uz minimalna ulaganja. Drugim rečima, to je »težnja da se u nekoj ... akciji postigne najveći mogući učinak, uspeh ili korist uz najmanje troškove ili žrtve u dobrima ili naporima ... primenjuje se i u svim ostalim područjima privrednog i društvenog života« (Ekonomska enciklopedija). Osnovni (univerzalni) ekonomski princip je svojstven i biološkim sistemima što pomera granicu njegove zastupljenosti ka univerzalnom i opravdava taj izraz u njegovom nazivu (u zagradi). Osnovni ekonomski princip dakle, reguliše ne samo svaku čovekovu ekonomsku aktivnost, već »svaku aktivnost koja se u bilo kojoj meri racionalno organizuje« (Kukoleča i sar., 1980). Kako »predmet ekonomije postaje svaka ljudska delatnost u kojoj se susreće problem ograničenih sredstava za realizaciju odabranih ciljeva« (Ekonomska enciklopedija), to se osnovni ekonomski princip pokazuje kao opšti zahtev društvene racionalnosti. Prema tome, podrazumeva se da osnovni ekonomski princip važi za sve organizacione oblike rada i u neekonomskim sferama društvene organizacije, a kada je reč o području ekonomije, važna je napomena da njegova primena ne zavisi od organizacionog oblika ekonomije ili načina njenog funkcionisanja. Iz navedenog jasno proističe da osnovni ekonomski princip u suštini predstavlja koncept efikasnosti. U sadržajima oba pojma su ključni izrazi ciljevi (rezultati) i uloženi/utrošeni resursi, kao i nastojanje za maksimizacijom prvih i minimizacijom drugih. Pri tome se pokazuje (u tekućoj ekonomsko-finansijskoj krizi), da je nemoguće potisnuti »u neutralnost« uticaj društvenih odnosa na shvatanje ekonomske efikasnosti. U tim uslovima se efikasnost često opredeljuje na račun pravednosti i jednakosti. Tako ona ima različit ekonomski sadržaj zavisno od nivoa posmatranja, a čije se razlikovanje uglavnom poklapa sa razlikama u interesima: pojedinačnog ekonomskog subjekta, grane, nacionalne privrede-države, multinacionalne kompanije ... Na osnovi ovih razlika se i različito vrednuju ciljevi (rezultati), odnosno uloženi resursi. Otvoreno je pitanje dovoljnosti tzv. koncepta »društvene odgovornosti kompanija« za smanjenje razlika u tretiranju efikasnosti sa različitim, gore navedenih interesnih pozicija. Ovu tematiku sa aspekta naše zemlje i dovodeći je u vezu sa računovodstvom zaštite životne sredine čime se postiže pored ekonomske i šira društvena odgovornost kompanije govore i autori Knežević, Stanišić, 2009). Kako se ekonomska efikasnost

ostvaruje zadovoljenjem ekonomskih principa, znači da se oni ispoljavaju i kroz sam osnovni ekonomski princip. Ekonomski principi su sledeći složeni pojam – sintagma, kroz čiji sadržaj treba sagledati njihovu povezanost sa pojmom efikasnosti. U novijoj ekonomskoj literaturi izrazito preovlađuju tzv. principi ekonomije liberalnog kapitalizma. Jedan od njihovih najpoznatijih zastupnika je američki ekonomista (Mankju, 2008), sa čije strane se utvrđuje deset ekonomskih principa koji predstavljaju nastavak razvoja kapitalističkog shvatanja ekonomije zadnja dva veka. U njegovoj izrazito obimnoj knjizi (blizu 900 strana širokog formata), navedenih 10 principa se razrađuju kroz popularne, »životne primere« i krajnje pojednostavljeni prikaz ekonomskih pravilnosti, uz obrazloženje namenom knjige – za studente koji stiču početna ekonomska znanja, kao i za najširi krug korisnika, tj. laika. Pored izrazite popularnosti u svetu, ova knjiga je i od strane poznatih ekonomista u Srbiji ocenjena veoma vrednom, uz ipak, značajna osporavanja pojedinih stavova, kao na primer, u stručnom prikazu prevoda i redakcije na srpski jezik navedene knjige, od strane (Madžar, 2006).

Pod nazivom »načela« isti ekonomski principi na približno sličan način su predstavljeni i od strane domaćih autora (Labus i Jovanović, 2008).

3.3 Odnos ekonomske efikasnosti i morala

Na ovom mestu su nezaobilazne napomene o određenim izmenama stavova u svetskoj ekonomskoj javnosti o principima tzv. liberalnog kapitalizma. One su se desile posebno po izbijanju velike svetske finansijske krize 2007. godine. Jedna od jasno uočljivih posledica krize na ekonomsku nauku ogleda se u preispitivanju stavova vezanih za »samoregulišuću« ulogu tržišta. Tako se navodi da je kriza »... ubila svaku iluziju da tržišta savršeno funkcionišu i da državni nadzor tržišta treba svesti na minimum. Dokazala je da su tržišta služila tome da na potpuno genijalan način bezobrazno obogate nekolicinu nenadziranih. Pokretačka sila stambene lakoumnosti s obe strane Atlantika nije bila želja da svako ima svoj krov nad glavom, nego ideja s »Vol-strita« da se proda što više sumnjivih hipotekarnih hartija od vrednosti ... Kao što su Evropljani davno naučili, nesputani kapitalizam uzima danak u ljudskosti.

Skorašnje pesimistične izjave vodećih svetskih stručnjaka direktnije povezuju uzroke krize sa moralom. Tako je osnivač Svetskog ekonomskog foruma u Davosu, Klaus Švab, ocenio: »Kapitalizmu u sadašnjem obliku nema mesta u svetu oko nas. ... Nalazimo se u eri temeljnih promena koje hitno zahtevaju nove načine razmišljanja umesto uobičajenih. Imamo opštu krizu morala, nismo voljni da investiramo u budućnost, podrili smo socijalnu skladnost i u opasnosti smo da u potpunosti izgubimo poverenje budućih generacija«. I naredna zasedanja Svetskog ekonomskog foruma u Davosu sadržala su slične tvrdnje o vezi ekonomije i morala, sa jednim od zaključaka da »ekonomiji nedostaje moral«. Može se izvući zaključak da su ekonomisti, domaći i strani, u visokom stepenu saglasni u oceni nepovoljnih uticaja samog sistema liberalnog kapitalizma na društveni i ekonomski razvoj, odnosno na stanje morala, koje, isto tako, ima povratni uticaj na dalji razvoj ukupnog

društvenog, prema tome i ekonomskog sistema. Iz sadašnjeg istorijskog trenutka (tekuće ekonomsko-finansijske krize), pojedina od gore navedenih mišljenja se pokazuju potvrđenim, delom proročanskim.

3.4 Povezanost ekonomskih i principa drugih područja sa stanovišta morala

Sa stanovišta ovog rada pogodno je navesti pokušaje »iznalaženja« principa zajedničkih za ekonomsku i druge sfere, koje formulišu autori iz oblasti strategijskog upravljanja, dakle šire preglednosti od kratkoročnih tržišnih. Identifikacija principa zajedničkih za ekonomiju i druge oblasti logična je posledica »sveprisutnosti« ekonomije u društvenom životu uopšte. To (naročito) važi i za, na prvi pogled, po svrsi dijametralno suprotnu društvenu sferu, kakva je vojna organizacija (sa svrhom pripreme i izvođenja »destruktivnih« radnji sa stanovišta ekonomije). Tako se od strane Toflerovih, uz isticanje sličnosti sa vojnom sferom na polju ekonomije, navodi deset principa zajedničkih za ekonomsku i ratnu sferu: činioci proizvodnje (u ratu – činioci razaranja, što je jedina razlika u odnosu na ekonomiju - proizvodnju), neopipljive vrednosti, demasifikacija, rad, inovacije, skala, organizacija, sistemi integracije, infrastruktura i ubrzanje (Tofler, Alvin i Hajdi, 1998).

Za svrhu ovog rada posebno je značajan osvrt na objašnjenje sličnosti između vojnih operacija i »biznisa«, od strane autora Manasa (2007). Razmatrajući vojne i druge aktivnosti (od kojih su naglašenije predstavljene infrastrukturne i privredno-finansijske), koje su vodile poznate vojskovođe - državnici, težišno Napoleon, utvrdio je šest principa zajedničkih za navedene dve oblasti: tačnost, brzina, fleksibilnost, jednostavnost, karakter i moralna snaga.

Manas šire obrazlaže navedene principe, konstatujući sličnost organizacionih projekata vojnih, ekonomskih i sličnih operacija, za koje koristi sintagmu »formalni projektni menadžment«. Sa stanovišta ovog članka se kao najreprezentativniji, čak kao zajednički sadržalac može izdvojiti princip morala.

4 Zaključak

Na osnovu prezentiranih stavova raznih autora, moguće je jasnije odrediti odnos između sadržaja pojmova efikasnosti, odnosno efektivnosti i ekonomskih principa, sa stanovišta ekonomsko-finansijske, ali, kako je pokazano i moralne krize. - Kategorije efikasnosti i efektivnosti su primenljive u organizacionim, ekonomskim i drugim oblastima. Zahtev za ekonomskom efikasnošću se po svom sadržaju poistovećuje sa zahtevom za postizanje što boljih rezultata uz što manje angažovanje resursa. Iz navedenih stavova proističe i zaključak ovog rada, da se u uokviru efikasnosti i efektivnosti implicitno podrazumevaju i ekonomski principi, kao principi ekonomske efikasnosti (uspešnost na kratak rok), odnosno efektivnosti (uspešnost na duži rok, relevantna za strategijski menadžment).

Ubrzane tehnološke i društvene promene podstiču na izmene u obimu i sadržaju kategorijalnih pojmova ekonomske teorije. Navedenim izmenama daje snažan dodatni podsticaj tekuća ekonomska i finansijska kriza. Ona iskazuje izražene slabosti preovlađujućeg ekonomskog sistema zasnovanog na principima neoliberalnog kapitalizma. To istovremeno širi mogućnosti upoređivanja neoliberalnih ekonomskih principa sa onim ekonomskim načelima koja su ocenjena kao zajednička za ekonomsko i druga društvena područja. Na taj način se u savremenoj literaturi iz oblasti ekonomije i menadžmenta nanovo vrše pokušaji svojevrstnog objedinjavanja ekonomskih i principa upravljanja. Ovi drugi se identifikuju u različitim društvnim područjima, uključujući i suprotna (stvaralačkom) ekonomskom – kao što je to područje vojnih operacija. Upravo na ovom polju prepoznati su principi zajednički za ekonomsku i ratnu sferu, od kojih su neki posebno interesantni pri upoređivanju sa preovlađujućim ekonomskim principima neoliberalnog kapitalizma. Takav je, na primer, princip moralna snaga (moral). »Retroaktivnim sagledavanjem« zastupljenosti ovog principa u ekonomskoj teoriji može se izvesti zaključak o njegovom postupnom i permanentnom istiskivanju kao opštevažećeg društvenog pravila. To je dovelo do »opšte krize morala« u sadašnjem vremenu sa krajnje nepovoljnim uticajem i na samu ekonomiju. Međutim, ovakvo društveno i ekonomsko stanje (morala) je odranije najavljivano u nauci i u vezi je sa samim ekonomskim principima (neoliberalnog kapitalizma), odnosno sa shvatanjem ekonomske efikasnosti. Potvrđuje se da ovaj pojam, kao i čitava ekonomska nauka, ne mogu biti tretirani na »tehnički način«, tj. bez (društvenog) vrednovanja. Drugim rečima, ekonomska efikasnost treba da sadrži društveno- sistemski korektiv, moguće u oblasti makroekonomije, kojim će biti transformisana u (društvenu) efektivnost. Posebno je složeno pitanje načina sprovođenja takve »transformacije« uz održanje zaštite privatne svojine, tržišne slobode i inicijative. Obnova morala u ekonomskoj sferi treba da ima svoj početak u naučnoj uspostavi izmenjenog pojmovnog sadržaja ekonomske efikasnosti u opštu (društvenoekonomsku) efikasnost, tj. efektivnost. Takođe je odvojeno i pitanje načina i mogućnosti učvršćivanja moralnih normi, kao »nadpravnih i nadprivrednih načela«, kao i uklapanja domaćih privrednih subjekata u takav ambijent. To je i predlog za dalja istraživanja – načina reafirmacije morala u okviru poslovanja, odnosno pojma ekonomske efikasnosti.

LITERATURE

1. Adižes, I. (1994). Upravljanje promenama. Novi Sad: Prometej, Beograd: Agora.
2. Labus, M. i Jovanović, A. (2008). Ekonomija za pravnike. Beograd: Pravni fakultet.
3. Dess, G., Lumpkin, G. i Eisner, A. (2007). Strategijski menadžment. Beograd: Data status.
4. Erić, D. (2000). Uvod u menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet, Viša škola za trenere.
5. Ekonomska enciklopedija. Knjiga 1. i 2. (1984). Beograd: Savremena administracija.
6. Grujić, B. i Srđević, I. (1998). Novi standardni rečnik englesko srpski. Cetinje: Obod.
7. Knežević, G., Stanišić, M. i Stanišić, N. (2009). Environmental Issues and Financial reporting Trends evidence from Serbia, *Economia Aziendale Online*, Pavia, Italia.
8. Kukoleča, S. i sar. (1980). *Ekonomika udruženog rada*. (2. izd.). Beograd: Savremena administracija.

9. Manas, Dž. (2007). Napoleon o projektnom menadžmentu – neprolazne lekcije o planiranju, izvođenju i liderstvu. Beograd: Leo Komerc.
10. Mankju, G. (2008). Principi ekonomije (3. izd.). Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Marić, D. (2011). Primena ekonomskih principa u vojnim operacijama. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet odbrane – Vojna akademija.
12. Mađžar, Lj. (2006). Očaravajuća lepota apstrakcije. Ekonomski anali, 171, časopis Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
13. Opšta enciklopedija–Mala enciklopedija Prosvete. Knjiga 2. i 3. (1986). Beograd: Prosveta.
14. Osmanagić, B. N. (2007). Kriza kao šansa–kroz poslovnu krizu do poslovnog uspeha. Zagreb: Školska knjiga.
15. Petković, M. (2008). Organizaciono ponašanje – sa menadžmentom ljudskih resursa (2. izd.). Beograd: Ekonomski fakultet.
16. Praščević, A. (2008). Moral u razvoju ekonomske misli i uspon neoliberalizma u zemljama u tranziciji. Moral i ekonomija monografija. Beograd: Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja.
17. Tešanović, B. i Kecman, M. (2008). Sistem nabavke prehrambenih proizvoda. Vojno delo, br. 1.
18. Tompson, A., Strikland, J. i Gembland, Dž. (2008). Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću. (14. izd.). Zagreb: MATE d.o.o.
19. Tofler, Alvin i Hajdi (1998). Rat i antirat. Beograd: Paidea.
20. Spletna stran: www.bbc.co.uk/news/business.

Piercing – dejavnik tveganja okužbe pri praktičnem pouku

UDK 331.461:616.9:373.5

KLJUČNE BESEDE: pirsing, praktični pouk, okužbe, dejavnik tveganja

POVZETEK - V prispevku bo predstavljena raziskovava s področja preprečevanja in obvladovanja prenosa okužb v bolnišničnem okolju – piercing – dejavnik tveganja okužbe pri dijakih, ki opravljajo praktični pouk. Namen raziskave je bil ugotoviti, koliko dijakov zaključnih letnikov se je odločilo za pirsing, kako dijaki upoštevajo pravila urejenosti pri praktičnem pouku, ali se dijaki zavedajo možnih posledic nestrokovne vstavitve pirsinga in ali je po mnenju dijakov pirsing lahko vir okužbe. Hkrati je bilo zanimivo proučevati vpliv modnih trendov na stereotipni lik medicinske sestre, ki ga modni dodatki s pirsingi precej majo in preizkušajo. Dijaki so pri praktičnem pouku v procesu zdravstvene nege v neposrednem stiku s pacienti. Telesni nakit, ki ga nosijo, predstavlja tveganje za prenos okužbe, nakit, ki pa je vpet v kožo in sluznico, predstavlja možnost krvno prenosljivih okužb. S tega vidika nas je torej zanimalo, s kakšno mero previdnosti, odgovornosti in poučenosti nosijo pirsing dijaki.

UDC 331.461:616.9:373.5

KEY WORDS: piercing, practical courses, infections, risk factor

ABSTRACT - In this article we will present a research paper from the field of prevention and control of infection transmission in a hospital environment, piercing – the risk factor for infections in practical courses. The purpose of the research was to establish how many senior year students wear a piercing, how the students follow the rules of personal hygiene and uniform tidiness in practical courses, whether the students are aware of the possible effects of an unprofessional placement of a piercing and, according to the students, can a piercing be the source of an infection. At the same time it was interesting to gain an insight into the influence of fashion trends on the stereotype of a nurse, which can be broken by accessories such as piercings. The students in practical courses in the healthcare process are in direct contact with patients. Jewellery worn by the students poses a risk for the transmission of diseases and the place where the skin or the mucosa is punctured, poses the risk of blood-borne diseases as well. From this viewpoint, we studied the degree of caution, responsibility and knowledge the students that wear piercings uphold.

1 Uvod

Dokazi o obstoju in uporabi telesnega nakita segajo v obdobje tako imenovanega Ledenega človeka izpred 5400 let. Pisni viri telesnega nakita so prvič omenjeni v bibliji. Pirsing se pri nas izraziteje pojavlja zadnjih dvajset let. Je svojevrsten način izražanja mladih, ki je povezan s stilom oblačenja, poslušanjem določene vrste glasbe, izražanjem pripadnosti skupinam, znotraj katerih se posameznik identificira.

Poklic srednje medicinske sestre/srednjega zdravstvenika (SMS/SZ) zahteva urejen zunanji videz, pozitivne osebnostne lastnosti ter odgovornost pri delu s pacientom. Ko razpravljamo o prisotnosti pirsinga pri naših dijakih, imamo v mislih tako fizično kot duševno in duhovno plat doživljanja in izražanja sebe. Na eni strani se kaže v njihovi zunanji podobi, urejenosti in smislu za estetiko ter dobrem okusu, na drugi strani pa s prevzemanjem odgovornosti do lastnega zdravja, zdravja sodelavcev ter pacientov.

Prisotnost pirsinga in s tem prebodena koža je lahko vstopno mesto številnim boleznim, ki se prenašajo s krvjo. Prav tako lahko telesni nakit na izpostavljenih in intimnih delih telesa povzroča vnetja, ki predstavljajo tveganje nastanka in prenosa okužbe.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Pirsing in materiali

Pirsing je postopek prebadanja kože z namenom vstavljanja kovinskega predmeta. Poleg tetoviranja je v današnjem času izrazit modni okras. Čeprav je včasih pirsing predstavljal deviantno, odklonilno obnašanje, je danes skoraj popolnoma sprejemljiva družbena norma. Kovinski predmeti za pirsing so v obliki igel, obročkov in drugih podobnih oblik. Pojavljajo se na različnih delih telesa, kot so obrvi, ušesa, nos, nozdrvi, ustnice, jezik, prsne bradavice, popek in spolni organi. Izbira ustreznega materiala za telesni nakit je eden od faktorjev, ki vpliva na dokaj uspešno in varno nošenje pirsinga. Na voljo so hipoalergeni materiali, kot so titan, niobij, 14- in 18-karatno zlato. Najbolj se uporablja nerjavno jeklo vrste 316L, ki je narejeno po posebnem postopku in se uporablja tudi za implantate (umetni kolki, kolenski sklepi, vijaki, ploščice, žice). Prednost te vrste jekla je predvsem v preprosti obdelavi in v uveljavljenem materialu za varno kirurško obdelavo. Kljub temu, da obstajajo standardi za materiale, ki se uporabljajo pri kirurških vsaditvah, pa materiali za pirsing niso atestirani.

2.2 Izražanje sebe skozi kulturo, estetiko, stisko

Kultura prebadanja kože, okraševanja z nakitom iz živalskih kosti in žic ima povsod po svetu bogato zgodovino in kulturno dediščino. Obredom okraševanja ponekod še danes pripisujejo izreden pomen. V igri je vraževernost za obrambo pred demoni in nesrečo, atraktivnejši izgled - predvsem v času snubljenja, polnoletnosti oz. začetka novega življenjskega obdobja in ob pomembnejših plemenskih obredih. Prebadanje se tudi danes pojavlja vsepovsod tam, kjer je modni svet. Kot sem že omenila, je pirsing svojevrsten način izražanja pripadnosti ter lojalnosti vrstnikom. Mladi v dobi odraščanja dajo veliko več na mnenje prijateljev kot na mnenje avtoritet, torej staršev, učiteljev, zdravnikov. Ker je vedno bolj zanimivo nekaj, kar imajo drugi, je želja po pirsingu večja, če ga imajo tudi prijatelji. Prebadanje je lahko tudi način dokazovanja poguma in upornosti. Poznamo tudi prav poseben, skrb-zbujajoč razlog. S fizično bolečino, ki jo oseba doživi pri prebadanju, zatre psihično bolečino. Tu gre za neke vrste željo po samo poškodovanju, kaznovanju samega sebe, kar je posledica čedalje večje osamljenosti, brezciljnosti, nezadovoljstva in čustvene podhranjenosti.

2.3 Moč podobe in videza

Živimo v svetu podob, v času vizualne komunikacije. Moč podobe in videza je prevladujoča. Ustrezen zunanji videz je temelj suverenosti, znak samozavedanja in

predstavlja odnos do sebe, soljudi, poklica, položaja, institucije. Ker z našim zunanjim videzom torej tudi neprestano komuniciramo ne moremo mimo govornice telesa, ki predstavlja več kot polovico vseh sporočil, ki jih oddajamo s svojo prisotnostjo - tudi takrat, ko govorimo. Ko komuniciramo, pride do sprejemnika 55 % naših sporočil v obliki govornice telesa z zunanjim izgledom, držo telesa, kretnjami, mimiko. 38 % naših sporočil prejme naslovnik v obliki glasu z intonacijo, barvo glasu, z naglasom, s poudarki. 7 % naše komunikacije z okolico predstavlja dejanska vsebina z jezikovnim izražanjem.

2.4 Možne posledice prebadanja telesa

Prebadanje telesa je invazivni poseg v telo. Oseba ki opravlja te posege, mora nasilno prekiniti celovitost kože in podkožja. Zapleti, ki se lahko pojavijo so lahko neprijetni občutki, lokalna bolečina, strah in stres, lokalna vnetja, lokalne in splošne alergične reakcije, ciste, brazgotine, krvavitve in okužbe. Raziskave so pokazale, da se vnetja pojavljajo pri prebadanju ušes v 11 % - 24 %, posledično se lahko na teh mestih pojavijo brazgotine in ciste. V zadnjih letih narašča tudi število ljudi, ki trpijo zaradi alergije na nikelj. Vzrok temu je v večini primerov cenen modni nakit, ki vsebuje velik delež niklja, ki ni tako močno vezan, kot na primer v nerjavnih jeklih, zato ob stiku s tekočino (sveža rana, potenje) prihaja do sproščanja niklja. Ko postanemo preobčutljivi na nikelj, se v določenem času razvije alergija, ki se v večini primerov kaže kot kožni dermatitis. Pirsing v ustih, ki je med mladimi vse popularnejši, lahko povzroči nevarne infekcije, poslabša stanje v ustni votlini. Pirsing na ustnicah škoduje dlesnim. Pojasnili so, da se dlesni zaradi tujkov v ustnicah pričnejo odmikati od zobovja, kar lahko povzroči tudi popolno izgubo povsem zdravih zob. Prav tako Ameriško združenje stomatologov opozarja na pirsing na jeziku, saj lahko nakit na jeziku povzroči razraščanje žilnega tkiva, razcep jezika, zmanjšano gibljivost jezika, infekcije ustne sluznice in dlesni ter lomljenje zob. Prebadanje kože z velikimi iglami lahko poškoduje velike krvne žile, živce in druga tkiva. Hitro otekanje takoj po vstavitvi pirsinga lahko govori v prid notranje krvavitve ali poškodbe globljih slojev tkiva. Takšno stanje zahteva takojšnjo zdravniško intervencijo in zdravljenje ob odstranitvi nakita. Nevarno in zelo boleče je lahko tudi prebadanje v predelu popka, prsnih bradavic ter spolnih organov. Zaraščanje rane traja pri slednjem tudi tri do šest mesecev, saj je ta predel zaradi vonja, vlage in pod obleko bolj dovzeten za infekcije. Pirsing na penisu lahko povzroči mehansko okvaro kondoma, ter posledično okužbo in neželjeno nosečnost. Glede na to, da pri vstavitvi pirsinga zaradi prebadanja kože ranimo povrhnjico in s tem poškodujemo tudi nižje sloje kože in podkožja, obstajajo tudi praktične možnosti prenosa okužbe. Največkrat gre za krvno prenosljive bolezni – hepatitis B, C, D ter virus HIV.

Od leta 1991 je proti hepatitisu B (HBV) urejeno obvezno cepljenje otrok, ki vstopajo v 1. razred osnovne šole, sicer pa naša zakonodaja ureja obvezno cepljenje proti HBV za vse zdravstvene delavce in sodelavce, dijake in študente zdravstvenih usmeritev že več desetletij. Vzporedno s tem obstaja velika nevarnost okužbe s hepatitisom C

(HCV), ki povzroča tri četrtine vseh kroničnih hepatitisov in je glavni vzrok jetrnega karcinoma. S to vrsto hepatitisa je okuženih 3 % Zemljanov, cepiva pa ni na voljo.

Da je situacija resna, nas v zvezi s pirsingi Center za spremljanje in preventivo nalezljivih bolezni iz Atlante (deluje pod okriljem Svetovne zdravstvene organizacije) opozarja na visoko stopnjo tveganja za prenos zgoraj omenjenih okužb prek okužene krvi.

To nas vodi k razmišljanju o prisotnosti dejavnikov tveganja za nastanek in/ali prenos okužbe, kar vodi v delo, ki lahko ogroža zdravstvenega delavca, sodelavce in paciente.

2.5 Poklicna samopodoba

SMS/SZ opravlja delo, kjer je tesno sodelovanje z ljudmi neprestano v ospredju in hkrati tudi na preizkušnji. Poklicna samopodoba ima predvsem motivacijsko vrednost, zato vpliva na vedenje in poklicno ravnanje. Pridobiti mora veliko mero zaupanja in spoštovanja, kar je povezano tudi z urejenim videzom, takšnim, ki pritiče njegovi delovni obleki, saj z njo ravno tako komunicira s svetom in se mu predstavlja. Na naši šoli dajemo velik poudarek osebni urejenosti dijakov in dijakinj pri opravljanju praktičnega pouka (PP). Dijaki morajo poleg vzdrževanja osebne higiene skrbeti za urejeno pričesko, spete lase, urejeno brado. Nohti morajo biti čisti, kratko prstriženi in nelakirani. Pri PP je dovoljeno diskretno ličenje, ravno tako diskretna uporaba dišečih dezodorantov. Imeti morajo delovno obleko, ki je čista in zlikana, belo ortopedsko obuvalo in svetle nogavice. Obvezna je tudi identifikacijska priponka. Pirsingi na vidnih mestih niso dovoljeni. Dijaki ki upoštevajo ta pravila, hkrati upoštevajo tudi postopke varnega dela, zato se takim dejavnikom tveganja izognejo.

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, koliko dijakov zaključnih letnikov se je odločilo za pirsing, kako dijaki upoštevajo pravila urejenosti pri praktičnem pouku (PP), ugotoviti vpliv modnih trendov na izgled »sodobne« SMS/SZ, ali se dijaki zavedajo možnih posledic nestrokovne vstavitve pirsinga in ali je po mnenju dijakov pirsing lahko vir, izvor okužbe.

3.2 Cilji raziskave

Cilji raziskave so pri dijakih ugotoviti:

- razloge, zaradi katerih dijaki zaključnih letnikov naše šole nosijo pirsing,
- kaj menijo dijaki, ki nosijo pirsing na izpostavljenih mestih, glede upoštevanja pravil urejenosti pri PP,

- ali se dijaki zavedajo tveganja okužbe zaradi pirsinga in
- kaj menijo o vplivu sodobnih modnih trendov pri zaposlenih zdravstvenih delavcih.

3.3 Metode raziskovanja

Raziskovalna naloga temelji na teoretični in empirični metodi dela. S teoretično metodo dela je bil opravljen pregled strokovne literature, empirična metoda dela pa temelji na podlagi zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Vprašalnik vsebuje 15 vprašanj, ki so odprtega in zaprtega tipa. Anketa je anonimna. Podatki so obdelani in analizirani v programu Microsoft Excel. Dobljeni rezultati so interpretirani s komentarjem.

3.4 Opis vzorca

V vzorec raziskave je bilo vključenih 241 dijakov in dijakinj zaključnih letnikov SZŠ Celje.

Pozitivno se jih je odzvalo 199, kar predstavlja 82,6% delež vseh razdeljenih anketnih vprašalnikov.

4 Rezultati

Dijaki in dijakinje, ki predstavljajo vzorec raziskave so osebe, ki obiskujejo zaključni letnik srednjega poklicnega, srednjega strokovnega in poklino-tehničnega programa SZŠ Celje. Predvidevamo, da je osebna struktura večine anketiranih zrelejša kot njihovi leto, dve ali tri mlajši vrstniki. Usvojili so že veliko znanja, prav tako je v večini primerov odgovornost za delo s pacienti v bolnišnicah in drugih zdravstvenih ustanovah na visoki ravni.

Rezultati ankete so dali zelo pozitivno sliko stališč in mnenj dijakov zaključnih letnikov na Srednji zdravstveni šoli Celje:

1. Več kot polovica anketiranih dijakov ve, da pomeni pirsing v slovenskem jeziku prebadanje kože. Skoraj 30% dijakov povezuje pirsing z uhani.
2. 66,8 % anketiranih dijakov nima pirsinga, kar je presenetljivo dobro.
3. V 35 % je razlog za pirsing modni hit, kar je bilo pričakovati. Dijaki se v večini za pirsing ne odločajo zaradi partnerja ali prijateljev. Tudi prebadanje iz kljubovanja staršem oz. učiteljem je zanemarljivo. V 58 % so se dijaki za pirsing odločili iz drugih razlogov, ki jih niso opredelili. Za razloge proti v 51 % dijaki ne vidijo v pirsingu motiva oz. ne čutijo potrebe po dokazovanju. 14 % dijakov ne podlega modnim muham, 12 % dijakov je izrazilo strah pred pirsingom, 10 % dijakov upošteva mnenja staršev oz. učiteljev, ki so pirsing odsvetovali. V 13 % so se dijaki odločili proti pirsingu iz drugih razlogov, ki jih niso opredelili.
4. Dijaki, ki imajo pirsing (33,2%) so se v 0,5% odločili za ustnice, v 2,9% za nos, v 1,9% za obrvi, v 2,9% za jezik, v 12% za popek in v 13% za druga mesta, ki jih niso opredelili. Štirje dijaki imajo pirsing na več kot dveh mestih.

5. Poznavanje materialov za piercing je slabše. 44,7 % dijakov ne ve iz kakšnega materiala je telesni nakit. 22,1 % dijakov pozna najustreznejši material za piercing (titan, kirurško jeklo in zlato), 21,6 % dijakov meni, da je iz srebra, 8 % meni, da je material nerjaveče jeklo, 0,5 % to je 1 dijak pa meni, da je material za piercing nikelj.
6. Vstavitev pirsinga so v 25 % zaupali piercing-studiu, 5 % jih je obiskalo registrirano zdravstveno ustanovo, 1% dijakov je poseg opravil sam.
7. 71 % dijakov ima resne pomisleke glede varnosti pri vstavitvi pirsinga. Dvomijo v higieno, strokovno usposobljenost, aseptične postopke in metode dela.
8. 40 % dijakov je dobilo o pirsingu največ informacij v medijih. 35 % dijakov je dobilo informacije od prijateljev, le 5 % dijakov je dobilo odgovore na vprašanja o pirsingu doma, pri starših, 13 % dijakov o pirsingih ni iskalo podatkov.
9. Skoraj polovica anketiranih ne upošteva mnenja svojih staršev v zvezi s pirsingi.
10. 36 % dijakov ne upošteva pravil urejenosti pri PP, kar se skoraj ujema s številom dijakov s pirsingi.
11. Dijaki ocenjujejo, da profesorji praktičnega pouka v 68 % dosledno in enotno zahtevajo odstranitev pirsinga pri opravljanju praktičnega pouka tako v kabinetu kot v bolnišnici.
12. Dijaki se v 70 % zavedajo nevarnosti pirsinga pri opravljanju praktičnega pouka, hkrati so tudi prosvetljeni v zvezi z možnostjo okužbe s hepatitisom B in C.
13. 64 % dijakov se zaveda povezave pirsinga s hepatitisom B in C. Dobra polovica dijakov se zaveda nevarnosti prenosa krvno prenosljivih bolezni, ostalih 36 % nima predsodkov glede okužb, ki se prenašajo s krvjo.
14. 73 % dijakov meni, da zaradi pirsinga pri dijakih in zaposlenih zdravstvenih delavcih, pacienti niso ogroženi.
15. Na zadnje vprašanje Ali lahko vpliv različnih sodobnih modnih trendov (ekstravagantna pričeska, piercing, tatu...) v končni fazi omaje tradicionalno stereotipno podobo SMS/SZ so podali dijakovi zanimivi odgovori: skoraj 40% dijakov meni, da je vpliv sodobnih modnih trendov pri zaposlenih že viden, 26% dijakov meni, da lika SMS/SZ sodobni modni trendi ne morejo omajati, 18% dijakov meni, to bo to v bližnji prihodnosti zelo vplivalo na današnja pravila o zunanem izgledu SMS/SZ in 17% dijakov meni, da je tradicionalna stereotipna podoba SMS/SZ že zgodovina.

5 Analiza

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika smo prišli do zanimivih ugotovitev, preko teh pa do doseženih zastavljenih ciljev raziskave. Predstavila bom analizo zastavljenih ciljev:

1. Večina dijakov, ki ima piercing, pravi, da ga nosi zaradi trenutnega, modnega navdih. Mlade navdihujejo mediji in posledično svetovno znane zvezde različnih področij, s katerimi se najstniki identificirajo. Mediji nam vsak dan postrežejo

- z novimi modnimi trendi in novimi oblikami ekstravagantnosti, le redkokdaj pa nam hkrati povedo tudi vse pasti in možne posledice. Vpliv medijev daleč presega vse druge vire informacij. Dijaki bi se morali več pogovarjati s starši, saj bi na ta način lažje oblikovali lastne vrednote in sprejemali odgovornost za svoje zdravje. Večja povezanost s starši, medsebojno zaupanje in doseganje kompromisov v pogovoru s starši bi lahko preprečilo marsikateri tvegan poseg na telesu.
2. Nekateri dijaki, ki nosijo pirsing na izpostavljenih mestih, ne upoštevajo pravil urejenosti pri PP. V večini primerov ti dijaki niso dovolj odgovorni, nimajo ustreznega znanja, zato se tudi nevarnosti komplikacij ne zavedajo. Ocenjujemo, da še niso dovolj dozoreli za tako konstruktiven in kritičen način razmišljanja.
 3. Dijaki v večini poznajo nevarnosti okužb, do katerih lahko pride zaradi nestrokovnosti, neustrezne higiene in splošnega neupoštevanja priporočil mentorja PP in ukrepov zdravstvene ustanove, da se prepreči nevarnost nastanka in/ali prenosa okužb. Zaradi narave dela v zdravstveni negi in stika s kužnimi telesnimi tekočinami, se zavedajo nevarnosti prenosa virusnih hepatitisov ter HIV-a. Zmožni so kritične presoje in odgovorno vstopajo v proces zdravstvene nege, zdravljenja in diagnostike.
 4. Dijaki opažajo, da je vpliv sodobnih modnih trendov temeljito zamajal stereotipni lik SMS/SZ, kar je opaziti pri zaposlenih na različnih strokovnih področjih. Nedvomno gre za rezultat velikega trenda pri zaposlovanju mlajših ljudi, kar vodi v zdravstvenih poklicih do občutnih sprememb – prag tolerance izgleda zdravstvenih delavcev se viša, pravila so postala ohlapnejša. Dijaki so na podlagi usvojenega znanja glede izgleda zaposlenih SMS/SZ ter ohlapnosti pravil na delovnem mestu neprijetno presenečeni.

5 Zaključek

Prebadanje telesa je nedvomno dejavnik tveganja, ki pogojuje nastanek in/ali prenos okužb. V največji meri gre za prenos okužb s krvjo. Da bi se temu ognili, morajo to delo opravljati ljudje, ki imajo ustrezna strokovna znanja in pooblastila. To je prvi izmed mnogih pogojev, ki jih mora imeti tak strokovnjak. Higiena mora biti na visokem nivoju, instrumenti sterilni, uporabili pa naj bi tudi čim več materiala za 1x uporabo. Pirsing je treba vstavljati na preverjenih, higiensko oskrbljenih mestih kože. Nedvomno je mesto vstavitve pirsinga operacijsko polje, ki zahteva takšno pripravo kot vsak strokovno narejen kirurški poseg. Prav tako je potrebno načrtovati pripravo prostora, pripomočkov, klienta in sebe kot strokovno usposobljeno osebo, strokovno izvesti poseg ter spremljati klienta še nekaj časa po posegu.

Vsak človek je individuum zase, zato vsak na svoj način doživlja tegobe, težave, povezane s strahom, negotovostjo, navajanjem na tujek v koži in sluznici. Na drugi strani pa mu to pomeni zelo veliko v smislu uveljavljanja, sprejemanja v družbi. Vsak posameznik mora biti v tem procesu obravnavan individualno in celovito.

Z raziskavo se je odprlo nekaj vprašanj, dilem, ki lahko predstavljajo velik izziv. Glede na to, da pri nas skoraj da ni raziskav, ki bi podkrepile dokaze o prenosu okužbe zaradi pirsinga, menim, da gre zaenkrat za manj znano, a možno pot prenosa okužbe. V bodoče bi bilo smiselno na nacionalnem nivoju spremljati ter zbirati podatke o pirsingu – viru tveganja prenosa okužb na izpostavljenih delovnih mestih. Rezultati raziskave so pokazali, da je vpliv modnih trendov in različnih oblik ekstravagantnosti (tudi pirsing) močno prisoten tudi v našem delovnem okolju, zato skrb ni odveč. Prav tako smo z izsledki raziskave dobili potrditev o upravičenosti kritičnega pogleda na tovrstno problematiko.

LITERATURA

1. Čížman, M. (2002). Razširjenost hepatitisa B in C v Sloveniji. *Vita*, 33, str. 3–5.
2. Lešničar, G. (2005). Hepatitis C - nevidna nevarnost. *Viva*, str. 4–5.
3. Lužnik Bufon, T. (2001). Incident – možnost parenteralnega prenosa okužb pri zdravstvenih delavcih. *Med Razgl*, 2, str. 129–136.
4. Matičič, M. (2001). Virus hepatitisa C. V: Lešničar, G. (ur.). Zbornik predavanja infektološkega simpozija ob 40-letnici ustanovitve infektološke sekcije SZD – združenje za infektologijo SZD. Celje: Splošna bolnišnica, str. 137–139.
5. Mednarodna zveza za nadzorovanje okužb. Izobraževalni program za nadzorovanje okužb – osnovni napotki za vzgojo (1997). Ljubljana: Biografika Bori.
6. Peternelj, B. (2000). Dejavniki tveganja okužbe zdravstvenega delavca, preventivni ukrepi in postopki ob incidentu. V: Zbornik predavanj 8. strokovnega srečanja. Ljubljana: Zbornica ZDMSZT Slovenije, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v socialnih zavodih, str. 7–10.
7. Zakon o nalezljivih boleznih (2006). Uradni list Republike Slovenije št. 33.

Monetarni izazovi Keynesove makroekonomske koncepcije u 21. stoljeću

UDK 336.74:330.834"20"

KLJUČNE RIJEČI: Keynes, Blanchard, makro- i transekonomija, »franačka kriza«, BDP

POVZETEK - Cilj rada je pokazati povezanost Keynesove makroekonomske teorije obzirom na koncept kapitala i problem neizvjesnosti tržišta (novca) sa statusom realnog BDP-a kao pokazatelja razvoja nacionalnog gospodarstva u odnosu na ulogu financijskih institucija i njihove monetarne politike određivanja kretanja vrijednosti tečaja valute švicarskog franka u proteklom desetljeću. Rad polazi od teze da globalne financijske institucije svojom poslovnom politikom proizvode umjetnu potražnju za robama (npr. tečajem, valutom i sl.) koje inicijalno ne proizvode profit na nekom tržištu roba poradi nedostatne potražnje tih roba od strane potrošača. U ovom radu, a slijedeći makroekonomsku koncepciju spomenutoga problema, pokušati će se odgovoriti na pitanje: kako je Keynesova priča o kraju ekonomskog problema povezana s eskalacijom tečaja švicarskog franka u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2004. do 2015., i zašto makroekonomski model rješavanja monetarnih problema može biti protumačen fenomenom transekonomije.

UDC 336.74:330.834"20"

KEY WORDS: Keynes, Blanchard, macro- and transeconomics, »Swiss Franc Crisis«, GDP

ABSTRACT - The aim of the paper is to show the impact of Keynesian macroeconomic theory related to the concept of capital and the uncertainty of the market (money) by using the GDP status as the key factor in determining the national economy development, in relation to the monetary policy of financial institutions, which define the Swiss Franc exchange rate for the past decade. The paper is based on the thesis that the global financial institutions are using their business policies for creating an artificial demand for goods (e.g. exchange rate, currency, etc.); these goods initially do not generate any profit on a goods market due to the insufficient demand from the actual consumers. Following the macroeconomic concept of the mentioned issue, our task is to find a potential answer to the following questions: in which way is the Keynesian story of »the end of economic problem« connected to the monetary phenomenon known as the »Swiss Franc crisis« in the Republic of Croatia from 2004 to 2015; and why can the macroeconomic model of solving monetary problems be named as the phenomenon of transeconomics.

1 Uvod

Ovaj elaborat je rezultat dugovremenog, interdisciplinarno zamišljenog i provedenog teorijskog i praktičnog istraživanja fenomena (globalnog) tržišta kapitala. Promatrano u perspektivi povijesno-društvenih i ekonomsko-političkih metamorfoza visokorazvijenih, progresivnih zapadnih društava poput američkoga društva koje se obzirom na ekonomsku progresivnost u posljednjih sto godina, a u kontekstu razumijevanja sprege politike i ekonomije pokazalo eklatantnim primjerom onoga što je američki pisac Mark Twain u svojim raspravama o kapitalizmu dohvatio u sintagmi »novac je Bog« moderne epohe kojemu se štovanje i obožavanje iskazuje u modernim 'panteonima' ekonomije poznatima pod nazivom banke, suvremena se ekonomska znanost može zapitati nisu li mikro- i makroekonomski modeli rješavanja ekonomskih problema nadiđeni i je li današnja ekonomija zapravo nadišla sebe samu transformirajući se u jednu transekonomiju?

Razumjeti problematiku »bruto domaćeg proizvoda« (BDP), a koju već i glavni naslov elaborata najavljuje, prije svega nužno zahtijeva poznavanje društvenih, kulturnih, političkih gibanja suvremene civilizacije, računajući vrijeme od kada se u povijesti počelo govoriti o 'odricanju od materijalnoga, a u korist viših – nadmaterijalnih svrha'. Želi se reći, koliko god se to naizgled činilo nedokazivim, utrka za akumulacijom kapitala, kakva je prepoznatljiva u suvremenom kapitalističkom ozračju, je, možemo kazati, invent zapadne kulture. Svjedočanstvo o tome nalazimo u različitim, povijesno interpretiranim izvorima, primjerice, saga o Templarima (13. stoljeće) koje se u gospodarsko-političkom pogledu može povezati sa začetcima, razvojem i napretkom suvremene financijske industrije, budući je jedna od njima svojstvenih djelatnosti (onkraj viteških borbi za Jeruzalem i Kristov grob, nap. a.) bila i posudba kapitala, založnost, najam i sl. Na temelju prethodno spomenute povijesne epizode zaključuje se da povijest tržišta kapitala i monetarni sustav datiraju i više od tisuću godina unazad i da su vezani uz koncept ratovanja (Križarski ratovi 11. do 15. stoljeće) – kapital u bilo kojem obliku (zemlja ili neka druga materijalna dobra poput blaga, zlata, nekretnina, ili pak, a u slučaju Križarskih ratova nematerijalna ili duhovna dobra) oduvijek je služio ljudskom nagonu koji je filozof Aristotel (384. – 322. pr.Kr.) lijepo opisao u izrazu »pleonexia«.

2 Monetarna 'kriza' – transekonomski problem?

2.1 Načrt problema

Ključna pitanja i problemi o kojima se u ovom elaboratu želi raspraviti nastala su zahvaljujući mnogolikoj, timskoj suradnji, kako na objektivno-znanstvenoj razini tako i na subjektivno-suradničkoj razini. I da bismo uopće mogli argumentirati tezu ovog elaborata: porast BDP-a neminovno ovisi o stabilnosti monetarne politike koju provode institucije koje su kompetentne za razvoj i osnaživanje takvog monetarnog sustava koji dugoročno može jamčiti gospodarski rast na makro- i mikroekonomskom planu, jer, primjerice, određivanje vrijednosti valute hrvatske kune ne može ovisiti samo o ekonomskim kretanjima na globalnoj razini, poslovnoj politici koju promovira Međunarodni monetarni fond, odredbe Bazelskog sporazuma o kapitalu koji promovira stabilnost međunarodnog bankarskog sistema te ostalim relevantnim dokumentima na kojima počiva monetarna politika Europske unije, već se vrijednost neke valute ponajprije mora promatrati u odnosu na potrebe gospodarskih kretanja koja su specifična i k tome jedinstvena nekoj ekonomskoj zajednici, tako da govorimo o potrebi za formiranjem principa na kojima bi počivala monetarna transekonomija. Pojednostavljeno, promatrano u perspektivi industrije bankarstva i industrije tržišta kapitala izraz »potreba« koji je svojstven etičkom diskursu uopće nije interesantan bankarima, investitorima i ekspertima za kapital, a što je potvrdio i financijski krah u Sjedinjenim Američkim Državama u rujnu 2008. – bankrot jedne od najznačajnijih investicijskih banaka The Lehman Brothers, koja je propala zah-

valjujući prezaduženosti hipotekarnim kreditima i upitnosti sigurnosnog mehanizma poznatog pod nazivom (engl.) Colateral Debt Obligations (CDO) kao i zahvaljujući intencionalnim propustima američke Vlade koja nije željela spašavati tu banku te je njezinu sudbinu prepustila bankarima. Etički promatrano, ono što je te bankare i investitore zanimalo jest kako od velikog kapitala, velikog bogatstva i velikog tržišta novca napraviti još veći kapital, još veće bogatstvo i još veće tržište novca: fenomen tzv. »balona«. The Lehman Brothers i financijska politika SAD-a 2008. pokazali su se dostatnim argumentom da se počinje razmišljati na način da su principi svojstveni razumijevanju makroekonomskog kretanja(kapitala) u gospodarstvu doveli do potrebe za razmatranjem trećeg puta u rješavanju ekonomskih problema makroekonomske provenijencije. I taj treći put (između mikro- i makroekonomskog) za potrebe ovog elaborata nominalno ćemo odrediti kao »transekonomija«: fenomen koji je obilježio globalnu monetarnu politiku u prvom desetljeću 21. stoljeća.

2.2 *Transekonomija kao posljedica Keynesova makroekonomskog 'proročanstva'*

1936. godina je za ekonomsku znanost predstavljala prekretnicu. John Maynard Keynes (1883.-1946.), britanski ekonomist i pionir makroekonomije, rođen iste godine kada je umro glasoviti, njemačkoga podrijetla teoretičar i zagovornik socijalno senzibilizirane ekonomske politike te autor diljem svijeta poznatoga djela »Kapital« – Karl Marx, Keynes je, dakle, napisao i publicirao famoznu Opću teoriju zaposlenosti, kamate i novca – djelo koje se smatra Biblijom moderne, makroekonomske znanosti, u kojem se autor bavi trima makroekonomskim fenomenima: teorijom poslovnih ciklusa, fiskalnom i monetarnom politikom, te ih utemeljuje u stanovitom filozofskom pogledu na onovremenu ekonomsku znanost koju je smatrao 'krnjom' u odnosu na teorijski aspekt, smatrajući pri tome da se 1929.-ta godina pojavila kao reakcija na nedostatno razrađenu ekonomsku teoriju/misao koju su zastupali klasici (Smith, Mill, Malthus, Ricardo), 'vjerujući' u tzv. Auto-regulatorsku sposobnost tržišta, te se naposljetku Smithova »nevidljiva ruka tržišnog mehanizma« pokazala vidljivom u formi velike svjetske ekonomske krize (1929.-1933.) kada je milijune američkih građana izgubilo posao, proizvodnja je stala poradi hiperprodukcije dobara koja je proizvela nerazmjer u odnosu između ponude (roba) i potražnje. Stanje u kojem zaposlenost počne naglo opadati, a proizvodnja odjednom stane u ekonomiji se naziva recesija (a prema ekonomistu Samuelsonu »stagflacija«). To gospodarsko stanje koje je zahvatilo američke države potkraj prve trećine 20. stoljeća kao i veliki dio svijeta ekonomski eksperti ne da nisu mogli predvidjeti, nego uopće nisu imali ideju ili iluziju o tome, budući su vjerovali u snagu i moć tržišta kao nezavisne cjeline koja ima sposobnost neke vrste samoobnavljanja. I zato je u tom društveno-političkom i ekonomskom razdoblju značajnu ulogu odigrao čovjek koji se u iznalaženju rješenja ekonomskih problema koji su izazvali ekonomsku krizu 1929. poslužio filozofskom metodom: Keynes nije tražio rješenje krize, već njezine uzroke te ih je otkrio kroz utvrđivanje insuficijentnosti ekonomske teorije (obzirom na 'gapove' u spoznajno-teorijskim postulatima a conto tržišnih autoregulatornih mehanizama) koju su inagurirali njegovi kolege prethodnici, kojima je on, zapravo i posvetio svo-

ju Opću teoriju (Keynes, 1936), što je razvidno iz njegovog »Uvoda« gdje se obraća »svojim kolegama ekonomistima«.

Obzirom na narav teme kojom se ovdje bavimo, preskočiti ćemo pitanje zaposlenosti i kamate, te ćemo se fokusirati na Keynesovu monetarnu teoriju, odnosno, njezinu recepciju u monetarnoj praksi tranzicijskih zemalja s naglaskom na novčani tok i monetarnu 'krizu' u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2004./2006.-2015.

Keynes smatra da je razumijevanje prirode kapitala od neizostavne važnosti kako bismo razumjeli očekivanja buduće potrošnje koja se uvelike prepoznaje kroz iskustvo sadašnje potrošnje, u smislu da se ono prijašnje (stanje) želi potisnuti, a opet rezultirajući aktom štednje koja nužno neće smanjiti vrijednost potrošnje dobara i time krajnju efikasnost postojećeg kapitala ostaviti nedodirnutom. Keynes želi reći da štednja nije rješenje u vremenima gospodarske krize i recesije, jer štednja neće utjecati na vrijednost kapitala kao takvog, ali može utjecati na vrijednost potrošnje dobara, roba i usluga. Dakle, Keynesov koncept štednje referira se na potrošačku politiku: visina nadnica, raspoloživost prihoda diktiraju potrošnju, a s njome zajedno i potražnju (roba i usluga). Iz toga slijedi da Keynes razlikuje dvije osnovne vrijednosti: vrijednost kapitala i vrijednost cijene robe koja je neovisna od vrijednosti kapitala. Vrijednost kapitala je nepromjenljiva, dok vrijednost cijene roba diktira vrijednost same potrošnje i cijenu novca, jer se novac mijenja za robu i obratno, ali nikada roba za robu u monetarnom sustavu (možebitno u davna vremena kada je u shvaćanju gospodarstva glavnu ulogu igrala prirodna privreda i robna razmjena). No vrijednost same potrošnje, objašnjava Keynes, vezana je za razinu zaposlenosti, a k tome i za visinu nadnica. Prema tome, štednja nije rješenje u ekonomskoj krizi, već se rješenje krize i recesije nalazi u maksimizaciji zaposlenosti: ukoliko žele spasiti kapitalizam, vlade moraju stvoriti kapital koji nemaju – ni iz čega; dakle, radom. Keynes hoće reći da se štedjeti mora na način da vrijednost samoga kapitala ostane ista - da kapital ne gubi svoju, ne početnu ili realnu vrijednost, nego vrijednost kapitala kao takvog (od lat. *caput* = glava; ono što jest, što se ne mijenja, nepromjenljivo je). Od tuda, pojednostavljenom terminologijom izraženom slijedi Keynesova priča o kamati i novcu u kontekstu određivanja razine zaposlenosti. Po Keynesumaksimizacija zaposlenosti je garancija nepromjenjive vrijednosti samoga kapitala:

»Potom se čini da kamatna stopa novca igra značajnu ulogu u određivanju granice razine zaposlenosti, budući određuje standard prema kojemu kapital kao imovina mora dosegnuti krajnju efikasnost ukoliko ga se želi ponovno proizvesti. To se na prvi pogled čini vrlo složenim. Prirodno je pitati po čemu je novac toliko poseban i različit od drugih dobara. Bilo da je posrijedi novac kojemu je određena kamatna stopa, a što se zapravo događa u ne-monetarnoj ekonomiji. Dokle god ne odgovorimo na ova pitanja, potpuni smisao naše teorije neće biti razjašnjen.« (Keynes, 1936, str. 90).

Već je Keynes prije nepunih sto godina (1930.-tih) na njemu svojstvenom ekonomskom jeziku (koji predstavlja eho njegovog filozofskog ustrojenog mišljenja, op. a.) problem monetarne teorije postavio natransekonomske razine (mišljenja): što će se

dogoditi s novcem za sto godina, kada ekonomski problem iščezne – pita Keynes u eseju naslovljenom *Economic Possibilities for Our Grandchildren* (1930.)? Na tragu Keynesa mi smo ovdje spomenute probleme koji nominalno spadaju u područje monetarne ekonomije (»novčani tok-ovi«: pitanje nadnica, rente, kamate i profita, poreza, a to sve podliježe promjeni ili varijabilnosti; hoće se reći da je priroda novčanoga toka varijabilna, dakle, shvatiti: »neizvjesna«) tj. makroekonomije odredili pojmom transekonomije – izraz koji je nastao zahvaljujući Keynesovu, za ne reći eshatološkom pogledu na monetarnu ekonomiju čiji je ‘temeljni kamen’ novac kojemu je budućnost, time samim što njegovo određenje prema Keynesu bitno definira »tok« odnosno, vrijeme izraženo u potonjem izrazu, neizvjesna. Tu neizvjesnost smo za potrebe naših istraživanja definirali kao transekonomijski problem: problem koji neumitno zahvaća monetarnu teoriju koja se reflektira kroz monetarnu praksu, jer se Keynesovom terminologijom sintagma »novčani tok« može razumjeti kao prirodno stanje novca uzetoga kao predmet proizvodnje i razmjene (aktivnosti na kojima se temelji kompletan bankarski sustav, tj. financijska industrija). K tome i samo pitanje (inter)valutne krize shvaćene kao varijabilnost u kretanju novca na globalnom tržištu novca moguće je promatrati kroz prizmu dinamike i sigurnosnih mehanizama monetarnoga sustava u segmentu koji se referira na upravljanje novčanim rizicima (pod čime se razumijevaju sve trgovinske transakcije čije je mjerilo vrijednost novca izraženoga u bilo kojem obliku: prihodi, renta, vrijednosni papiri, hipoteke itd.), budući je posrijedi također relativno nova grana ekonomske znanosti: Upravljanje rizicima u okviru čijega se sadržaja razmatra i status kreditnih i na njih usko povezanih (inter)valutnih rizika. Insuficijencija adekvatnih metoda, neovisno u ulozi regulatora monetarne politike u nekoj državi – a taj su regulator nacionalne Narodne banke (poput primjerice Hrvatske narodne banke, Narodne banke Švicarske), je bjelodana u nemogućnosti predviđanja posljedica promjena kretanja novca na globalnoj razini, jer tu globalnu razinu, obzirom na monetarnu politiku, upravo obilježuje povezanost na makroekonomskoj razini očitovana kao interbankovna suradnja putem valutnih transakcija. Dakle, govorimo o problemu koji je u temelju etičke prirode, jer ako je neko poslovanje interno i utoliko ima stanovitu legitimnost na internoj razini, to znači da tržište kao takvo ne mora nužno biti upoznato s bančanim odlukama – na internoj razini. Takav akt u perspektivi poslovanja smatra se tajnim – poslovnom tajnom, ali, vrednovano etičkom terminologijom posrijedi je legitimna manipulacija informacijama, jer su banke isto tako dio organizacije nekog polisa, današnjom terminologijom izraženo one su gospodarski subjekti na nekom tržištu i kao takvi podliježu zakonima države u kojoj posluju. Problem nastaje onog trenutka kada banke izražavaju neograničenu volju da posluju na način autonomnih institucija kojima država kao ‘politički’, upravljački i zakonodavni intervent nije kompetentna obzirom na sadržaj, metode, mjesto, vrijeme i doseg njihovih odluka, koje nikada nisu i ne mogu biti odluke banke kao institucije, jer kao institucija, banka predstavlja pravnom terminologijom izraženo pravnu osobu, već jedino mogu biti odluke pojedinaca na upravljačkom vrhu neke banke. I tu je metaforički rečeno »kvaka 22«: obično se propusti u bankarskom poslovanju pripisuju kolektivnoj odgovornosti, kao što

je to bilo u slučaju The Lehman Brothers-a, ali etički govorimo o pojedincima kao nositeljima poslovne – moralne i zakonske odgovornosti. U etici je to neopravdani akt. Međutim, svijet financijske industrije u praksi ne poznaje težinu moralnih sudova i koncept društveno-odgovornoga djelovanja koji koncept je skovan u anglosaksonskom svijetu u isto vrijeme kad je Keynes pisao o kraju monetarne ekonomije: 1930.-tih na jednom od uglednih, američkih ekonomskih učilišta. Propusti etičke prirode uzrok su monetarne krize koja je posljedično recentno zahvatilo gospodarstvo Republike Hrvatske – tzv. sindrom »franačke krize« koji je doveo u pitanje egzistenciju građana, poslovanje banaka u odnosu na vrijednost njihova kapitala s kojim su pojedine banke u Hrvatskoj raspolagale u trenutku plasiranja hipotekarnih kredita plasiranih u švicarskim francima i vezanih valutnom klauzulom u istoj valuti, ulogu same države koja je kroz upravljačke mehanizme odigrala hrabro, jer su se ti mehanizmi usprotivili snažnom pritisku bankarskoga lobija sa ciljem zaštite građana: mjere sanacije »franačke krize« bile su slijedeće: 1) konvertirati hipotekarne, stambene kredite plasirane u švicarskim francima (u razdoblju od 2000.-2013/2014.) u eure prema inicijalnom valutnom tečaju; 2) »otplata kreditnog duga po fiksnom tečaju od 5,8 uz prenošenje ostatka duga na kasnije godine dospijea«; 3) izmjene u Zakonu o potrošačkim kreditima »da se kamatna stopa za sve kredite fiksira na 3,23 posto od siječnja 2014.«

Monetarnu politiku Republike Hrvatske u proteklih desetak godina, ako računamo vrijeme od trenutka kada je švicarski franak ušao na tržište kredita (1999./2004.), pa sve do trenutka kada je kretanje vrijednosti tečaja švicarskog franka doseglo svoj maksimum (sredina 2015.), a takvo je stanje rezultiralo time da je na tržištu novca pala potražnja za valutom švicarskoga franka što je posljedično iznjedrilo monetarni i socijalni kaos u Hrvatskoj, tako da se u jednom trenutku pojavio problem o kojem i Samuelson i Nordhaus govore u svojoj ekonomiji, a koji je vezan za teoriju igara: princip koalicijskih igara koje su igrale tri strane: korisnici kredita u švicarskim francima, političari i bankari, a taj cjelokupni fenomen koji je itekako obilježio monetarnu scenu u Republici Hrvatskoj opisali smo sintagmom »franačka kriza« koja je na posljertku riješena u korist građana Republike Hrvatske, a na štetu banaka i bankara, a sve zahvaljujući diskrecionoj odluci hrvatskog političkog vrha koji je u toj igri koalicije koalirao sa građanima Republike Hrvatske. Na monetarnoj razini sveukupni fenomen promatran očima čelnih ljudi monetarnog sustava Europske unije proglašen je perpeleksnim aktom od strane bankara, i zbog toga se nije za čuditi zašto Europska unija pritišće hrvatsku političku scenu da Hrvatska narodna banka bude institucija koja je u svom djelovanju i odlučivanju nezavisna od državne intervencije. Tu nije posrijedi rat između politike i ekonomije nego ratu unutar same ekonomije, jer se ekonomija ne smije i ne može reducirati na monetarnu djelatnost, nego ona od Aristotela pa sve do danas predstavlja sveukupno područje ljudskoga života koje se temelji na organizaciji države i gospodarstva, upravljanju i proizvodnji. K tome, a kako je to Keynes i natuknuo, intervalutna kriza u Hrvatskoj nije samo problem monetarne ekonomije nego ponajprije globalne svjetske ekonomske politike koju vode ekonomski najmoćnije države svijeta, pri čemu i samo pitanje bruto

domaćeg proizvoda valja staviti u kontekst djelatnosti proizvodnje, a tržište kapitala – u načinu na koji danas funkcionira u svijetu prema Keynesu ne može biti shvaćeno kao proizvodnja (novca uzetoga kao kapital), jer proizvodnja kao nezaobilazna gospodarska djelatnost ponajprije mora omogućiti maksimizaciju zaposlenosti, što nije slučaj s Hrvatskom.

3 Zaključak

Prema Blanchardu »porast realnog tečaja dovodi do pomaka potražnje za inozemnim dobrima a time i do smanjenja neto izvoza.« (Blanchard, 2011). Izvoz je jedna od nužnih komponenata za izračun BDP-a. Ako padne neto izvoz, smanjuje se i BDP. Monetarni pristup novcu može se opisati sljedećim riječima: novac je roba kao i svaka druga roba, a robom se trguje. Ono što je problem u trgovini shvaćenoj kao temeljna gospodarska djelatnost jest pitanje varijabiliteta cijene roba, a što je povezano s konceptom realnog BDP-a – pitanje količine proizvedenih roba i usluga i to pitanje količine proizvedenih roba i usluga prepoznajemo ovdje kao problem stvaranja umjetne potražnje za robom švicarskoga franka u razdoblju od 1999. pa sve do kraja 2014. godine. Švicarski je franak aprecirao u odnosu na njemačku marku, kasnije euro '70.-ih i '80.-ih godina dvadesetog stoljeća – doba hladnoga rata. U gospodarskom pogledu ostao je vezan za tečaj eura i hrvatsko tržište valute i kredita bilo je netaknuto sve do ulaska Hrvatske u Europsku uniju 1. srpnja 2013. Za hrvatsko gospodarstvo i monetarnu politiku to je označilo ulazak u globalno-europsko tržište novca gdje je Hrvatska izgubila autonomiju u monetarnoj globalnoj politici. I ne samo to nego i svaka odluka na političkom vrhu propituje se od stane nadležnih političkih tijela Europske unije. Ekonomski promatrano stvar koja se dogodila jest vrtoglavi porast vrijednosti tečaja valute švicarskog franka u razdoblju od 2009. do 2014., s jedne strane utjecaj na to imala je velika ekonomska kriza 2008., a uz to bankrot Lehman Brothers-a, a s druge strane monetarna politika Konfederacije Švicarske. Ne da su bankari u Hrvatskoj željeli spasiti udio u profitu ostvarenom po plasiranim kreditima i time profit banaka, nego ni sami nisu znali koji regulatorni mehanizam primijeniti, a da izbjegnju pad profita. Ta sveukupna tečajna kriza u Republici Hrvatskoj 2014/2015. nije bitno usporila rast BDP-a, jer banke koje su bile u igri plasiranja kredita u švicarskim francima u osnovi nisu hrvatske banke, ali kako se financijske institucije u ekonomiji smatraju važnim sektorom modernog gospodarstva, onda se sveukupni sindrom franačke krize prikazuje kao jedna monetarna kriza u Republici Hrvatskoj, ali, zapravo nije posrijedi monetarna kriza nego je posrijedi akumulacija i nekontrolirani rast novčane mase na globalnoj razini što vodi k monetarnoj apokalipsi koja će posljedično rezultirati time što je Keynes govorio prije nepunih sto godina da će čovjek iscrpiti sve resurse-kapital (robe i usluge) koji daje vrijednost novcu i u konačnici ono što će ostati jest novac koji se bude mogao mijenjati jedino za novac – kao što se to dogodilo na primjeru sanacije franačke krize: konverzija švicarskog franka u eure. To je mijenjanje novca za novac. Novac

izvan robnih – trgovinskih transakcija nema nikakvu svrhu, te se njegova posebnost o kojoj Keynes govori u Općoj teoriji sastoji u načinu na koji ga tretira ekonomska – monetarna praksa inficirana predatorskim kapitalizmom koji će dovesti do kraja ekonomije: stanje u kojem će ekonomija samu sebe nadići postajući tako jednom transekonomijom 21. stoljeća: ekonomija u kojoj će se vrijednost preživljavanja čovječanstva smatrati jedinim kapitalom.

LITERATURE

1. Aristotle (1982). *Nicomachean Ethics*. Zagreb: FPN – Liber.
2. Aristotle (1988). *Politics*. Zagreb: Globus/Liber.
3. Keynes, J. M. (1930). *Economic Possibilities for Our Grandchildren*. In: Keynes, J. M. (1963). *Essays in Persuasion*. New York: W. W. Norton & Co., pp. 358–373.
4. Keynes, J. M. (1936). *General Theory of Employment, Interest and Money*.
5. Samuelson, P. A. and Nordhaus, W. D. (2007). *Economics [XVIII. Ed.]*. Zagreb: MATE.
6. *The Last Days of Lehman Brothers*, documentary film. Spletna stran: <http://www.youtube.com/watch?v=RLWIPyQXcRE>.
7. Weitzman, M. L. (1993). *Shared Economy: Conquering Stagflation*. Zagreb: AGM.

Obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom in izgorevanje na delovnem mestu

UDK 614.253:159.944.4

KLJUČNE BESEDE: stres na delovnem mestu, izgorelost, zdravstveni delavci

POVZETEK - Danes živimo v svetu, za katerega je značilno, da se hitro spreminja, zato je za preživetje v njem potrebno hitro prilagajanje. Na stres vplivajo različni dejavniki, na katere se posameznik odzove. Najpogosteje so to fizični in psihični dejavniki. Teleni odziv na stres pa se od posameznika do posameznika prikazuje različno. Med same simptome stresa prištevamo telesne simptome, čustvene simptome, mentalne in vedenjske simptome. Ob daljši izpostavljenosti na delovnem mestu s kombinacijo prisotnosti stresa pa lahko govorimo o izgorelosti na delovnem mestu. Stres in izgorelost na delovnem mestu sta v današnjih časih najpogostejša spremljevalca v vseh delovnih organizacijah. Med zdravstvenimi delavci se čuti stres še tako intenzivneje, že zaradi samega načina in zahtev dela. Različni avtorji v svojih raziskavah poudarjajo, da se zdravstveni delavci zavedajo problema in škodljivosti stresa in tako iščejo načine kako se z njim spoprijeti in tako preprečiti stalno prisotnost stresa, ki lahko vodi v izgorelost. V prispevku predstavljamo prisotnost stresa in izgorelost med zdravstvenimi delavci na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto. Ugotovili smo, da so za zdravstvene delavce najpogostejši stresni dejavniki pomanjkanje kadra in smrt pacientov ter soočanje s svojci preminulih pacientov. Najmanj stresa zdravstvenim delavcem povzroča izmensko delo, odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi.

UDC 614.253:159.944.4

KEY WORDS: stress in the workplace, burnout, healthcare workers

ABSTRACT - We live in a world for which is changing rapidly, therefore it is important to adapt fast in order to survive. There are many different factors that influence stress and how an individual responds to it; most often, these are physical and psychological factors. There are different physical responses to stress that vary from individual to individual. Known symptoms of stress are physical symptoms, emotional symptoms, mental and behavioral symptoms. If a person is exposed to a longer period of stress at the workplace, we can start talking about burnout. Stress and burnout in the workplace are nowadays a common phenomena in all organizations. Among healthcare workers, stress is felt even more intensive due to the manner and work requirements. Various authors in their studies point out that healthcare professionals are aware of the problem and harmfulness of stress, and are considering the ways to prevent the permanent presence of stress which can lead to burnout. The paper presents the presence of stress and burnout among healthcare workers in the Internal department of the General Hospital Novo mesto. We found out that the most common factors for stress are the lack of staff, patient death and meeting with relatives of the deceased. Shift work, relations with colleagues and relations with superiors are factors that cause the least amount of stress.

1 Uvod

V našem življenju se pojavlja vsakodnevno veliko trenutkov, ki so stresni, ki vplivajo na naše duševno, psihično in fizično stanje. Danes živimo svetu, za katerega je značilno, da se hitro spreminja, zato je za preživetje v njem potrebno hitro prilagajanje. Tako lahko rečemo, da je postal stres v današnjem času vsesplošna skrb, kateri smo prepuščeni na milost in nemilost.

Dokazov o očitnih težavah, ki jih povzroča stres ali pa so o tem povezane, je veliko. Različne raziskave kažejo, da kar tretjina odraslih doživlja stres vsak dan, predvsem

so s stresom obremenjeni mlajši odrasli. Stres na delovnem mestu je ena od pomembnih bremen v sedanjem času. Podatki kažejo, da vsak peti zaposleni pravi, da čuti izjemen stres na delovnem mestu. Približno 14 % delavcev pa pravi, da so zaradi stresa na delovnem mestu zboleli. Iz tega lahko razberemo da se v sveto približno pet milijonov ljudi na svojem delovnem mestu, posledično zaradi stresa ne počuti dobro (Middleton, 2014, str. 13).

Vzrokov za izgorelost je veliko. Običajno gre za multikavzalnost, kar pomeni, da ne gre samo za en vzrok, temveč se mora ta združiti, po navadi dva ali več vidikov, da lahko pride do izgorelosti (Schmiedel, 2011, str. 84).

Zaradi vse več izgorelosti in tako posledično odsotnosti z dela pa se v razvitih industrijskih s tem sindromom ukvarja vedno več strokovnjakov. Sindrom izgorelosti razumemo kot izkušnjo telesne, čustvene in mentalne izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajne vpletenosti v čustveno zahtevne situacije katere zahteva samo delo v poklicu katerega delavci opravljajo in navsezadnje tudi v prostem času med partnerstvom ter družini (Rebolj, 2010, str. 58).

Med zdravstvenimi delavci se stres in izgorevanje čuti še tako intenzivneje, že zaradi samega načina in zahtev dela. Med prebiranjem literature lahko iz različnih raziskav na področju zdravstvene nege in prisotnosti stresa razberemo, da zdravstveni delavci že zavedajo problema in škodljivosti stresa in tako že iščejo načine kako se z njim spoprijeti in tako preprečiti stalno prisotnost stresa ki lahko vodi v izgorevanje.

Lapanja (2010, str. 47), navaja, da je poklic zdravstvenih delavcev izčrpajoč in stremen ter, da izvajalci te dejavnosti uvrščeni v višjo stopnjo umrljivosti od povprečja. Naštevata tri glavne vzroke: obremenjenost in neprimerne odnose med nadrejenimi ter sodelavci. Na medsebojne odnose ima velik vpliv delovno okolje.

V raziskovalnem delu projektne naloge želimo ugotoviti prisotnost stresa in izgorelost med zdravstvenimi delavci na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto. Med zdravstvene delavce bomo razdelili anketo in na ta način prišli do zelenih podatkov: Ali so zdravstveni delavci na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM pod stresom, kaj na njihovem delovnem mestu najpogosteje povzroča stres, na kakšen način se s stresom soočajo, kako ga odpravljajo, ali je prisotnost stresa na delovnem mestu vzrok za pogostejši obisk zdravnika in bolniške odsotnosti ter ali stres na delovnem mestu vpliva tudi na njihovo osebno življenje.

2 Stres in izgorevanje na delovnem mestu

Na stres lahko gledamo z več vidikov, prav zato ga različni strokovnjaki tudi različno definirajo. Najpogosteje je opredeljen kot fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, kateri se skuša prilagoditi zunanjim in notranjim dražljajem, katerim rečemo stresorji. To so lahko dogodki, predmeti ali osebe, katere posamezniki doživljajo kot stresni element in povzročijo stres. Torej je stres povsem normalno odzivanje

na to kako stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje. Kot stresorje lahko razumemo vsak dejavnik, ki lahko ogrozi posameznika tako fizično kot psihično. Gre za individualno doživetje, kjer ima lahko vsak posameznik različne psihične ali fizične stresorjem, na katere se odziva kvalitativno in kvantitativno ter tako niso vsi dogodki oziroma situacije v katerih se znajdejo enako stresni (Levovnik, 2014, str. 10–11).

Posameznik pri doživljanju stresa zazna razliko med zahtevami okolja in med svojimi zmogljivostmi. Preobremenjenost pri delavcih se pojavi tudi kot posledica, kadrovskih stisk in neupoštevanja razpoložljivih kadrov. Zelo intenzivne ponavljajoče stresne situacije se najpogosteje kažejo kot spremembe vedenja, psihičnega reagiranja in fiziološke reakcije (Bregar et al., 2011, str. 254).

Fiziološko je stresni odziv v veliki meri enak ne glede na sprožilec, saj uporablja simpatično živčevje. Na kratko povedano, to živčevje spravi v stanje, v katerem se lahko odzovemo na kakršnokoli zahtevo ali nevarnost. Ko možgani zaznajo, da se dogaja nekaj posebnega, se sproži simpatično živčevje, ki je pravzaprav slap hormonov in različnih kemičnih prenašalcev. Ti povzročajo različne spremembe pri delovanju telesa (Middleton, 2014, str. 24–25).

Ko se posameznik sooča s težavo v vsakdanjem življenju, se najpogosteje sproži že opisana reakcija, vendar se posameznik pogosto sploh ne zaveda. Šele nekaj minut po stresni situaciji se pričnejo razvijati simptomi reakcije in lahko trajajo od nekaj ur do nekaj dni (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2012, str. 5).

Pojem izgorelost so si strokovnjaki izposodili pri izgorevanju goriva, saj gre v nekem smislu za podoben proces in predstavlja sindrom izgorevanja življenjske energije (Rebolj, 2010, str. 58).

Izgorelost praviloma opredeljuje stanje psihofizične izčrpanosti in preobremenjenost, depersonalizacije ter osebne neizpolnjenosti. Za posameznika in predvsem za delovno organizacijo, ker se posledično zaradi izgorelosti poveča fluktuacija, absentizem in prezentizem. Obenem pa pripomore k večji možnosti psihiatričnimi in telesnimi obolenji (Novak et al. 2013, str. 293).

Maslach, pravi, da sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšanega občutka osebne izpolnitve, kateri se lahko pojavljajo pri posameznikih, ki imajo v naravi dela opravek z ljudmi. Govorimo o odzivu na kronično čustveno obremenitev pri nenehnem delu z ljudmi, še posebej kadar gre za ljudi, kateri imajo težave (Maslach, 2002, v: Scgmidel, 2011, str. 12).

Izrazu izgorelost običajno rečemo specifični sindrom in je posledica daljšega izpostavljanja na delovnem mestu ob prisotnosti stresa. Predvsem je značilno za poklice, kjer je njihovo delo obsežno delo z ljudmi kateri se sami znajdejo v čustvenih situacijah. Izgorelost je lahko kronično stanje, kombinacija čustvene in psihofizične izčrpanosti. Zadovoljstvo delavca z delom na delovnem mestu je ključnega pomena predvsem za njihovo zdravje in počutje te splošno zadovoljstvo z življenjem. Izgoreli ljudje na de-

lovnem mestu so kronično utrujeni, veliko manj delovno storilni kot prej, pogosto razdražljivi, cinični predvsem pa slabo motivirani za delo, kljub temu, da so to isto delo imeli nekoč radi in ga z veseljem opravljali (Kugonič, 2013, str. 269).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti v kolikšni meri so zaposleni zdravstveni delavci na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto obremenjeni s stresom na delovnem mestu in ali med njimi prihaja do izgorelosti.

Cilji projektne naloge so:

- Ugotoviti kateri so najpogostejši dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu pri zdravstvenih delavcih zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?
- Ugotoviti kateri simptomi se kažejo ob prisotnosti stresa na delovnem mestu, med zdravstvenimi delavci zaposlenimi na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?
- Ugotoviti kako se zaposleni zdravstveni delavci spoprijemajo s stresom na delovnem mestu?
- Ugotoviti ali je stres v povezavi z višjim številom bolniškega staleža pri zdravstvenih delavcih zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?
- Ugotoviti kakšen pomen ima služba za zasebno življenje zdravstvenih delavcev zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?

Raziskovalna vprašanja se glasijo:

1. Kateri so najpogostejši dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu pri zdravstvenih delavcih zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?
2. Kakšni so simptomi, ki se kažejo ob prisotnosti stresa na delovnem mestu, med zdravstvenimi delavci zaposlenimi na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?
3. Kako se zaposleni zdravstveni delavci spoprijemajo s stresom na delovnem mestu?
4. Ali je stres v povezavi z višjim številom bolniškega staleža pri zdravstvenih delavcih zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?
5. Kakšen pomen ima služba za zasebno življenje zdravstvenih delavcev zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice NM?

3.2 Raziskovalna metoda

V raziskavi smo izvedli raziskavo med zaposlenimi na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto. Anketa je bila anonimna, predvsem zaradi tega, ker smo želeli, da bi bili rezultati ankete čim bolj realni. Raziskava je bila narejena po kvantitativni metodi dela, pri raziskovanju aktualnega problema pa bomo poleg zbiranja in

urejanja obstoječi podatkov in informacij posamezne rezultate med seboj primerjali, vrednotili in ustrezno interpretirali.

3.3 Vzorec

Anketa se je izvajala med medicinskimi sestrami, tehnikami zdravstvene nege, diplomiranimi medicinskimi sestrami in diplomiranimi zdravstveniki, ki so zaposleni na različnih oddelkih Internega oddelka Splošne bolnišnice Novo mesto. Izpolnjevanje ankete je bilo anonimno in prostovoljno. Sodelovalo je 71 zdravstvenih delavcev.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Anketo, ki je bila izdelana v spletnem portalu 1-ka, smo razdelili med zaposlene preko elektronske pošte. Anketiranje je potekalo v mesecu novembru 2015.

3.5 Opis merskih instrumentov

Anketa je napisana na štirih straneh in vsebuje 14 vprašanj pretežno zaprtega tipa in katera so bila sestavljena po Likartovi lestvici. Zanimalo nas je kako pogosto se zdravstveni delavci na svojem delovnem mestu srečujejo s stresom, v kolikšni meri so v določeni situaciji obremenjeni s stresom, kako se odzovejo na stresne situacije, kako pogosto delajo nadurno delo, kolikokrat so zaradi stresa in izgorelosti obiskali osebnega zdravnika in kolikokrat so anketiranci bili zaradi stresa in izgorelosti v bolniškem staležu, ter ali stres na delovnem mestu vpliva tudi na zasebno življenje anketirancev. Stopnje lestvice so bile razporejene od 0 do 4 in od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

4 Rezultati in interpretacija

Zanimalo nas je kateri so najpogostejši dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu pri zdravstvenih delavcih zaposlenih na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto. Da smo dobili odgovor na to raziskovalno vprašanje, smo zastavili trinajst trditvev ter pet stopenjsko Likertovo lestvico kar je pomenilo 1 – se sploh ne strinjam, 5 – se zelo strinjam.

Ugotovili smo, da je najpogostejši stresni dejavnik na delovnem mestu med zdravstvenimi delavci pomanjkanje kadra ($\bar{x} = 3,5$), smrt pacientov in soočanje s svojci preminulih ($\bar{x} = 3,3$), preobremenitev z delom, časovna stiska in pomanjkanje pripomočkov za izvajanje zdravstvenih storitev ($\bar{x} = 3,2$). Pri trditvi: pomanjkanje kadra trdi kar 41 % zdravstvenih delavcev, da je to za njih zelo stresno. Najmanj stresa zdravstvenim delavcem povzroča izmensko delo, odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi ($\bar{x} = 2,7$). Na splošno lahko trdimo, da so zdravstveni delavci obremenjeni s stresom. Kar 39 % vseh anketirancev trdi, da se na delovnem mestu srečujejo s

stresom vsakodnevno in 23 % jih meni, da se s stresom na delovnem mestu srečujejo večkrat tedensko.

Tabela 1: Doživljanje stresa pri zaposlenih

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Izmensko delo	2,7
Preobremenitev z delom	3,2
Časovna stiska	3,2
Prostorska stiska	2,9
Pomanjkanje pripomočkov za izvajanje zdravstvenih storitev	3,2
Pomanjkanje kadra	3,5
Odnosi s sodelavci	2,7
Odnosi z nadrejenimi	2,7
Odnosi s pacienti	2,9
Odnosi s svojci pacientov	3,1
Smrt pacientov	3,3
Soočanje s svojci preminulih pacientov	3,3
Pomanjkanje strokovnega znanja in izkušenj	2,8

Za ugotavljanje simptomov, ki se kažejo kot posledica stresa in izgorelosti na delovnem mestu pri anketiranih smo uporabili trinajst trditvev. Ugotovili smo, da se anketiranci ob prisotnosti stresa najpogosteje srečujejo z nespečnostjo oziroma utrujenostjo in glavobolom ter bolečinami (v vratu, mišicah, hrbtenici, prsih, ...) ($\bar{x} = 3,1$). Sledijo bolečine v želodcu in prebavne motnje, težave s koncentracijo, pojav tahikardije ter izguba motivacije, kot drugi najpogostejši simptomi ($\bar{x} = 2,7$). Nižje ocene so anketiranci dodeljevali nasledim simptomom: slab apetit oziroma prenajedanje, psihične težave, spremembe na telesu in padec odpornosti in s tem pogostejše zbolevanje. Kot najmanj pogost simptom stresa in izgorelosti pa so anketirani zdravstveni delavci opredelili težave v spolnem življenju ($\bar{x} = 2,3$).

Tabela 2: Simptomi stresa

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Nespečnost/utrujenost	3,1
Prenajedanje/slab apetit	2,6
Bolečine v želodcu, prebavne motnje	2,7
Težave s koncentracijo	2,7
Glavoboli/bolečine (v vratu, mišicah, prsih, hrbtenici ...)	3,1
Psihične težave (potrtost, jeza, jok ...)	2,6
Tahikardija (povišan srčni utrip)	2,7
Spremembe na telesu (izpadanje las, mozolji, potenje ...)	2,6
Izguba motivacije	2,7
Pozabljivost	2,5
Težave v spolnem življenju	2,3
Padec odpornosti in s tem pogostejše obolevanje (prehlad, okužbe ...)	2,6
Nihanje telesne teže	2,4

Da znajo zdravstveni delavci obvladovati stres na delovnem mestu je ključnega pomena saj je pomembno, da so za kakovostno obravnavo zdravstvenih storitev popolnoma prisotni in zbrani. Ugotovili smo, da je najpogostejši način obvladovanja stresa po mnenju anketirancev druženje in pogovor s prijatelji ($\bar{x} = 3$). Sledi rekreacija, ki je kot druga najpogostejša metoda spoprijemanja s stresom med anketiranimi. Na tretjem mestu najpogostejšega načina spoprijemanja s stresom spadata pogovor s sodelavci in nadrejenimi ($\bar{x} = 2,7$). 45 % anketiranih zdravstvenih delavcev si ob stresnih situacijah privoščijo odmor. Za razbremenitev od stresnih situacij si vedno privoščijo kavo in cigaret le 4 % anketirancev, 28 % jih občasno ne stori nič, najmanj pa jih poseže po antidepressivih ($\bar{x} = 1,4$).

Tabela 3: Spoprijemanje s stresom

<i>Trditev</i>	<i>Povprečje</i>
Privoščim si odmor	2,7
Rekreacija (športne aktivnosti, joga, ...)	2,8
Druženje in pogovor s prijatelji	3
Pogovor s sodelavci, nadrejenimi	2,7
Privoščim si kavo in cigaret	2,2
Posežem po antidepressivih, sedativih	1,4
Ne storim nič	2

Rezultati ankete, s katerimi smo želeli ugotoviti kako pogosto obiskujejo zdravnika zaradi stresa in izgorelosti na delovnem mestu so sledeči: 70 % anketirancev je odgovorilo, da zaradi stresa nikoli ne obišejo zdravnika. 14 % obiše zdravnika zaradi stresa enkrat letno in 1 % večkrat letno.

Tabela 4: Obisk pri zdravniku

<i>Odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Večkrat letno	1	1 %
Nekajkrat letno	10	14 %
Nikoli	50	70 %
Skupaj	61	86 %

Zanimalo nas je, kakšnem vpliv imata stres in izgorelost na delovnem mestu na bolniški stalež anketiranih zdravstvenih delavcev. Na bolniško jih gre tako posledično zaradi stresa 1%, nekajkrat letno 15 %, 69 % pa nikoli. Tako lahko trdimo, da stres ni ravno najpogostejši vzrok zaradi katerega bi zdravstveni delavci, ki so zaposleni na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto odhajali na bolniške.

Tabela 5: Koriščenje bolniškega staleža

<i>Odgovori</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Večkrat letno	1	1 %
Nekajkrat letno	11	15 %
Nikoli	49	69 %
Skupaj	61	86 %

Ugotovili smo, da največ anketiranih zdravstvenih delavcev meni, da tudi v zasebnem življenju kažejo simptome, ki so povezani s stresom in izgorelostjo na delovnem mestu kot so jeza, razdražljivost jok. (39 %). 28 % jih meni, da domov prihajajo izčrpani in niso sposobni za opravljanje nalog v domačem in zasebnem življenju. Tako lahko rečemo, da stres kar v precejšni meri vpliva tudi na zasebno življenje anketirancev. Veseli nas podatek o manjšem številu anketiranih trdijo (18 %), da sta stres in izgorelost na delovnem mestu vzrok za negativne medsebojne odnose v domačem okolju (konflikti, nasilje, ločitev ...). Še vedno pa je malo takih, ki stres in izgorelost na delovnem mestu ne vplivata na njihovo zasebno življenje (15 %).

Tabela 6: Vpliv stresa in izgorelosti na zasebno življenje

<i>Trditve</i>	<i>f</i>	<i>f%</i>
Tudi v zasebnem življenju kažem simptome, ki so povezani s stresom in izgorelostjo na delovnem mestu (jeza, razdražljivost jok..)	41	39 %
Domov prihajam izčrpan-a in nisem sposoben-a za opravljanje nalog v domačem in zasebnem življenju	30	28 %
Stres in izgorelost na delovnem mestu sta vzrok za negativne medsebojne odnose v domačem okolju (konflikti, nasilje, ločitev..)	18	17 %
Stres in izgorelost na delovnem mestu ne vplivata na moje zasebno življenje	18	15 %
Skupaj		100 %

5 Sklep

V zdravstvu je soočenje s stresom pri samem vrhu. V današnjem času je ogromno napredovanj na področju medicine, kar pomeni, da smo vsakodnevno v stiku z novimi oblikami in načini dela. Samo delo v medicini in posledično v zdravstvu je na visokem strokovnem nivoju, saj so zdravstveni delavci v veliki meri pri svojem delu odgovorni za zdravje pacientov in celo za njihova življenja. Stres povzroča težave pri načrtovanju in organiziranju vpliva na komuniciranje in spomin ter na splošno otežuje samo delo in življenje.

Z raziskavo smo ugotovili kako in na kakšen način se zaposleni zdravstveni delavci na Internem oddelku Splošne bolnišnice Novo mesto srečujejo s stresom in izgorelostjo na delovnem mestu. Ugotovili smo najpogostejše stresne dejavnike, katere zaposleni zdravstveni delavci doživljajo med delom, najpogostejše simptome, kateri se pri zaposlenih kažejo kot posledica stresa in izgorelosti ter na kakšen način se zaposleni zdravstveni delavci s stresom spoprijemajo.

Rezultati na splošno kažejo, da so anketiranci na delovnem mestu velikokrat pod stresom. Za kakovostno zdravstveno oskrbo je pomembno, da so zdravstveni delavci popolnoma prisotni in zbrani. Dobra stran tega je, da anketiranci stres prepoznajo, se z njim soočajo in ga poskušajo obvladati na najboljši možni način. Vendar glede na rezultate ankete, še vedno to ni dovolj, saj jih več kot polovica meni, da stres na delovnem mestu posledično vpliva na njihovo zasebno življenje.

Glede na rezultate raziskave lahko predlagamo rešitve oziroma izboljšave, katere bi pripomogle k zmanjšanju stresa in izgorelosti zdravstvenih delavcev na delovnem mestu. Ena od rešitev je lahko uvajanje klinične supervizije, s pomočjo katere lahko zdravstveni delavci lažje premagovalec stres in predvsem zmanjšani ali celo odpravili nekatere stresne dejavnike. V Splošni bolnišnici Novo mesto poteka projekt promocije zdravja na delovnem mestu z naslovom »Z znanjem do zdravja zaposlenih«. Projekt je ustanovljen z namenom, da se s pomočjo raznih aktivnostih ohranja zdravje in počutje zaposlenih ter tako izboljša produktivnost delavcev, zmanjša njihovo nezadovoljstvo, zmanjšanje bolniške odsotnosti in podobno. Od leta 2013 pa je Splošna bolnišnica Novo mesto prejela tudi certifikat Družini prijazna bolnišnica. Tako naj bi do marca 2016 vpeljala 14 ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine zaposlenih.

LITERATURA

1. Bregar, B., Peterka Novak, J. in Možgan, B. (2011). Doživljanje stresa pri zaposlenih v zdravstveni negi na področju psihiatrije. *Obzornik zdravstvene nege*, 45, št. 4, str. 253–262.
2. Kugonič, N. (2013). Sindrom izgorevanja pri zaposlenih v nujni medicinski pomoči. *Obzornik zdravstvene nege*, 47, št. 3, str. 268–275.
3. Lapanje, A. (2010). Doživljanje in soočanje medicinske sestre s stresom na intenzivnem psihiatričnem oddelku. V: Bregar, B. in Peterka Novak, J. (ur.), *kako zmanjšati stres in izgorevanje na delovnem mestu*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 47–56.
4. Levovnik, D. (2014). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
5. Middleton, K. (2009). *Stres-kako se ga znebimo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Novak, T., Sedlar, N. in Šprah, L. (2013). Doživljanje stresa na delovnem mestu ter sopojavljanje zdravstvenih težav in izgorevanja pri različnih poklicnih skupinah. *Zdravstveno Varstvo*, 52, št. 2, str. 292–303.
7. Rebolj, K. (2010). Sindrom izgorelosti. V: Žmitek, A. (ur.). *Psihoterapevtski ukrepi za vsakdanjo rabo 2*. Begunje: Psihiatrična bolnišnica Begunje, str. 58–77.
8. Schmiedel, V. (2011). *Izgorelost – burnost: ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Maribor: Mettis.
9. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2012). *Stres ter z njim povezani pojavi: absentizem, prezentizem, fluktuacija, izgorevanje, ter usklajevanje poklicnega ter družinskega življenja*. Ljubljana: Inštitut za razvoj in inovacije.

Primenjivost teorije o radnoj motivaciji u zdravstvenim ustanovama

UDK 331.101.3:614.2

KLJUČNE REČI: *motivacija, upravljanje, postignuće, nagrada*

POVZETEK - Motivacija je skup procesa koji podstiču, usmeravaju i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju. Pod motivom se najčešće podrazumeva element u spoljašnjoj sredini koji u osobi izaziva izvesnu akcionu tendenciju ili sama ta unutrašnja tendencija koja pokreće, usmerava, održava, menja ili zaustavlja ponašanje osobe. Kada ljudi rade zbog novca, poštuju pravila zbog zaprečene kazne ili zbog obećane nagrade, govorimo o motivatorima tj. spoljašnjim podsticajima. Međutim, ako smo »iznutra« pokrenuti da nešto uradimo, tada govorimo o unutrašnjoj motivaciji. Motivacija se može definisati i kao proces koji pojedinca usmerava ka ostvarenju određenih ciljeva, koji će zadovoljiti njegove individualne ali i organizacione potrebe. Menadžment velikog broja organizacija pa i zdravstvenih, nagrade izjednačuje sa motivacijom zaposlenih. U teškim ekonomskim uslovima, kada se sprovedu programi smanjenja troškova i broja zaposlenih, održavanje motivacije postaje vrlo osetljiv »teren«. Upravo u takvim situacijama, menadžment mora odrediti šta zaposleni percipiraju kao najadekvatniju nagradu.

UDC 331.101.3:614.2

KEY WORDS: *motivation, management, achievement, reward*

ABSTRACT - Motivation is a collection of processes influencing, directing and maintaining human behaviour with regards to a certain goal. The motivation most commonly implies an element in external environment, which provokes a certain action tendency; it may also imply such inner tendency alone, which initiates, directs, maintains, changes or stops the behaviour of a person. When people work for money and obey the rules due to the sanction or promised reward, we are talking about motivators, i.e. external stimuli. However, if we are "internally" provoked to do something, then we are talking about inner motivation. Motivation can also be defined as a process which directs a person towards achievement of certain goals, and which will satisfy their individual, as well as organizational needs. In a large number of organizations, including healthcare organizations, the management equates rewards with motivation of employees. In difficult economic conditions, when programmes of cost and employee number reduction are applied, maintaining motivation becomes a rather sensitive area. These are precisely the situations in which the management should determine what is perceived by the employees as the most adequate reward.

1 Uvod

Cilj našeg rada je sagledati teorije o radnoj motivaciji i mogućnostima njihove primene u zdravstvenim ustanovama. Pošli smo od pretpostavke da je adekvatna motivacija i zadovoljstvo zaposlenih preduslov za postizanje poslovnih ciljeva i zadovoljavanje potreba organizacije zdravstvenih ustanova. Samo efektivan motivacioni program može pokrenuti pojedinca da svoju energiju usmeri ka ostvarenju organizacionih, a u isto vreme individualnih ciljeva.

Savremene tehnološke inovacije, koje su stvorile nove generacije, zahtevaju i otvaranje novih perspektiva u oblasti motivacije. Savremeni zaposleni kao najvažnije motivacione faktore ne navode platu, već attribute rada. U istraživanju koje je autor

Harpaz (Harpaz, 1997) sproveo u nekoliko zemalja sveta (Belgija, Velika Britanija, Nemačka, Izrael, Japan, Amerika) među uzorkom od 8000 zaposlenih, ustanovljeno je da većina radnika kao glavni motivacioni faktor ističe interesantan posao. Plata i dobri interpersonalni odnosi rangirani su na drugo i treće mesto.

Naše pitanje je kako motivisati zaposlene u zdravstvenim ustanovama?

2 Predmet rada

Radna motivacija je skup psiholoških procesa, koji kod radnika utiču na raspoređivanje personalnih resursa radi ostvarivanja ciljeva, utičući na ponašanje na radnom mestu, efektivnost i produktivnost rada (Kanfer, 1999).

Dva centralna koncepta koja su od ključne važnosti za razumevanje motivacije, jesu koncept rada i koncept ličnosti.

Ljudi rade iz različitih razloga. Na prvom mestu u obzir se uzima instrumentalnost rada - motiv potiče od želje za udobnim životom i pribavljanjem neophodnih, ali i luksuznih dobara. Kada se pri kreiranju motivacionih programa u organizaciji uzme u obzir samo ovaj faktor, menadžment obično pribegava tehnikama kao što su povišice plata, bonusi, posebne privilegije i sl. Ali rad ima i druge konotacije. Pored toga što je neophodan zbog svog materijalnog aspekta, može biti zanimljiv i inspirativan što individui obezbeđuje da dostigne visok nivo samoaktuelizacije. Takođe, radeći, pojedinci stupaju u interakciju sa drugim ljudima i ostvaruju se na socijalnom planu. Mnogi zaposleni nastavljaju da rade čak i kada obezbede maksimum materijalnih sredstava za dalju egzistenciju. Rad u njihovim životima zauzima centralnu poziciju.

Postoje određeni aspekti rada kojima se pridaje jednaka važnost – dobra plata i interesantan posao. Glavne teorije motivacije mogu se grupisati u dve kategorije – teorije sadržaja i teorije procesa. Prve se bave izučavanjem (opštih) faktora koji ljude pokreću i usmeravaju da se ponašaju na određeni način. U teorije sadržaja ubrajaju se teorija hijerarhije potreba autora Maslow-a, Herzbergova teorija dva faktora i McClelland-ova teorija motivacije. Teorije procesa istražuju specifičnosti motivacionog procesa. Najpoznatije su teorija očekivanja Victora Vrooma, Adamsova teorija jednakosti, teorija postavljanja ciljeva i teorija učenja.

3 Teorije sadržaja

Osnovna teorija sadržaja je teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa. Autor je identifikovao pet kategorija potreba, pri čemu se u njihovom ispunjenju prati određeni hijerarhijski redosled. Da bi bile zadovoljene potrebe višeg reda, prvo se moraju podmiriti bazične, odnosno potrebe najniže kategorije. Potrebe su rangirane sledećim redosledom: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za druže-

njem i ljubavi, potrebe za cenjenjem i potrebe za samoaktuelizacijom (u Vasiljević, Blagojević, 2015). Bazu ove teorije čine dva principa - princip deficita, po kome je neispunjena potreba motivacioni pokretač i princip progresije, po kome ljudi uvek teže da napreduju uz lestvicu potreba.

Druga važna teorija motivacije je Herzbergova teorija koja se u osnovi zasniva na dve grupe faktora, pa je poznata i kao teorija »dva faktora« ili »motivacione higijene«.

Higijenski faktori (koji se takođe zovu i spoljašnji) ne utiču na motivaciju zaposlenih, već samo čine da se na radnom mestu osećaju manje ili više prijatno. U higijenske faktore ubrajaju se opšti radni uslovi, tehnički uslovi, odnosi sa kolegama i menadžmentom, plata i dr. Očigledno je da navedeni faktori korespondiraju sa nižim nivom potreba na Maslovljevoj hijerarhijskoj lestvici (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i potrebe za druženjem). Motivacioni (ili unutrašnji) faktori obuhvataju karakter posla, dostignuća, odgovornosti i priznanja. Za razliku od higijenskih uglavnom ovi korespondiraju višem nivou potreba prema Maslovljevoj kategorizaciji. Zapravo, ova teorija može biti interpretirana i kao pojednostavljena verzija hijerarhije potreba. Primenjena na zdravstvene radnike u našim uslovima, ova vrsta motivacije je veoma značajna, pošto su najvećoj meri upravo ovi faktori izostavljeni. Na žalost u okolnostima loših materijalnih uslova zemalja u tranziciji, kakva je i naša, eksterni uticaj kroz ovaj faktor je takoreći nemoguć.

Treću teoriju sadržaja kreirao je autor McClelland pod nazivom teorija tri motiva (McClelland, 2000). Po mišljenju autora tri najvažnija motiva koja pokreću pojedinca na odgovarajuće ponašanje su: motiv za dostignućem, moći i afilijacijom. Navedeni motivi nisu instiktivne prirode, već su naučeni tokom procesa socijalizacije.

Motiv za dostignućem odnosi se na postizanje i održavanje visokog nivoa radnih performansi. Pojedinci kod kojih je on naglašen, lako prihvataju odgovornost kako za uspeh, tako i neuspeh i preferiraju situacije umerenog rizika. Takođe, insistiraju da feedback od strane menadžmenta o postignutom uspehu/neuspehu na radnom mestu bude momentalan i krajnje konkretan. Ovo je polje na kome se i u našim zdravstvenim ustanovama dosta obraća pažnja, obzirom da nisu potrebna posebna materijalna sredstva za stimulaciju. Međutim, da bi menadžer, rukovodilac umeo da na ovaj način podstiče zaposlenog potrebno je da je i sam edukovan, što povremeno nedostaje.

Motiv za sticanjem moći odnosi se na reputaciju, odgovornost, mogućnost uticaja kao i kontrole nad drugim ljudima. Individue koje su sklone sticanju moći obično streme liderskim pozicijama, dok ih date predispozicije često čine dobrim, efektivnim liderima.

Afiliacioni motiv podrazumeva uspostavljanje i održavanje bliskih, prijateljskih veza sa ljudima iz okruženja. Individue koje ovu potrebu stavljaju na prvo mesto sklone su odnosima kooperacije, izbegavajući međusobnu konkurentnost. Za ovaj motiv u oblasti zdravstvenih ustanova ponovo je važna edukacija, ali i identifikacija karakteristika pojedinaca kroz različite psihološke testove i pravljenje profila zapo-

slenih, što se u našim uslovima veoma retko radi. Oni koji imaju sreće da se intuitivno izdvoje u ovom segmentu imaju mogućnost da izgrade dobre odnose u kolektivu i time doprinesu uspehu rada ali i dobrim međuljudskim odnosima.

4 Teorije procesa

Teorija učenja, teorija postavljanja ciljeva, teorija očekivanja i teorija jednakosti predstavljaju klasične primere teorija procesa u odnosu na teorije sadržaja, teorije procesa fokusiraju (kao što i sama reč kaže) sam proces motivacije, pre nego njen sadržaj i komponente. Zapravo, njihov glavni cilj jeste iznalaženje univerzalnih mehanizama koji pokreću proces motivacije.

Premisa teorije učenja jeste da je ponašanje ljudi determinisano faktorima okruženja. Tokom odrastanja, svaka individua uči na koji način treba da se ponaša. Nagrada ili pohvala gotovo sigurno ukazuju da će individua dato ponašanje ponoviti, vodeći na prethodnim pozitivnim iskustvom. Sa druge strane, kazna momentalno prekida određeni vid ponašanja, ali nije garancija da se ono neće ponoviti u nekom drugom vremenskom periodu. U cilju primene teorije učenja menadžeri moraju da shvate koji tip pohvale i nagrade pokreće zaposlene na željeno ponašanje, a nagrade su usko povezane sa sistemom vrednosti, što dovodi do zaključka da su pod direktnim uticajem društvene sredine.

Teorija postavljanja ciljeva bavi se efektima koje postavljeni ciljevi imaju na radne performanse. Bazira na ideji da motivacija zaposlenih potiče od namere da doprinesu određenom cilju. Istraživanja su pokazala da konkretni, pre nego nejasni, dvosmisleni ciljevi, znatno utiču na rast motivacije. Takođe, postavljanje komplikovanog, ali ostvarivog cilja, podiže radne performanse mnogo više nego kada su u pitanju jednostavni (neizazovni) ciljevi. Proces motivacije zaposlenih još više pojačava brz i konkretan feedback od strane menadžmenta. Teorija takođe pretpostavlja da svaki pojedinac mora biti posvećen ostvarenju zadatog cilja. Sasvim je logično da će posvećenost biti viša ukoliko se u postavljanju ciljeva direktno učestvuje, ali i ukoliko pojedinac veruje u sebe i svoje sposobnosti.

Teorija očekivanja postavlja nekoliko bitnih pretpostavki o ljudskom ponašanju. Prvo, ponašanje je rezultat kako ličnih, intrapersonalnih faktora, tako i uticaja iz okruženja. Drugo, ljudi svesno i samostalno donose odluke da li će postati članovi određene organizacije i koliko napora će uložiti u obavljanje postavljenih zadataka. Treće, obzirom da svaka individua ima različite potrebe, preferiraće i različite vrste nagrada na radnom mestu. I konačno, ljudi će se ponašati na određeni način isključivo ako veruju da će im on doneti očekivane koristi.

5 Motivacija i proces učenja

Upravljanje motivacijom bazira se njenom kontinuiranom podstrekivanju, usmeravanju i održavanju. Svaka organizacija ima razrađene sisteme nagrada i kazni, osmišljene shodno postavljenim, željenim ciljevima. Motivacija i učenje su vezani procesi. Po mišljenju autora B. F. Skinnera, ponašanje je funkcija konsekvenci koje izaziva. Ponašanje koje je rezultiralo pozitivnim ishodima, sigurno će se ponoviti. Sa druge strane, ponašanje čije su konsekvence negativne, ima mnogo manju verovatnoću ponavljanja. Upravo na ovaj način zaposleni se uče promeni ponašanja. Isto kao i kod procesa motivacije, menadžeri u procesu učenja zaposlenih (kao i promene njihovog ponašanja) moraju da pronađu »prave« podsticaje i njima adekvatno upravljaju (Skinner, 1963, 2000).

U praksi se pokazalo da pozitivan podstrek vodi mnogo dugoročnijim rezultatima, predvidivijim ishodima, kao i kontinuitetu željenog ponašanja. Sa druge strane, kazna se primenjuje u cilju obustave određenog vida ponašanja, koje se može nastaviti vrlo brzo po njenom ukidanju (dakle, ima mnogo kratkoročnije efekte). Kazne imaju i svoje disfunkcionalne konsekvence, kao što su pad samopouzdanja i zainteresovanosti, otuđivanje i sl.

Za primenu ovog vida motivacije, bez ostavljanja motivacije intuiciji rukovodioca i njegovoj sposobnosti, bez edukacije edukacije nema primene ni u zdravstvenim ustanovama. Naime, neprimenjivanje ovakvog vida motivacije je povezano direktno sa niskim nivoom edukovanosti rukovodilaca ali i zaposlenih u zdravstvenim ustanovama.

6 Zaključak

Menadžment velikog broja organizacija, pa i zdravstvenih, nagrade izjednačuje sa motivacijom zaposlenih. U teškim ekonomskim uslovima, kada se sprovode programi smanjenja troškova i broja zaposlenih, održavanje motivacije postaje vrlo osetljiv »teren«. Upravo u takvim situacijama, menadžment mora odrediti šta zaposleni percipiraju kao najadekvatniju nagradu.

Adekvatan pristup motivisanju zaposlenih, često predstavlja veliki problem. Po nekim praktičnim iskustvima, teorije procesa pokazale su se primenljivijim u odnosu na teorije sadržaja posebno u segmentu zdravstva.

Potreba za pripadanjem može biti snažan motivator tamo gde se potencira vrednost socijalnih odnosa i grupe. Kako su zdravstveni procesi formulisani kao timske aktivnosti lekara, medicinskih sestara i pomoćnog osoblja, snažani i dobri odnosi u okviru timova mogu biti jaki motivatori svim članovima grupe.

Menadžment svake organizacije kontinuirano treba da se bavi pitanjem »postavljanja pravih ljudi na odgovarajuća radna mesta«. U cilju višeg nivoa efektivnosti, zaposlene koji već rade u organizaciji, stalno treba dodatno edukovati. Kako smo naveli edukacija zaposlenih u zdravstvenim ustanovama o motivaciji je od izuzetnog značaja za njenu primenu i povećanje nivoa motivisanosti. Empirijska iskustva pokazuju da čak i sama edukacija o motivaciji ima motivišuću ulogu.

Posao uvek treba da bude prilagođen ljudima. Zaposleni će biti više motivisani ukoliko vrednuju i cene ono što rade. Redizajnaniranje posla, u zavisnosti na kojoj motivacionoj teoriji se bazira, može biti usmereno ka kreiranju mogućnosti za zadovoljenjem potreba višeg reda (teorija hijerarhije potreba), povećanju intrapersonalnog zadovoljstva poslom (teorija očekivanja), potenciranju nematerijalnih ishoda posla (teorija jednakosti), obezbeđivanju mogućnosti zaposlenima da sami postavljaju ciljeve (teorija postavljanja ciljeva) i dr.

Svi navedeni istraživači i autori se slažu da što je posao kompleksniji, predstavlja i veći izazov za zaposlene, te samim tim i njihova motivacija raste. Rad u zdravstvenim ustanovama je upravo takav kompleksan i odgovoran i sam po sebi motivišući kako za rukovodioce tako i za izvršioce. Taj faktor je neophodno prepoznati i iskoristiti prilikom motivisanja zaposlenih.

LITERATURA

1. Ashkanasy, N. M., Hartel, E. J. in Zerbe, W. J. (2003). *Emotions in the Workplace – Research, Theory and Practice*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
2. Borman, W., Klimoski, R. J. and Ilgen, D. R. (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
3. Cooper, C. L. (2000). *Theories of Organizational Stress*. New York: Oxford University Press Inc.
4. Harpaz, I. (1997). *The Importance of Work Goals: An International Perspective*. *Journal of International Business Studies*.
5. Maslow, A. H. (1998). *Maslow on Management* (Foreward by W. Bennis). New York: John Wiley & Sons.
6. McClelland, D. C. (2000). *Human Motivation*. Cambridge, UK.: University Press.
7. Skinner, B. F. (2000). *Beyond Freedom & Dignity*. Indiana: Hackett Publishing Company.
8. Skinner, B. F. (1963). *Operant Behavior*. *American Psychologist*, 18, št. 8.
9. Mićović, P. (2008). *Zdravstveni menadžment: Menadžment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova*. Beograd: Komora zdravstvenih ustanova Srbije.
10. Vasiljević Blagojević, M. (2015). *Upravljanje školom i nastavom*. Beograd: Visoka zdravstvena škola strukovnih studija u Beogradu.

Apsorpcijski kapacitet hrvatskih poduzeća

UDK 001.895:658(497.5)

KLJUČNE RIJEČI: *apsorpcijski kapacitet, proces inoviranja, hrvatska poduzeća, konkurentna prednost*

POVZETEK - *Apsorpcijski kapacitet poduzeća (ACAP) uvelike je prepoznat kao poveznica multidisciplinarnih znanstvenih područja kroz njihov interdisciplinarni karakter tehnološkog inovacijskog procesa. Inovativnost, pogotovo ako je provedena u okviru strukturiranog inovacijskog procesa, kao temeljni instrument uvelike doprinosi svrsi postizanja svepriznatog poslovnog cilja, a to je ostvarenje i održavanje dugoročne održive konkurentne prednosti. Iako se područje ACAP-a u svijetu intenzivno proučava više od dva desetljeća, to nije bio slučaj i s hrvatskim poduzećima, te se postavlja pitanje, kakvo je stanje apsorpcijskog kapaciteta u njima. Konkretnije, zanima nas koliko je apsorpcijski kapacitet sam po sebi prepoznat, obrađen i pritom operacionaliziran, bilo u formalnom ili u neformalnom obliku. Slijedom toga, ovaj rad namjerava istražiti, identificirati i sistematizirati dosadašnja saznanja koja su usmjerena na procjenu stanja apsorpcijskog kapaciteta hrvatskih poduzeća, te će se u tom smislu moći koristiti kao temelj budućih istraživanja s ciljem mjerenja, identifikacije i operacionalizacije elemenata ACAP-a.*

UDC 001.895:658(497.5)

KEY WORDS: *absorption capacity, innovation process, Croatian companies, competitive advantage*

ABSTRACT - *Absorption capacity of firms (ACAP) is widely recognized as the connective tissue of multidisciplinary scientific disciplines throughout the interdisciplinary character of technology innovation process in firms. Innovativeness, particularly when performed systematically through the structured innovative process, is strongly contributing as one of the key driving force in achieving the ultimate business objective, which is achieving and maintaining the long-term sustainable competitive advantage. While in the world this discipline has been intensively studied for more than two decades, this was not a case with Croatian firms. Therefore the question arises: what is the state of absorption capacity in Croatian companies? More specifically, how much it is recognized, articulated, and ultimately operationalized in a formal or informal way. In this context, the paper intends to explore, identify and systematize the current level of the absorption capacity research and operationalization efforts related to Croatian companies, and consequently, to offer a foundation for future research focused towards measurement, identification and operationalization of ACAP elements.*

1 Uvod

Apsorpcijski kapacitet firmi eng. absorption capacity of firms (u daljnjem tekstu ACAP) se u svom razmatranju pronalazi unutar znanstvenog polja Ekonomije i menadžmenta kroz njene grane organizaciju i menadžment (ponajprije kroz segmente strategijskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala) s ostalim ključnim sastavnicama inovacijskog procesa u poduzećima. Primarno se radi o sastavnicama tehnološkog i/ili poslovnog razvoja a time vezani aspekti intelektualnog vlasništva, zatim etični aspekti inoviranja i drugi.

Među ostalima, i Europska komisija je u posljednje vrijeme pokrenula niz studija s ciljem poboljšanja procesa inovacija u poduzećima, između ostalog i u okviru najvećeg ikad istraživačko inovativnog programa, Obzor 2020 (Horizon, 2020). Isto tako, Europska je komisija posebno odabrala područje malog i srednjeg poduzet-

ništva kao jedno od ključnih u smislu snažnog razvoja inovacijskih vještina u okviru apsorpcijskog kapaciteta tih poduzeća.

Kako bi istaknuli važnost ACAP-a kao kategorije, autori ovog rada odlučili su prezentirati napore koji se u svijetu provode u smislu proučavanja ACAP-a unutar svjetskih s izdvojenim pogledom na hrvatske firme i/ili institucionalni okvir koji ih okružuje. Nakon kratkog pregleda teorijskog razmatranja i poimanja ACAP-a koji se nalazi u prvom djelu ovoga rada, praktični istraživački doprinos kroz kvantitativne metode analize važnosti teme biti će prezentirane u središnjem djelu rada. Autori su se odlučili na primjenu meta analize literature, kao kvantitativne metode procjene relevantnosti teme. Poseban osvrt će se dati na stanje razmatranja ACAP-a unutar hrvatskog gospodarskog i znanstvenog miljea.

2 Poimanje i koncept apsorpcijskog kapaciteta

Pojam apsorpcijski kapacitet u naslovima stručnih i znanstvenih radova učestalije se počinje pojavljivati sredinom 90-tih godina prošlog stoljeća kada se intenzivira zanimanje struke za povezivanje otvorenih inovacija, istraživanja i razvoja, menadžmenta i apsorpcijskog kapaciteta poduzeća.

Općepriznata temeljna definicija apsorpcijskog kapaciteta jeste da ACAP predstavlja sposobnost poduzeća da iskoristi znanje iz vanjskog okruženja. Wesley Cohen and Daniel Levinthal (1989, 1990) predstavili su ideju apsorpcijskog kapaciteta u svojim člancima u literaturi iz područja inovacija i istraživanja i razvoja. Apсорpcijski kapacitet su definirali kao mogućnost poduzeća da prepozna (identificira) vrijednost nove informacije (znanja) iz vanjskog okruženja, usvoji i iskoristi (Cohen i Levinthal, 1990, str. 569). Prema Cohenu i Levinthalu (1990), moguće je predvidjeti koja je odgovarajuća razina investicija kod apсорpcijskog kapaciteta za pojedina poduzeća.

Mowery and Oxley (1995) ponudili su drugu definiciju ACAP-a kao široki skup vještina koje su potrebne za odnos sa prešutnom sastavnicom prenesenog znanja i potrebu za modificiranje tog preuzetog znanja. Kim (1997, 1998) nudi definiciju ACAP-a kao kapacitet za usvajanjem znanja i rješavanja problema. Ostali autori u literaturi, poput Lane and Lubatkin (1998), Van Den Bosch et al. (2003) koriste tri sastavnice predložene od Cohena i Levinthala (1990).

Zahra i George (2002) su proširili koncept uvođenjem nove dodatne sastavnice – sposobnost poduzeća da razvije i usavrši rutine koje olakšavaju kombinirajući postojeće znanje i novostečeno i asimilirano znanje (Zahra i George, 2002, str. 190).

Na razini poduzeća, apсорpcijski kapacitet je razmatran kroz brojne organizacijske komponente. Studije tehnoloških trendova utvrdile su da poduzeća investiraju u vlastita istraživanja i razvoj kako bi omogućili korištenje informacija iz vanjskog okruženja (Tilton, 1971) apсорpcijski kapacitet može biti stvoren kao dodatni proizvod investicija u istraživanja i razvoj.

Slika 1: Temeljni model ACAP-a;



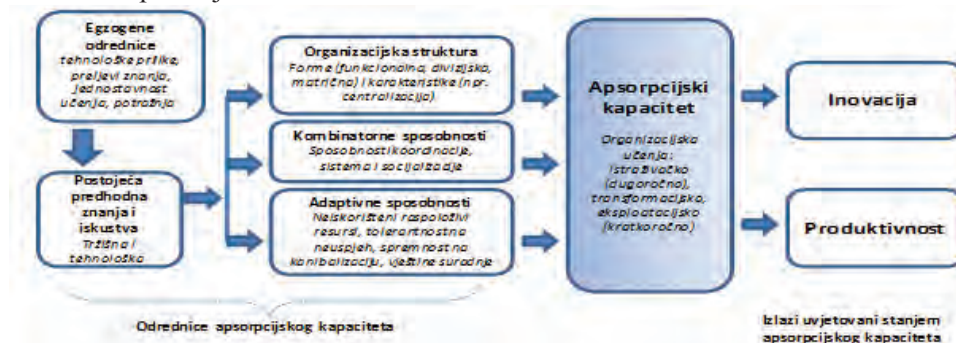
Izvor: Izrada autora prema Zahra i George, (2002).

Cohen i Levinthal tvrde da, dok istraživanja i razvoj generiraju inovacije, to također razvija sposobnost poduzeća da identificira, asimilira i iskorištava znanje iz vanjskog okruženja – takozvano učenje ili apsorpcijski kapacitet (Cohen i Levinthal, 1989).

Slijedeći Cohena i Levinthala, Zahra i George (2002) opsežno analiziraju ulogu apsorpcijskog kapaciteta na razini poduzeća tvrdeći da empirijska istraživanja ne obuhvaćaju višedimenzionalnu konstrukciju ACAP-a (Zahra i George, 2002) i kao rezultat nude rekonceptualizaciju ACAP-a. U toj studiji razmotreni su procesi stjecanja, asimilacije, transformacije i iskorištavanja znanja kao sve dimenzije apsorpcijskog kapaciteta. Prema toj studiji ACAP se dijeli u dvije kategorije: potencijalni apsorpcijski kapacitet (engl. Potential absorptive capacity - PACAP) i realizirani (ostvoreni) apsorpcijski kapacitet (engl. Realised absorptive capacity – RACAP). PACAP ovisi o raspoloživosti i dostupnosti relevantnog izvora znanja u poduzeću.

Van den Bosch et al. (1999), Lane et. Al. (2006) i Lichtenhaler (2009) dopunili su koncept Cohena i Levinthala (1990) i analizirali apsorpcijski kapacitet kroz dimenzije produktivnosti, opseg i fleksibilnost (slika 2.)

Slika 2: Napredniji i dinamički model ACAP-a



Izvor: Izrada autora prema Van den Bosch et al. (1999), Lane et al. (2006) i Lichtenhaler (2009).

3 Metodološki pristup meta analizi ACAP-a

Razmatranja i u djelu operacionalizacija ACAP-a su tematike za koje držimo da su solidno obrađena kroz i literaturu tj. kroz stručne i znanstvenih radova u svjetskim okvirima, no nažalost s druge strane relativno nedovoljno u hrvatskim okvirima. Kao metodu potvrde relevantnosti same teme pa i znanstvenog područja apsorpcijskog kapaciteta u ulozi prikaza inovacijske pozicije firme, odabrali smo meta analizu literaturnih radova na temu. Instrument meta analize odabran je kako bi predstavio kvantitativni pregled literature koji obrađuju tematiku apsorpcijskog kapaciteta u firmama širom svijeta, i kroz koji ćemo tražiti identifikaciju objavljenih radova iz Hrvatske koji proučavaju predmetnu tematiku. Stoga, specifični cilj izrade ove meta analize jeste da se u okviru iste procjeni relevantnost teme istraživanja ACAP-a u firmama na svjetskoj razini, te da se ona ovaj način izmjerena usporedi s zabilježenim znanstveno istraživačkim naporima u Republici Hrvatskoj. Kao mogući dopunski i ujedno preljevni specifični cilj ove analize, a koji se neće posebno obrađivati u okviru ovoga rada, navesti će se dodatno senzibiliziranje znanstveno/stručnog potencijala u hrvatskoj ili regiji kako bi se ovom tematikom posebno pozabavili u smislu doprinosa jačanja inovacijskog kapaciteta firmi i njihove kvalitetne sprege s institucionalnim okvirom.

Kako bi postigli višu razinu pouzdanosti u analizi rezultata pregleda literature, dodatno smo filtrirali uzorak u okviru istraživanja i fokusirali se na radove koji obrađuju ACAP-a u području tehnološkog inoviranja odnosno istraživanja i razvoja.

Tablica 1: Broj članaka po državama porijekla autora nositelja

<i>Zemlja porijekla autora</i>	<i>Broj članaka</i>
Španjolska	36
Sad	31
Velika Britanija	17
Tajvan	13
Kina	13
Njemačka	8
Nizozemska	7
Finska	7
Belgija	6
Južna Koreja	6
Italija	5
Francuska	5
Australija	5
Švicarska	4
Tajland	4
Norveška	3
Hrvatska	3
Malezija	3

Danska	3
Makau	2
Austrija	2
Portugal	2
Kuvajt	2
Švedska	2
Kanada	2
Japan	2
Singapur	2
Saudijska Arabija	1
Indonezija	1
Hong Kong	1
Slovenija	1
Grčka	1
Turska	1
Irska	1

Stoga je i odabrano područje analizirano pomoću referentnijih baza stručnih i znanstvenih radova kao što su; Science Direct, Scopus i Emerald. U istraživanju i konačnom odabiru tematski odgovarajućih radova vodili smo se jasnim kriterijima analiza sadržaja naslova članka, ključnih riječi, te sadržaja sažetaka radova, a koji uključuju pojmove absorptive capacity, innovation, firms. U ovom slučaju je fokus na tehnološko inoviranje bio u većoj mjeri pokriven u traženju korištenjem ključne riječi innovation. Tri su se odabrana kriterija analizirala kroz meta analizu i to: zemljopisna pripadnost odnosno lokacija iz koje dolazi nositelj rada, područje istraživanja i veličina poduzeća.

Tablica 2: Broj članaka u različitim područjima istraživanja

<i>Područje istraživanja</i>	<i>Broj članaka</i>
Tehnologije i inovacije	44
Istraživanje i razvoj	38
Menadžment	36
Gospodarstvo	17
Farmacija	13
Obrazovanje	12
Poljoprivredni sektor	11
Ljudski resursi	9
Lokalna i regionalna samouprava	5
Medicina	5
Kultura	4
Neprofitni sektor	3

4 Analiza rezultata

Nakon obrađenih preko 1200 radova iz navedenih baza na svjetskoj razini koji sadrže tražene pojmove, i vodeći se spomenutim kriterijima, identificirano je više od 200-tinjak radova koji nedvojbeno ukazuju na relevantnost teme ACAP-a s posebnim osvrtom na područje tehnološkog razvoja/inoviranja. Ostvareni rezultati su zatim pregledno prikazani kroz tri odabrane kategorije. Što se tiče zemljopisnog/lokacijskog kriterija, provedenom analizom dolazi se do zaključka da među odabranim radovima njih 36 dolazi od autora iz španjolske, a 31 rad s područja Sjedinjenih Američkih Država. Stoga se može zaključiti da su te dvije zemlje u kojima se najviše istražuje područje ACAP-a. Preostali autori o apsorpcijskom kapacitetu i inovacijama su podjednako raspoređeni, kako na europskom, tako i na azijskom području ili drugim područjima. Provedena analiza u okviru ove metodologije je identificirala je tri rada iz Hrvatske, te po nekoliko radova iz bližih zemalja (Slovenija: 1, Italija: 5 i Austrija: 2) dok iz mađarske i preostalih zemalja s područja bivše Jugoslavije ne postoje zabilježeni radovi. Posebnu ulogu u okviru ovog istraživanja ima i dokument pod nazivom Akcijski plan podizanja apsorpcijskog kapaciteta Republike Hrvatske za sudjelovanje u Okvirnim programima za istraživanje Europske unije 2013. – 2015., kojeg je objavilo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, s ciljem podizanja kvalitete hrvatskog istraživačkog prostora i poveznice s gospodarstvom. Taj se rad nalazi u kvoti od ukupno tri registrirana hrvatska rada. Klasificirani rezultati po zemlji nositelja istraživanja prezentirani su u tablici 1.

Što se tiče drugog odabranog kriterija, a to je područja istraživanja partikularne teme ACAP-a, dominantan broj članaka je vezan uz područje razvoja tehnologija, inovacija, istraživanja i razvoja te menadžmenta, gdje se identificiralo 118 radova. Rezultati su prikazani u tablici 2.

Tablica 3: Broj članaka u odnosu na veličinu istraženih poduzeća

<i>Veličina poduzeća</i>	<i>Broj članaka</i>
Malo i srednje poduzetništvo (MSP)	126
Velika poduzeća	75
Multinacionalne kompanije	2

Tablica 4: Klasifikacija članaka iz RH

<i>radovi iz RH</i>	<i>Područje</i>	<i>Vel. pod.</i>
The effects of public support schemes on small and medium enterprise	gospodarstvo	MSP
Akcijski plan za podizanje apsorpcijskog kapaciteta od strane RH	gospodarstvo	MSP
Performance measurement impact on organization efficiency	gospodarstvo	MSP

Posebnu pažnju pri odabiru referentnih radova skrenuli smo na one koji svoja istraživanja temelje na poslovanju i okruženju poduzeća iz područja malog i srednjeg poduzetništva, a takvih je među odabranim radovima 126. S obzirom da apsorpcijski

kapacitet poduzeća u ovom radu promatramo kao zaseban i složen kompozit, u analizu referentnih radova nisu uključeni oni koji apsorpcijski kapacitet analiziraju kao jednu od poveznica akademija ili visokih učilišta i gospodarstva pojedinih regija ili država. Kako je navedeno, u Republici Hrvatskoj objavljena su tri registrirana rada (tablica 3.) s tematikom apsorpcijskog kapaciteta poduzeća, što u kontekstu veličine zemlje ne predstavlja posebno loš rezultat, no s obzirom na atraktivnost i aktualnost te praktičnu primjenu sigurno postoji značajan dodatni prostor da se ta tema produbi i proširi u obuhvatu. Uz važnost raznih institucionalnih komponenti koje se stavljaju na raspolaganje jačanju konkurentnosti, npr. mreži klastera i njihovim ulogama (Vlačić, Tisma i Maleković, 2005), spoznaja o inovacijskom kapacitetu poduzeća može biti jedna od ključnih informacija razvoja i jačanja njihove konkurentnosti.

4 Zaključak

Prezentirana meta analiza pokazala je da je prepoznavanje razine i mjerenje ACAP-a, posebno u segmentu tehnološkog istraživanja i razvoja, vrlo važno područje za ostvarivanje konkurentne prednosti kako individualnih organizacija odnosno firmi, tako i jačanja ukupne nacionalne konkurentnosti. Posebno je važno razumjeti stvarnu razinu ACAP-a firmi u okviru nacionalnog gospodarstva kako bi se mogao definirati smjer djelovanja u okviru institucionalnog okvira, tj. kako bi se smanjio zazor u poimanju strateških prioriteta djelovanja i fokusirale aktivnosti djelovanja jačanja ACAP-a unutar firmi. Takva djelovanja u okviru nacionalnih okvira mogu rezultirati fokusiranim poticajnim aktivnostima prema firmama u smislu jačanja komponenti ACAP-a, a sve s krajnjim ciljem da se podigne njihova razina sposobnosti inoviranja, odnosno u konačnici jačanja njihove konkurentnosti.

Iako u svijetu sve više istraživano, područje istraživanja apsorpcijskog kapaciteta nacionalnih poduzeća nije bilo u posebnom fokusu hrvatske znanstvene i stručne zajednice. Pretpostavlja se da razlog leži u tome što je za temeljitije izučavanje teme potreban izvjestan multidisciplinarni pristup temi kako bi se uspio sagledati cijeli obuhvat u njenoj složenosti. Kao rezultat toga kod hrvatskih poduzeća postoji primjetni nedostatak konceptualnih i/ili empirijskih znanstvenih spoznaja o apsorpcijskom kapacitetu poduzeća, stoga posljedično ne postoje ni evidentirani zahvati operacionalizacije bilo kakvog modela.

Kako bi se predložena tematika snažnije promovirala i prezentirala unutar hrvatskog gospodarskog ili znanstvenog miljea, autori ovog rada tražiti će svoju priliku da u skoro vrijeme usmjere svoje djelovanje u smislu izmjere stanja ACAP-a unutar djela gospodarstva. Provedbene aktivnosti prezentirati će se na relevantnim razinama institucionalnog okvira koje će biti u stanju senzibilizirati i katalizirati implementaciju odnosno operacionalizaciju koncepta ACAP-a u cjelini ili parcijalno.

LITERATURA

1. Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation W. H. Starbuck & P. S. Whalen, eds. *Administrative Science Quarterly*, 35, št. 1, str. 128–152.
2. Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors, *California Management Review*, 39, št. 3, str. 86–101.
3. Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9, str. 506–521.
4. Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, št. 5, str. 461–477.
5. Lichtenthaler, U. and Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity I. Masser, H. Campbell, M. Craglia, eds. *Journal of Management Studies*, 46, št. 8, str. 1315–1338.
6. Lichtenthaler, U. and Lichtenthaler, E. (2010). Technology Transfer across Organizational Boundaries: Absorptive capacity and desorptive capacity. *California Management Review*, 53, št. 1, str. 154–171.
7. Mowery DC and Oxley JE (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19, št. 1, str. 67–93.
8. Tilton, J. E. (1971). *International diffusion of technology: The case of semiconductors*. Washington, DC: Brookings Institute Press.
9. Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. in Boer, M. D. (1999). Co-Evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10, št. 5, str. 551–568.
10. Vlačić, E., Tisma, S. in Maleković, S. (2005). Role of R&D in Improving the Competitiveness of National (Croatian) Economies through Development of Industrial Clusters case based on Automotive sector of Croatia, CIRR
11. Zahra, S. A. and George, G. (2002) Absorptive capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27, št. 2, str.185–203.

Opredelitev in merjenje zavzetosti zaposlenih

UDK 331.101.32

KLJUČNE BESEDE: zavzetost, zaposleni, faktorska analiza

POVZETEK - V prispevku predstavljamo teoretična izhodišča o opredelitvi pojma zavzetosti zaposlenih. Na osnovi pregleda domače in tuje literature glede opredelitve zavzetosti zaposlenih, smo prišli do ugotovitve, da avtorji različno pojmujejo pojem zavzetost zaposlenih. Vsem avtorjem je skupno, da so zavzeti zaposleni tisti zaposleni, ki so fizično in čustveno povezani s cilji podjetja, delajo s strastjo in širijo pozitivno energijo med sodelavci. Predstavili bomo tudi vprašalnik UWES-9, ki je najpogosteje uporabljen vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih v znanstvenih revijah. Na osnovi faktorjske analize z uporabo metode glavnih komponent, smo ugotovili, da vprašalnik UWES-9 pojasni z enim faktorjem 65,67 % variance. Vprašalnik ima tudi zelo veliko zanesljivost merjenja, saj znaša Cronbach Alfa=0,932.

UDC 331.101.32

KEY WORDS: engagement, employees, factor analysis

ABSTRACT - In this paper we present the theoretical bases of defining the term employee engagement. Based on a review of domestic and foreign literature concerning the definition of employee engagement, we came to the conclusion that various authors identify the concept of employee engagement differently. All authors have in common that engaged employees are those employees who are physically and emotionally connected to the objectives of the company, working with passion and spreading positive energy among co-workers. We also present the UWES-9 questionnaire, which is the most widely used questionnaire for measuring employee engagement in scientific journals. Based on the factor analysis using the method of principal components, we have found out that the UWES-9 questionnaire explains 65.67% of the variance by one factor. The questionnaire also has a very high reliability of measurement, Cronbach alpha is 0.932.

1 Uvod

Prvi delodajalci v ZDA so koncem 19. stoletja začeli prevzemati odgovornost za splošno blaginjo delavcev, v začetku 20. stoletja pa je bila obravnava človeških virov v podjetjih pod vplivom racionalizacije, Taylorjevega znanstvenega menedžmenta in teorije medčloveških odnosov. V času druge svetovne vojne se je pokazala potreba po posebej usposobljenih strokovnjakih za kadrovske menedžment, leta 1980 pa se je začel uporabljati pojem menedžment človeških virov (povzeto po Kohont, 2011, str. 25). Cilj vsakega menedžerja je, da ima v podjetju takšne zaposlene, ki imajo pozitiven odnos do dela, so odgovorni in polni pozitivne energije (Kostadinović in Vorina, 2014, str. 399).

Merkač Skok (2005, str. 15) navaja, da so v sodobnem času ključni faktor uspeha ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje uporabijo v korist podjetja. Delavce z veliko znanja ne bi smeli obravnavati v podjetjih kot strošek, temveč kot dragoceno sredstvo. Veliko časa ljudje preživimo v službah, zato je zelo pomembno, da smo za delo, ki ga opravljamo, motivirani. Zavzeti zaposleni, ki vse napore vla-

gajo v uresničitev ciljev podjetja, so glavna konkurenčna prednost v sodobnem svetu (Vorina, 2015, str. 368).

V referatu smo, na osnovi analize domače in predvsem tuje literature, poskušali prikazati različne opredelitve pojma zavzetost zaposlenih. Prav tako smo z uporabo faktorске analize (uporabili smo statistično orodje IBM SPSS 20) in z uporabo metode glavnih komponent ter metodo vrtenja varimax, analizirali anketni vprašalnik UWES-9, ki je najpogosteje uporabljen vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih v znanstvenih. Izračunali smo tudi zanesljivost merjenja zavzetosti zaposlenih po vprašalniku UWES-9 tako, da smo uporabili koeficient Cronbach alpha.

2 Opredelitev pojma zavzetost zaposlenih

V strokovni in znanstveni literaturi se pojavljata predvsem dva pojma v zvezi z zavzetostjo zaposlenih. V angleščini ju raziskovalci opredeljujejo kot »work engagement« ali kot »employee engagement«. Raziskovalci (Yadava, Oppenheimer in Konje, 2015, str. 86) so želeli poudariti, da obstaja med pojmom »work engagement« in »employee engagement« razlika in da pojma nimata istega pomena. Pojem »work engagement« pomeni zavezanost zaposlenega k delu na individualni ravni, medtem, ko pomeni pojem »employee engagement« zavzetost zaposlenih na organizacijski ravni (Yadava, Oppenheimer in Konje, 2015, str. 86-87). Pojem zavzetost zaposlenih je postal zelo široko uporabljen in priljubljen izraz pri raziskavah v sodobnem svetu (Robinson et al., 2004; povzeto po Saks, 2006, str. 601) in se intenzivno pojavlja v raziskavah zadnjih 20 let (Kataria, Garg in Rastogi, 2013, str. 56). Zavzetost zaposlenih je pripravljenost nadpovprečno angažirati energijo in pripadnost sodelavcev pri vsem, kar počnejo, z namenom dosežati izjemne rezultate (Grom, 2010, str. 18). Raziskovalci (Baumruk, 2004, Shaw, 2005, Richman, 2006; povzeto po Saks, 2006, str. 601) so zavzetost zaposlenih opredelili kot čustveno in intelektualno zavezanost zaposlenih v organizaciji oziroma podjetju. Aon Hewitt, (<http://www.aon.co.nz/newzealand/products-and-services/by-specialty/human-and-capital consulting/talent-and-rewards.jsp?lh=h1:1:3:5&ln=Engagement%20and%20Leadership>), vodilna družba za raziskovanje s področja človeških virov, (od leta 1990 so opravili veliko raziskav v več kot 120 državah in 60 jezikih) opredeljuje zavzetost zaposlenih kot čustveno in intelektualno medsebojno sodelovanje zaposlenih, ki so motivirani, da opravijo delo najboljše in prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. Pojem zavzetosti zaposlenih avtorji (Schaufeli et al., 2002, str. 74-75) opredeljujejo kot pojem, ki se nanaša na pozitivno naravnost k delu in je stanje duha, za katerega je značilna energičnost, predanost in izjemna delovna vnema. Zavzetost zaposlenih je kompleksen in dinamičen proces, ki je značilen za vsakega posameznika in opredeljuje njegov odnos do dela (Litten et al., 2011, str. 190-192). Raziskovalci (Balducci, Fraccaroli in Schaufeli, 2010, str. 143) opredeljujejo zavzetost zaposlenih kot pozitivno naravnost zaposlenih do dela, ki jo lahko opredelimo s tremi dimenzijami in sicer energičnostjo, predanostjo in popolno absorpcijo zaposlenih pri delu. Zavzetost

zaposlenih je stopnja zavezanosti in predanosti zaposlenih v smeri doseganja ciljev organizacije in njenih vrednot. Gre za pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije in njenih vrednot. Zavzetost predstavlja energijo, ki jo zaposleni odajajo na delovnem mestu. Zavzeti zaposleni delajo s strastjo (Mohanam, Sequeira, Kumar, 2012, str. 1–4). Vodstvo podjetja mora poskrbeti, da bodo njihovi zaposleni zavzeti za delo. Zavzeti zaposleni pripomorejo k bolj uspešnemu poslovanju podjetja (Batista–Taran, Shuck, Gutierrez, Baralt, 2009, str. 18). Inštitut IES (Institute for Employment Studies), ki raziskuje področje človeških virov, opredeljuje zavzetost zaposlenih kot veliko pripadnost zaposlenih podjetju, ki želijo delati bolje, se med seboj razumejo in vlagajo dodatne napore za doseganje ciljev podjetja. Gre za dvo-smerni proces in sicer za pozitiven odnos zaposlenega do podjetja in obratno, tudi za pozitiven odnos podjetja do zaposlenega (Robinson, Perryman in Hayday, 2004, str. 9). Gostiša (2012, str. 26–30) zavzetost zaposlenih definira v obliki enačbe in sicer takole: Zavzetost zaposlenih = delovna motivacija + organizacijska pripadnost. V organizacijskem smislu bil lahko zavzetega zaposlenega opisali kot izjemno predanega zaposlenega, ki dela s strastjo, z navdušenjem in pozitivno energijo. (Erickson, 2005, povzeto po Pantri in Ramadhan, 2012, str. 192). Po Hewittu (2008; povzeto po Časar, 2013 str. 48), je zavzeti zaposleni tisti, ki pozitivno govori o podjetju s sodelavcem, strankami ter znanci (say), kateri želi ostati dolgo v podjetju (stay) in tisti, ki cilje podjetja postavi v ospredje pred osebne cilje (strive). Lobnikar (2015, str. 4) opredeli zavzetost zaposlenih kot pripravljenost zaposlenih za nadpovprečno angažiranje energije pri delu, z namenom dosegati izjemne rezultate. Harter, Schmidt in Hayes (2002, str. 269) opredelijo zavzetost zaposlenih kot »navdušeno vpletenost posameznika v delo«. Lucey, Bateman in Hines (2005, str. 12) razlagajo zavzetost zaposlenih kot povezavo med zaposlenimi in podjetjem ter tudi njihovo povezavo s kupci. Wellins in Concelman (2004, povzeto po Little, 2006, str. 113) definirata zavzetost zaposlenih kot »skrito« silo, ki motivira zaposlene k učinkovitemu delu. Prav tako avtorja menita da zavzeti zaposleni delajo bolj z navdušenjem in ponosom ter imajo zato pozitiven odnos do delovnega mesta in podjetja. Robinson, Perryman in Hayday (2004, str. 2) opredeljujejo zavzetost kot pozitiven odnos zaposlenih do podjetja in njenih vrednot in tudi za pozitiven odnos podjetja do zaposlenih. Zavzeti zaposleni se angažira doseči cilje podjetja. Raziskovalci (Gruman in Saks, 2011, str. 123–124) zavzetost zaposlenih opredeljujejo kot psihološko in fizično moč posameznika, ki jo zaposleni z navdušenjem uporabijo pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev. Zavzeti zaposleni so ključ do uspeha in konkurenčnosti organizacije. Raziskovalec (Özçelik, 2015, str. 100) zavzetost zaposlenih opredeli kot visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu, ki opravljajo delo z velikim navdušenjem, so čustveni navezani na podjetje in strmijo k uspehom podjetja.

3 Merjenje zavzetosti zaposlenih

V strokovni in znanstveni literaturi se največkrat pojavljata dva povsem različna vprašalnika, ki merita zavzetost zaposlenih. Gallupov inštitut (Q12) meri zavzetost zaposlenih z 12 vprašanji oziroma trditvami, Saks (UWES–9) in ostali pa merijo z devetimi trditvami, kar pojasnimo v nadaljevanju. V prispevku smo za merjenje zavzetosti zaposlenih uporabili anketni vprašalnik UWES–9 (po Saks 2006, Bakker 2008, Balducci, Fraccaroli in Schaufeli, 2010) in sicer smo zavzetost zaposlenih merili z 9 dejavniki na šest stopenjski lestvici od 0 do 6, pri čemer pomeni 0 – nikoli, ... 6–vedno) in sicer:

S1: V službi prekipevam od energije.

S2: Delam vneto in odločno.

S3: Nad svojim delom sem navdušen.

S4: Ko zjutraj vstanem, si želim iti na delo.

S5: Kadar intenzivno delam, sem zadovoljen.

S6: Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.

S7: Zatopljen sem v svoje delo.

S8: Kadar delam, se delu popolnoma predam.

S9: Moje delo me navdihuje.

V času od 6. decembra 2013 do 31. januarja 2014 smo v podjetju izvedli anketo na osnovi UWES–9 metodologije na vzorcu 281 anketirancev. Če izvedemo faktorsko analizo z uporabo metode glavnih komponent in metodo vrtenja varimax, dobim naslednje rezultate, ki so prikazani v tabelah 1, 2, in 3. V tabeli 1 je podana korelacijska matrika med spremenljivkami. Iz velikosti korelacijskih koeficientov ugotovim, da obstaja srednje močna odvisnost med vsemi spremenljivkami. Vrednost kazalca KMO je večja od 0,5 in s tveganjem manjšim od 0,05 smemo zavrniti ničelno domnevo, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test sferičnosti).

Tabela 1: Korelacijska matrika med spremenljivkami merjenja zavzetosti zaposlenih za vprašalnik UWES–9

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
S1	1,000	,592	,585	,615	,556	,501	,634	,527	,564
S2	,592	1,000	,681	,546	,645	,543	,661	,666	,579
S3	,585	,681	1,000	,616	,668	,685	,656	,585	,656
S4	,615	,546	,616	1,000	,581	,644	,616	,525	,663
S5	,556	,645	,668	,581	1,000	,620	,660	,643	,580
S6	,501	,543	,685	,644	,620	1,000	,610	,540	,719
S7	,634	,661	,656	,616	,660	,610	1,000	,684	,655
S8	,527	,666	,585	,525	,643	,540	,684	1,000	,570
S9	,564	,579	,656	,663	,580	,719	,655	,570	1,000

Vir: Lastna raziskava, 2013–2014.

Tabela 2: KMO kazalec in Bartlettov test za vprašalnik UWES–9

Kaiser–Meyer–Olkin test		0,940
Bartlett's Test	Hi–kvadrat	1732,162
	Prostosne stopnje	36,000
	P–vrednost	0,000

Vir: Lastna raziskava, 2013–2014.

Tabela 3: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za vprašalnik UWES–9

<i>Spremenljivka</i>	<i>Lastna vrednost</i>	<i>% Variance</i>	<i>Kumulativa %</i>	<i>Lastna vrednost</i>	<i>% Variance</i>
S1	5,91076	65,6751	65,6751	5,91076	65,6751
S2	0,65486	7,27624	72,95134		
S3	0,53533	5,948148	78,89948		
S4	0,40933	4,548106	83,44759		
S5	0,36814	4,090459	87,53805		
S6	0,32597	3,621917	91,15997		
S7	0,28239	3,137687	94,29765		
S8	0,487	4,055	87,495		
S9	0,447	3,728	91,224		

Vir: Lastna raziskava, 2013–2014.

V tabeli 3 podajamo lastne vrednosti zgolj za samo en faktor. Prvi faktor ima lastno vrednost večjo od ena in je enaka 5,91076. Z njim je pojasnjene 65,67 % celotne variance. Ker smo dobili samo en faktor, to pomeni, da je vprašalnik zelo dobro zastavljen za merjenje zavzetosti zaposlenih in da ne moremo v nadaljevanju izvajati varimax metode.

Uporabili smo tudi Cronbach alpha test za preverjanje interne konsistentnosti vprašalnika. Cronbach alpha znaša 0,932 (tabela 4), kar pomeni zelo zgledno vrednost.

Tabela 4: Cronbach alpha za vprašalnik UWES–9

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N</i>
0,932	9

Vir: Lastna raziskava, 2013–2014.

Raziskovalci (Scaufeli et al., 2006, str. 701-716), ki prav tako uporabljajo za merjenje zavzetosti vprašalnik UWES-9, so dobili zelo podobne vrednosti Cronbach alpha in sicer 0,92, prav tako raziskovalec Roof (2015, str. 592), ki je izračunal vrednost Cronbach alpha 0,94. Raziskovalci (Xanthopoulou et al., 2009, str. 189), so izračunali za vprašalnik UWES-9 Cronbach alpha 0,90.

4 Sklep

V referatu smo teoretično predstavili koncept zavzetosti zaposlenih, od prvih začetkov uporabe pojma zavzetost zaposlenih, vse do današnjih najnovejših opredelitev tega pojma. Ugotavljamo, da je potrebno zavzetost zaposlenih obravnavati v širšem smislu, ne samo na individualni ravni ampak tudi na organizacijski ravni podjetja. Zavzeti zaposleni so energični zaposleni, ki dajejo vse »od sebe«, da dosežejo cilje podjetja in so srečni, strastni ter srčni delavci. Seveda pa mora biti v podjetju vzpostavljena dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in podjetjem.

Predstavili smo tudi vprašalnik UWES-9 in z uporabo faktorске analize ugotovili, da je vseh 9 spremenljivk, s katerimi merimo zavzetost zaposlenih, združenih v en faktor, ki pojasni 65,67 % celotne variance. Prav tako smo preverili veljavnost merjenja za vprašalnik UWES-9 in dobili zelo podobne rezultate za koeficient Cronbach alpha (v našem primeru je znašal 0,932), kot so jih dobili drugi raziskovalci (Scaufeli et al., 2006, str. 701–716), Roof, 2015, str. 592 in Xanthopoulou et al., 2009, str. 189).

Ugotovimo lahko, da je vprašalnik UWES-9 zelo uporaben za merjenje zavzetosti zaposlenih. V prihodnje bi bilo treba vprašalnik UWES-9 uporabiti še na večjih vzorcih in narediti primerjavo med vprašalnikoma UWES-9 in Gallup Q12 ter proučiti vpliv zavzetosti zaposlenih na uspešnost poslovanja.

LITERATURA

1. AonHewwit. Spletnastran: <http://www.aon.co.nz/newzealand/products-and-services/by-specialty/human-and-capital-consulting/talent-and-rewards.jsp?lh=h1:1:3:5&ln=Engagement%20and%20Leadership> [Citirano 10. 1. 2016].
2. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, št. 3, str. 209–223.
3. Balducci, C., Fraccaroli, F. in Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES–9) A Cross–Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26, št. 2, str. 143–149.
4. Batista–Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C. in Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. V: Plakhotnik, M. S., Nielsen, S. M. in Pane, D. M. (ur.). *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference*. Miami: Florida International University, str. 15–20.
5. Časar, S. (2013). Merjenje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v računalniškem podjetju. Magistrska naloga. Maribor: EPF - Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Gostiša, M. (2012). Izgrajevanje zavzetosti zaposlenih – skupna naloga in cilj svetov delavcev in kadrovskih služb. *Ekonomska demokracija*, 1, str. 26–30.
7. Grom, V. (2010). Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju–študija primera. Magistrska naloga. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management Koper.
8. Gruman, A. J. in Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, str. 123–136.
9. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, št. 2, str. 268–279.

10. Kataria, A., Garg, P. in Rastogi, R. (2013). Organizational Effectiveness as a Function of Employee Engagement. *South Asian Journal Of Management*, 20, št. 4, str. 56–73.
11. Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Doktorska disertacija. Ljubljana.
12. Kostadinovič, I. in Vorina, A. (2014). Motivisanost ljudskih resursa u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja. V: Nosan, M., David, K. in Vorina, A. (ur.). *Kako uspeti do leta 2020?* Celje: Ekonomska šola Celje, str. 398–403.
13. Litten, J. P., Vaughan, A. G. in Wildermuth, C. D. (2011). The Fabric of Engagement: The Engagement and Personality of Managers and Professionals in Human and Developmental Disability Services. *Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation*, 10, str. 189–210.
14. Little, B. in Little, P. (2006). Little Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10, št. 1. Spletna stran: <http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/JOCCC%20Vol%2010%20No%201%202006%20p%20111-120.pdf> [Citirano, 8. 2. 2016].
15. Lobnikar, B. (2015). Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih – naloga vodij. Spletna stran: <http://www.um.si/kakovost/usposabljanje-zaposlenih/Lists/Usposabljanja2/Attachments/43/Krepitev%20delovne%20zavzetosti%20zaposlenih%20%20naloga%20vodij%20UM.pdf> [Citirano 13. 1. 2016].
16. Lucey, J., Bateman, N. in Hines, P. (2005). Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49, št. 2, str. 9–14.
17. Merkač Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za menedžment.
18. Mohanan, M., Sequeira, A. H., Kumar, M. in Senthil, S. (2012). Employee Engagement and Motivation: A Case Study (July 20, 2012). Spletna stran: <http://ssrn.com/abstract=2114214> [Citirano 14. 1. 2016].
19. Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 10, št. 3, str. 99–107.
20. Pantri, H. in Ramadhan, A. S. (2012). The Influence of Employee Satisfaction in Supporting Employee Work Performance and Retention Moderated by the Employee Engagement Factor of an Institution (An Empirical Study of Binus Business School). *Journal of Economics and Management*, 6, št. 1, str. 191–200.
21. Robinson, D., Perryman, S. in Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, UK: Institute for employment studies.
22. Roof, A. R. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130, št. 3, str. 585–599.
23. Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, št. 7, str. 601.
24. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, št. 4, str. 701–716.
25. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, št. 4, 701–716.
26. Vorina, A. (2015). Vpliv zavzetosti zaposlenih na uspešnost poslovanja= The impact of employee's engagement on the business performance. V: Merkač-Skok, M. in Cingula, M. (ur.). *Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2015*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede, str. 368–377.
27. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, str. 183–200.
28. Yadava, B. J., Oppenheimer, C. in Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study. *International Journal Health Policy Management*, 4, št. 2, str. 85–90.

Pomen čustvene inteligence na delovnem mestu

UDK 159.942:331.4

KLJUČNE BESEDE: čustva, čustvena inteligenca, zaposleni, delovno okolje

POVZETEK - Čustva in inteligenca sta dve ločeni sestavini našega uma, ki pa lahko v kombinaciji in s pravilno uporabo v podjetju prispevata k uspehu. Zelo pogosto se zgodi, da se pri pogovoru o čustveni inteligenci v poslovnem svetu pozablja na zaposlene, ki so najpomembnejši del poslovnega procesa, saj nanje čustvena inteligenca najbolj vpliva. Vsak zaposleni si želi opravljati svoje delo v prijetnem vzdušju in delovnem okolju. Vsak izmed nas se želi v družbi sodelavcev počutiti prijetno in je rad pohvaljen, kadar delo dobro opravi. Vsa ta čustva vplivajo na produktivnost zaposlenega, zato je zelo pomembno, da jih doživlja pozitivno. Če je vodja čustveno inteligenten, pomeni, da razume svoja čustva in čustva svojih zaposlenih ter jih uporablja tako, da pripomorejo k vedenju, ki je v korist podjetja. Z uporabo čustvene inteligence lahko vodja lažje motivira, spodbuja in nadzoruje zaposlene pri njihovem delu.

UDC 159.942:331.4

KEY WORDS: emotions, emotional intelligence, employee, workplace

ABSTRACT - Emotions and intelligence are two separate components of our mind, however, combined and correctly used in the company they can contribute to the success. When talking about emotional intelligence in the business world, it often occurs that the employees are forgotten, although they are the most important part of the business processes, and mostly influenced by the emotional intelligence. Every employee wants to perform their work in a pleasant atmosphere and working environment. Each of us wants to feel good among their co-workers and be praised when the job is done well. All these emotions affect the employee's productivity, therefore it is important that the experience is positive. If the leader is emotionally intelligent, it means they understand their own emotions as well as the feelings of their employees and use them to contribute to favourable behavior to the company. Using the emotional intelligence, the leader can motivate, encourage and supervise the employees' work more easily.

1 Uvod

Čustvena inteligentnost je sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas in v odnosu do drugih (Goleman, 2001, str. 17), zato je njeno prepoznavanje in izkoriščanje v današnjem poslovnem svetu in globalnem poslovanju ena najpomembnejših nalog, ki jih ima vodstvo v podjetju.

Za vodenje uspešnega podjetja je potrebno razumeti vlogo in pomen čustvene inteligence v poslovnem svetu zaposlenih, saj lahko prav čustvena inteligenca poskrbi za dobro ali slabo klimo v podjetju. Pri vodenju podjetja na osnovi čustvene inteligence je zelo pomembno vodstvo, ki mora poskrbeti, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro in lagodno ter na ta način povečuje njihovo produktivnost pri delu. Vodstvo podjetja mora razumeti čustva, ki jih na delovnem mestu doživljajo njegovi zaposleni ter jih spoštovati. Tako mora vodstvo podjetja prilagajati in voditi svoje zaposlene glede na dogajanje in spremenljivo okolje podjetja, pri tem pa ostati zbrano in jasno razmišljati tudi pod pritiskom. Čustveno inteligentni zaposleni so tako za podjetje, kot tudi za vodstvo vredni največ, zato se morajo le ti potruditi, da jih razumejo in

motivirajo pri njihovem delu. V praksi se je pričela uporabljati v zadnjih nekaj letih, zato so podjetja še v fazi seznanjanja s čustveno inteligenco. Za mlada podjetja je značilno, da so nagnjena k vodenju s čustveno inteligenco, precej težje pa je to uvesti v starejših podjetjih, kjer se vodstvo težko navadi na zahteve sodobnih delavcev. Kljub temu pa med vodstvom povzroča vedno več zanimanja, saj se zavedajo, da lahko le tako konkurirajo ostalim podjetjem (Mayer, 2001, str. 19).

Prispevek temelji na teoretičnih razlagah čustvene inteligence ter dejavnikih povezanih z njo. V teoretičnem delu bomo uporabili metodo deskripcije ali opisno metodo, s katero bomo opisovali definicije ter dejstva o čustveni inteligenci in uporabi le-te v podjetjih. Za primerjavo definicij in mnenj različnih avtorjev pa bomo uporabili metodo kompilacije. Z metodo kompilacije bomo iz različnih avtorskih del povzeli izsledke ter jih oblikovali v smiselna poglavja. Za teoretični del naloge bomo uporabili knjižne ter internetne vire.

V empiričnem delu smo uporabili metodo merjenja čustvene inteligence z uporabo hitrega testa, ki je opisan v poglavju Merjenje čustvene inteligence.

2 Čustvena inteligenca

Ker pojem čustvena inteligenca v podjetjih še ni tako poznan ter raziskan, smo se osredotočili na definiranje in razlago pojma čustvene inteligence. Z opisom razvoja in nastanka čustvene inteligence smo poskušali pojem bolj približati bralcu. Različni avtorji definirajo in interpretirajo pojem različno, vseeno pa so vsi mnenja, da je čustvena inteligenca razumevanje čustev drugih ljudi. In zakaj je razumevanje čustev drugih tako pomembno v podjetju? Vsak vodja sodobnega podjetja, ki želi voditi konkurenčno podjetje, se mora zavedati, da so počutje, zadovoljstvo in motivacija zaposlenih pomembni dejavniki, ki vplivajo na njihovo produktivnost.

2.1 Razvoj in zgodovina čustvene inteligence

Definicije čustvene inteligence, so različne glede na avtorje in literaturo. Zaradi lažjega razumevanja, kaj čustvena inteligenca sploh je, smo poskušali poiskati podatke o zgodovini in razvoju čustvene inteligence in bi tako pripomogli k lažjemu razumevanju in prepoznavanju pojma.

Po pregledu literature smo zasledili, da je že pred 2000 leti Platon zapisal (Wharam, 2012, str. 112): »Vse učenje temelji na čustvih«.

Ta stavek je bil tudi prvi razlog, da so se znanstveniki, psihologi, filozofi, duhovne vodje in drugi učenjaki začeli spraševati o čustvih ter pričeli z iskanjem dokazov pomembnostih le teh. Začeli so z raziskovanjem in prizadevanjem, da bi lahko potrdili ali ovrgli teorijo o prisotnosti čustev pri razvoju posameznika. Večina ugotovitev, ki so nastale v tistem času poudarja, da so čustva posameznike le ovirala in jih pripravljala do sprejemanja napačnih odločitev. Po njihovem mnenju je bila za uspeh v

poslovnem svetu najbolj pomembna izobrazba, čustva pa so zanemarjali. V petdesetih letih prejšnjega stoletja je Abraham Maslow razvil teorijo, ki jo danes poznamo kot Maslowo teorijo potreb. Njegova teorija dokazuje, kako lahko ljudje izboljšujejo svojo čustveno, telesno, duhovno in duševno moč ter po določeni hierarhiji dosegajo višek samouresničitve. Prav zaradi Maslowe teorija potreb so se v sedemdesetih in osemdesetih letih razvila nova spoznanja o človeških zmožnostih. Peter Salovey, ki je veljal za enega najobetavnejših raziskovalcev tistega časa, je pričel z raziskovanjem in tako dosegel korenito spremembo pri mišljenju ljudi o pomembnosti inteligence in čustev ter dokazal, da imajo neko vrednost in pozitivno vplivajo na delo in odločitve posameznika (Wharam, 2012, str. 112).

Kot smo omenili že v prejšnjem odstavku, je bil Peter Salovey eden izmed prvih raziskovalcev, ki je pripravil ljudi do spremembe mišljenja o čustveni inteligenci. Leta 1990 pa sta s prijateljem Johnom D. Mayerjem prva opredelila in definirala pojem čustvena inteligenca. O njunem prijateljstvu in nastanku definicije kroži zabavna anekdota, ki pravi, da sta prijatelja skupaj pleskala hišo, kjer sta pričela razpravljati o svojih raziskavah. Raziskave sta sicer opravljala ločeno, vendar so se vse navezovale na inteligenco in čustva. Kasneje, ko so ju spraševali, kako jima je uspelo oba pojma združiti, sta v šali odgovorila, da so bili morda krivi hlapi barve (Mersino, 2007, str. 8).

Pojem čustvena inteligenca sta Salovey in Mayer opredelila kot (Mersino, 2007, str. 8): »Sposobnost spremljanja lastnih ter tujih občutkov in čustev, razlikovanje med njimi ter s pomočjo teh informacij voditi svoj razum in vedenje«.

Kasneje se pojem čustvena inteligenca pojavi leta 1920 v povezavi s socialno inteligenco, ki jo je preučeval E. L. Thomdike. Tako je prvi opredelil čustveno inteligenco kot da je to sposobnost razumevanja, obvladovanja in povezovanja z ljudmi ter razumnega vedenja v medčloveških odnosih. Že v preteklosti so ugotovili, da lahko posameznike ocenjujejo glede na njegov inteligenčni koeficient, vendar pa je E. L. Thomdike ugotovil, da vsakega posameznika odlikuje še nekaj drugega. Tako so se pričeli pojavljati novi pojmi, ki niso bili več povezani z razumom, in to so čustva (Towler, 2001, str. 11).

Čeprav smo do sedaj po našem mišljenju obravnavali pojem čustvena inteligenca kot nekaj, kar se je pojavilo v sodobnem svetu, smo v tem podpoglavju ugotovili, da njegovi začetki segajo že daleč nazaj. Ljudje so se vedno ukvarjali s čustveno inteligenco, le da niso vedeli, kako bi jo definirali. Prizadevali so si celo z raziskavo, pri kateri bi lahko ovrgli čustva kot vplivni dejavnik na razvoj posameznika in iskali razloge, kako nas čustva ovirajo pri tem. Kot smo že omenili, segajo vede o čustveni inteligenci več kot 2000 let nazaj, vendar pa je znanstvenikom šele leta 1990 uspelo spremeniti mišljenje o njej in jo prikazati kot nekaj koristnega in pozitivnega.

2.2 Opredelitev čustvene inteligence

Weisinger (2001, str. 17) definira čustveno inteligenco takole: »Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev. Razumevanje svojih čustev in čustev soljudi

namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takemu vedenju in mišljenju, ki sta nam v korist.«

Šele ko se pričnemo zavedati sebe, se naučimo biti pozorni tudi do drugih ljudi ter čutiti in prepoznavati dogodke v naši okolici. Torej šele takrat, ko pričnemo razumeti čustva drugih ljudi, lahko pri sebi občutimo srečo. S tem pa lahko povzročimo tudi nastanek in občutenje negativnih čustev, kot so strah, frustracija in zavist (Weisinger, 2001, str. 17).

Weisinger (2001, str. 17) definira čustveno inteligenco takole: »Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev. Razumevanje svojih čustev in čustev soljudi namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takemu vedenju in mišljenju, ki sta nam v korist.«

Šele ko se pričnemo zavedati sebe, se naučimo biti pozorni tudi do drugih ljudi ter čutiti in prepoznavati dogodke v naši okolici. Torej šele takrat, ko pričnemo razumeti čustva drugih ljudi, lahko pri sebi občutimo srečo. S tem pa lahko povzročimo tudi nastanek in občutenje negativnih čustev, kot so strah, frustracija in zavist (Weisinger, 2001, str. 17).

2.3 Vpliv čustvene inteligence na delovno uspešnost

Med pregledovanjem literature o uspešnosti podjetja po uvedbi čustvene inteligence smo zasledili nekaj raziskav, ki dokazujejo, da čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost, saj so podjetja, ki temeljijo na vodenju s čustveno inteligenco, bolj uspešna. V nadaljevanju poglavja bomo predstavili rezultate dveh raziskav.

David McClelland, ki je svoje življenje posvetil raziskovanju človeške motivacije in je bil strokovnjak na področju organizacijskega vedenja, je med svojim proučevanjem opravil tudi raziskavo, s katero je dokazal, da čustvena inteligentnost vodje podjetja vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Njegova raziskava je pokazala, da so organizacije, ki so jih vodili managerji z visoko stopnjo čustvene inteligence, za 20 % presegle načrtovani prihodek. Tisti managerji s podpovprečno oziroma povprečno čustveno inteligenco pa so imeli kar za 20 % nižji prihodek od načrtovanega (Toure, 1999, str. 19).

Pravi vodja mora obvladovati svoja čustva, tako negativna kot pozitivna, hkrati pa mora razumeti čustva svojih zaposlenih in jih spoštovati. Obvladovanje čustev je še posebej velik izziv, kadar gre za poplavo različnih občutkov. Takrat mora čustveno inteligenten vodja ostati zbran, prisluhniti svojim zaposlenim in biti sposoben jasno razmišljati tudi pod pritiskom. Vedno se mora, zavedati svojih dobrih in slabih lastnosti in se poskušati povezovati z ljudmi.

2.4 Merjenje čustvene inteligence

Vsak posameznik ima inteligenčni količnik, ki je prirojen in ostane vse življenje nespremenjen, medtem, ko se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami iz-

popolnjuje vse življenje. Merjenje lahko poteka na več načinov, saj lahko podjetje izbira med različnimi vprašalniki in testi. V nadaljevanju bomo na kratko opisali enega, izmed številnih testov s katerimi v organizacijah merijo čustveno inteligentnost svojih zaposlenih.

Merjenje čustvene inteligence pa ni enostaven proces. V večini primerov gre za samoocenjevanje, kar pomeni, da je velika verjetnost, da so odgovori lahko subjektivni. Izražanje čustev je lahko odvisno od več različnih dejavnikov, ki v določenem trenutku vplivajo na vprašanega. Izražanje čustev je odvisno tudi od okolja, saj v vsakem okolju veljajo drugačna pravila razkrivanja in obnašanja (Mayer, 2001, str. 19).

2.5 Hitri test čustvene inteligentnosti

Hitri test čustvene inteligentnosti je eden izmed najbolj enostavnih in najkrajših testov za merjenje čustvene inteligentnosti. Izvede se tako, da v treh minutah napišemo na list papirja čim več besed, ki izražajo naša čustva. Če posameznik v treh minutah napiše manj kot deset besed, ga uvrščamo med čustveno neinteligentne ljudi. Tisti, ki napišejo od dvajset do trideset besed, so potrebni še nekaj vaje, vendar so sposobni precej natančno izražati svoja čustva. Za vse, ki v treh minutah napišejo več kot trideset besed, menimo, da so čustveno inteligentni (Vukovič, 2001).

2.6 Pomen čustvene inteligence na delovnem mestu

Kot smo omenili pri prejšnjem poglavju, je ena izmed glavnih nalog vodje, da se delavec v svojem okolju dobro počuti, saj lahko le tako k podjetju prispeva po svojih najboljših zmožnostih. Delavec, ki je razbremenjen, sproščen, motiviran in zadovoljen, podjetju prispeva in v delo vloži veliko več truda kot pa tisti, ki je nezadovoljen. Glede na to, da je danes tempo življenja zelo hiter, ljudje pa so iz dneva v dan bolj obremenjeni, je naloga vodje vse prej kot lahka.

Na zaposlene se že dolgo ne gleda več kot na stroj, ki opravlja svoje delo, ampak kot na živo bitje z lastnimi čustvi in občutki. Pomen čustev na delovnem mestu pa se razlikuje od okolja do okolja.

Dokazane so bile razlike med razumevanjem čustev v konvencionalnim in v nadpovprečnem okolju.

Glede na to, da se v današnjih časih nadpovprečno okolje vedno bolj uveljavlja, lahko sklepamo, da bodo tudi čustvom pričeli pripisovati vedno večjo vlogo. Konvencionalno okolje daje prednost racionalnemu mišljenju, čustva pa zavrača, saj so znak šibkosti, občutljivosti in upočasnitve. Ravno obratno pa je v nadpovprečnem okolju, kjer čustva kažejo znak zaupanja, povezanosti, vrednot in moči (Brečko, 2003, str. 11).

Zaposleni z visoko stopnjo čustvene inteligence se zavedajo, kako na delovnem mestu vplivajo na druge zaposlene, in ker znajo realno oceniti svoje sposobnosti, po navadi ne prevzemajo nalog, ki jim ne bi bili kos, zato jih lahko označimo kot dobre

delavce in sodelavce. Na takšen način zavarujejo sebe pred osebnim neuspehom, podjetju pa lahko prihranijo marsikatero težavo (Stanković, 1997, str. 11).

Pri uspešnem vodenju na podlagi čustvene inteligence pa gre za vzajemnost. Ne glede na čustveno inteligentnost vodje in njegovo sposobnost vodenja, rezultati ne morejo biti uspešni, v kolikor zaposleni pri procesu niso pripravljeni sodelovati. Tako mora vsak posameznik v podjetju prevzeti odgovornost za opravljanje svojega dela in odgovornost za rast in razvoj lastne čustvene inteligence. Vsak mora prevzeti tudi odgovornost za odnose, razumevanje z drugimi in ustvarjanje vzdušja na delovnem mest (Weisinger, 2001, str. 206).

3 Zaključek

Vse organizacije, ki poudarjajo pomen čustvene inteligence, morajo skrbeti, da so njene vrednote med seboj vedno usklajene. Prav tako kot je pomembno vodenje na podlagi čustvene inteligence, pa je pomembna tudi čustvena inteligentnost posameznega zaposlenega v podjetju, saj se čustvene inteligence ni mogoče naučiti. Potrebno pa je tudi sproščeno razumevanje med vodstvom, delavci ter ostalimi sodelavci. Timsko delo je v sodobnih organizacijah vedno bolj priljubljena oblika dela. Tim je dober toliko, kolikor je vodja sposoben voditi in koliko so sposobni njegovi člani, zato je pomembno, da je sestavljen iz pravih ljudi, saj lahko le tako organizacija dosega zastavljene cilje. Pri doseganju ciljev se kaže tudi pomembnost čustev in razumevanja med sodelujočimi. Pri postavitvi timov je glavna konkurenčna prednost podjetja sodelovanje ljudi z različnimi znanji, ki se medsebojno dopolnjujejo (Fineman, 2003, str. 47).

Le organizacije, ki poznajo in poudarjajo pomen čustvene inteligence, so učinkovite v upravljanju s spremembami v organizaciji in doseganju zastavljenih ciljev. Po drugi strani pa so občutljive in dojemljive za blagostanje svojih zaposlenih, strank in družbe kot celote. Tako lahko kot čustveno inteligentne organizacije opredelimo tiste, ki so sposobne prilagoditve na organizacijske spremembe preko učinkovite komunikacije in podpore. V današnjem času, ko prihaja do hitrih sprememb v poslovnem svetu, je prilagoditev še toliko bolj pomembna in cenjena, zato moramo v organizacijah pričeti spodbujati čustveno inteligentnost vodstvenih kadrov in vseh zaposlenih v organizaciji.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2003). Vedenjske kompetence in čustvena inteligentnost pri vodenju. Ljubljana: GV Izobraževanje.
2. Fineman, S. (2003). Understanding emotion at work. London; Thousand Oaks (CA). New Delhi: Sage.
3. Goleman, D. (2001). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga.

4. Mayer, A. (2001). From Introspective hypnotism to Freud's self-analysis. Berlin: Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte.
5. Mersino, A. (2007). Emotional intelligence for project managers: the people skills you need to achieve outstanding results. New York [etc.]: American Management Association.
6. Stanković, T. (1997). Ni slabih delavcev, so le ljudje na napačnih delovnih mestih. Delo, str. 11.
7. Toure, K. (1999). S srcem do uspeha: moč čustvene inteligence. Priloga Kariera, str. 19.
8. Towler, J. (2001). Can you, should ou, use EI as a tool? Canadian HR reporter, 14, št. 3, 11–12.
9. Vukovič, V. (2001). Uspešen vodja je čustveno inteligenten. Spletna stran: <http://www.finance.si/2331/Uspe%C5%A1en-vodja-je-%C4%8Dustveno-inteligenten>.
10. Weisinger, H. (2001). Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram.
11. Wharam, J. (2012). Čustvena inteligenca: potovanje v središče samega sebe. Ig: Anu Elara.

A System of Management in Russian Federal Universities

UDK 005.34:378.4(470)

KEY WORDS: *management, education, Federal University, program of development*

POVZETEK - *Management is considered to be a science, art and activity aimed at mobilizing intellectual, material, financial and human resources for effective developing and functioning of any organization. Management in education possesses its own specific character, normality and regularity. Effectiveness of such management is based on coordinated functioning of educational establishments to provide qualitative education in terms of market economy, implementation of on-line education, and giving possibilities for students to choose the routes of education in terms of mobility. Today the improvement of management in education results from the "Program of University Development" that is specially worked out for Federal Universities in Russia providing a high level of educational processes, research and technological activities. According to the concept of Ministry of Education and Science of the Russian Federation, the main purpose of establishing such Universities is to develop the system of higher vocational education based on optimization of regional educational structures and to strengthen the connections between educational establishments of higher education and economic, social spheres of federal districts.*

UDC 005.34:378.4(470)

KLJUČNE BESEDE: *menedžment, izobraževanje, zvezne univerze, razvojni program*

ABSTRACT - *Menedžment je pravzaprav znanost, umetnost in dejavnost, namenjena mobilizaciji intelektualnih, materialnih, finančnih in človeških virov za učinkovit razvoj in delovanje vseh organizacij. Menedžment v izobraževanju ima svoje posebne lastnosti, norme in pravila. Učinkovitost menedžmenta temelji na usklajenem delovanju izobraževalnih ustanov, da se zagotovi kakovostno izobraževanje v smislu tržnega gospodarstva, on-line izobraževanja in zagotavljanja možnosti študentom, da lahko izbirajo poti izobraževanja preko mobilnosti. Izboljšanje menedžmenta v izobraževanju izhaja iz »Programa za razvoj univerze«, ki je bil posebej izdelan za ruske zvezne univerze, in zagotavlja visoko raven izobraževalnih procesov, raziskovalnih in tehnoloških dejavnosti. Po konceptu Ministrstva za šolstvo in znanost Ruske federacije, je glavni namen ustanovitve univerz po tem programu razviti sistem višjega poklicnega izobraževanja, ki bo temeljil na optimizaciji regionalnih izobraževalnih struktur in okrepil vezi med izobraževalnimi ustanovami visokošolskega izobraževanja ter gospodarskimi in socialnimi področji v zveznih okrožjih.*

1 Introduction

For last decades specialists note that systems of management in the field of higher education in some developed countries have become identical. This fact results from economic, technological, intellectual, innovative and other transformations occurring in the modern world.

Nowadays, Russia's integrating into the global system of education makes it analogous to the world ones. The country has constantly been reforming this system of higher education, seeking the most optimal ways, forms, technologies of its development.

Profound higher education depends considerably on a good system of management that is aimed at meeting basic needs of modern society. It has a complicated structure

that includes such sub-systems as theoretical and methodical, pedagogical, economic, organizational, technological etc. (<http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravlenniya-v-sovremennoy-sisteme-vysshego-obrazovaniya>).

Besides, this system is based on such levels as: state, regional, municipal and the level of higher educational establishments. In terms of globalization, experts take into account the international level of educational management and the efficiency of educational management depends on the elements interacting on all levels of management. Among the factors influencing the assessment of the management efficiency, one can mention the following:

- the level of teaching;
- research activity;
- modern educational technologies;
- innovative educational methods;
- the Internet-technologies;
- other factors enabling to improve education processes, solve financial problems of higher educational institutions etc.

2 Methodology

Management is considered science, art and activity aimed at mobilizing intellectual, material, financial and human resources for effective developing and functioning any organization. Nowadays education is such a field where good and professional management is highly important. Many researchers have already been studying this problem thoroughly for some decades. Their views can be represented in three aspects:

1. a process influencing structural components of management and their interconnections; a process providing effective realization of management functions and their optimal development (<http://www.isps.su>; Bobryshov in Kolosova, 2009);
2. management of organization with its own hierarchy: the first level is management of lecturers and the second one is management of students (Slastenin in Isaev, 2013; Simonov, 2012);
3. a complex of principles, organizational forms, technological methods of managing education systems directed to improving the efficiency of their functioning and developing (Bespalko, 2014; Baimoldaev in Bezrukov, 2007).

Overall, researchers consider that management in higher education can be represented in the following groups: management of the educational process that also implies education, upbringing and forming personality; management of educational establishments; management of educational systems (projects, programs, curricula).

3 Results

Nowadays the main tasks of the national system of management in the field of higher education are determined by the Conception of the long-term social and economic development of the Russian Federation until 2020. According to this document a strategic goal of state policy in the sphere of education is to make higher education accessible and qualitative, corresponding to the needs of the innovative economic development and contemporary requirements of every person and the society on the whole (<http://www.zakonprost.ru/contewnt/base/part/593274>).

The Conception considers some principal moments of the management system in Russia:

- Forming twenty educational and research centers of the world level that can integrate advanced methods of research and curricula to make national innovative projects;
- Creating infrastructural and institutional conditions for better academic mobility of students and lecturers;
- Introducing a system of supporting educational organizations annually, that can realize their best of on-line curricula;
- Improving the positions of Russian higher education in the global educational market;
- Providing conditions that can enable Russian Universities to take good positions in world rankings;
- Increasing incomes allocated for research conducted at Universities;
- Making special programs for developing the University staff.

Besides, a modern system of management in the field of higher education in Russia includes the following components:

- *Innovative education*: renewing the structure of educational networks through setting up federal Universities and national research ones; providing a correlation between academic knowledge and practical skills; increasing allocations for R&D at Universities; verifying curricula; improving finance mechanisms of educational establishments etc.
- *Instruments of modernizing a system of higher education*: supporting gifted children and talented youth; improving the infrastructure and financial instruments of students' social mobility.
- *Mechanisms assessing quality efficiency*: providing consumers with accessible, full and true information that must be constantly renewed; attracting foreign students to Russian Universities; assessing students' individual achievements that enable them to continue education.
- It is worth noting that management in education is a specific system that comprises management, marketing, pedagogical, psychological, sociological aspects etc. It also possesses its own specific character, normality and regularity.
- The efficiency of the management system in higher education is aimed at provi-

ding qualitative education, implementing on-line education, and giving possibilities for students to choose themselves their educational trajectories.

- Today Russia faces a problem of making necessary changes in vocational higher education. It is especially important for the country to enter the global educational environment. These circumstances and meeting the needs of the modern society result in setting up Universities of a new type, i.e. federal, through integrating education, doing research, providing competitive education.
- A system of management in such Universities is based on the “Program of University Development” that is specially worked out for federal Universities in Russia. This program includes some information about federal Universities; strategic goals and tasks of their development; resources and funds allocated for its realizing. This document defines priorities of University strategy and tactics that is considered and approved by the Russian government.
- According to the RF concept of Ministry of Education and Science, the main purpose of establishing such Universities is to develop a system of higher vocational education based on optimizing regional educational structures and strengthen ties between higher educational institutions on the one hand and economic and social spheres of federal districts on the other.

The ways and conditions of setting up federal Universities in Russia are different:

1. Establishing them in perspective areas (geopolitical);
2. Combining educational and research institutions;
3. Uniting some educational establishments existing in the region to provide qualitative education.

The first federal University, founded in 2006, was Siberian that united three Universities: Krasnoyarsk State Technical University, Krasnoyarsk Academy of Architecture and Building, Krasnoyarsk University of Non-ferrous metals and gold (Decree of the government of the Russian Federation, 4. 11. 2006). Later the same year on the base of three Universities of Rostov-on-the Don and Taganrog Radio engineering University Southern federal University was established (Decree of the government of the Russian Federation, 23. 11. 2016). Regional government and business structures took an active part in financing these educational projects.

On 7. May 2008 President of Russia Dmitry Medvedev adopted a law “On federal Universities”. According to this document, the Russian government worked out a project defining the rules of establishing and functioning federal Universities. Questions concerning further foundation of federal Universities were considered in this document (Decree of President of the Russian Federation, 7. 5. 2008).

On 21. October 2009 President of Russia signed a decree “On establishing federal Universities in North-Western, Ural, Far-Eastern and Privolzhsk federal districts” (Decree of President of the Russian Federation, 21. 10. 2009). On 13. October 2010 he issued a decree on founding Baltic federal University (Decree of President of the Russian Federation, 13. 10. 2010). On 18. July 2011 a decree “On establishing

North-Caucasus federal University in the North-Caucasus federal district” was signed (Decree of President of the Russian Federation, 18. 7. 2011).

Today there are nine Universities of such a type in the country: Baltic named after I. Kant (Kaliningrad), Far-Eastern (Vladivostok), Kazan (Privolzhsk), Northern (Arctic) named after M. V. Lomonosov (Arkhangelsk), North-Eastern named after M. K. Ammosov (Yakutsk), North-Caucasus (Stavropol), Siberian (Krasnoyarsk), Ural named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg), Southern (Rostov-on-the-Don).

It is worth noticing that setting up federal Universities in industrial districts results in a good development of these areas. E. g., Siberian one concentrates on such sectors as oil, gas, mining, non-ferrous metallurgy, hydropower engineering, renewal and alternative sources of energy. Southern is aimed at ecological safety, nanotechnologies, telecommunications, land-tenure regulations, and the development of tolerant society in a multi-national Russian region. North-Caucasus federal University includes an Institute of history and culture where students of any confessions can study Islam. Besides, participating and influencing legislative and executive authorities of these regions are highly important.

The main principles of the federal Universities development are the following:

- training specialists, bachelors and masters based on integrating scientific, research and educational processes and applying all methods of modern higher education that include on-line education on management, economics, education, science, culture and other technological fields of national interests;
- providing conditions for academic mobility of students, lecturers, scholars and researchers;
- integrating Universities in the global education system and achieving world recognition of curricula to export educational services and technologies;
- carrying out fundamental and applied research through effective interaction with the Russian Academy of Science;
- developing active collaboration with the leading Universities of Europe, Asia, the USA and BRICS countries, participating in international educational and research programs and curricula.

It is worth mentioning that a system of management introduced in federal Universities is an integrated complex of business, education and science. Hence, these Universities become centers of innovative and technological development that train specialists of the world level.

Among the basic distinctive features characterizing these Universities, one can mention the following: they are autonomous; they are established and Rectors are appointed by the government; they can control and distribute their assets by themselves; they have boards of guardians; they have freedom in choosing their own curricula; they are more competitive in the world educational market; they have a flexible system of management.

Moreover, these Universities provide the youth living in remote territories in federal districts and big industrial cities with an access to competitive higher education. In addition, graduates from these Universities have perfect possibilities for their further career promotion.

Nowadays federal Universities do their best to be recognized in the world of higher education and enter global rankings with the following criteria:

1. A high level of impact-factor, i.e. citing;
2. A number of foreign students in national Universities;
3. A number of foreign lecturers working at national University;
4. Assets and investments allocated for educating students;
5. Accessible and true information about Universities, etc. (Putin, 2008).

Federal Universities get some preferences from the government that enable managers to construct new campuses, stadiums, hospitals, hostels, laboratory complexes for students and staff, acquire necessary equipment, and allocate money for grants. The last point is especially important for Russian scholars and researchers working abroad and for their colleagues wishing to do research in Russia on the base of special programs on cooperation.

4 Conclusion

The quality of higher education depends on system of management that must be regularly improved. It can be done through the following factors:

- introducing the principles of corporative management;
- forming a system of public and private cooperation in the field of education;
- monitoring a system of the education development that includes national statistics on education corresponding to world requirements, etc.

The management system of higher education is considered as a primary task for the long-term economic strategy that is a basic indicator of a human development of the country. It is aimed at upbringing Russian youth of a new stereotype and positioning the country as the one with competitive labor forces in the global market.

This system is complex and it implies changes in structures, technologies, curricula in education; organizational and legal forms of the educational activity; financial and economic mechanisms that require constant perfection.

LITERATURE

1. Available form: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-v-sovremennoy-sisteme-vysshego-obrazovaniya>.
2. Available form: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/593274>.

3. Baimoldaev, T. and Bezrukov, V. (2007). Pedagogical management and management of the education development. Monograph. Almaty-Samara.
4. Bespalko, V. (2014). Components of pedagogical technologies. Moscow: Pedagogy.
5. Bobryshov, S. and Kolosova, N. (2009). Management of education processes as a social technology. Bulletin of North-Caucasus State Technical University, No. 1, pp. 73–78.
6. Budanov, V. and Zhuravlev, V. Management of education processes in modern conditions: innovations and modeling problems. Available form: // www.isps.su.
7. Decree of President of the Russian Federation, 13. 10. 2010, “On establishing Baltic federal University named after Immanuel Kant” - President of the Russian Federation.
8. Decree of President of the Russian Federation, 18. 7. 2011, No. 958. «On establishing North-Caucasus federal University in the North-Caucasus federal district» - President of the Russian Federation.
9. Decree of President of the Russian Federation, 21. 10. 2009, No. 1172 “On establishing federal Universities in North-Western, Ural, Far-Eastern and Privolzhsk federal districts” - President of the Russian Federation.
10. Decree of President of the Russian Federation, 7. 5. 2008, No. 716 .“On federal Universities” - President of the Russian Federation.
11. Decree of the government of the Russian Federation, 23. 11. 2006, No. 1616-p - .The Ministry of Science and education of the Russian Federation.
12. Decree of the government of the Russian Federation, 4. 11. 2006, No. 1518-p - .The Ministry of Science and Education of the Russian Federation.
13. Putin, V. (2008). We must form the whole system of stimuli for attracting youth to the fields of science, education, technologies. Higher education, No. 7. p. 23–28.
14. Simonov, V. P. (2012). Pedagogical management: 50 expertise in the field of management of the education processes. Moscow.
15. Slastenin, V. and Isaev, I. (2013). Pedagogy: Book for students of pedagogical educational institutions. Moscow: School-Press.

Organization's Activities Adaptive and Situational Management Mechanism Formation

UDC 005.9+519.8

KEY WORDS: economic conditions, administrative technologies, management trajectory, adaptive management, trajectories tube

ABSTRACT - Modern economic conditions are characterized by the dynamism and considerable level of uncertainty. In these conditions the efficiency of administrative decision making comes out on top. One of the organization's management improvement tendencies in the modern conditions is the practice of the perspective administrative technologies, innovative models and concepts expansion. These techniques have proved their efficiency in various structures and areas. One of the methods is the management by the result, i.e. the adaptive and situational management. The author offers the managing action formation on the basis of the economic-mathematical model of activity of the organization. The definition, assessment and realization of the management trajectory by the result according to the principle of "flexible" management is given. The basis of the offered approach is the technique of the adaptive trajectories tube borders formation and assessment. The trajectory of the demanded result achievement allows carrying out the adoption of the administrative decision in time and taking into account a degree of an admissible risk.

UDK 005.9+519.8

KLJUČNE BESEDE: gospodarske razmere, upravne tehnologije, poti menedžmenta, prilagodljivi menedžment, »trajektorije tube«

POVZETEK - Sodobne gospodarske razmere so označene kot dinamične in prinašajo precejšnjo stopnjo negotovosti. V takšnih pogojih se učinkovitost odločanja pri upravljanju najbolj pokaže. Eden od trendov izboljševanja menedžmenta organizacije v sodobnih razmerah je praksa uporabe naprednih upravnih tehnologij, inovativnih modelov in širitve konceptov. Navedene tehnike so dokazale svojo učinkovitost v različnih strukturah in območjih. Ena od metod je menedžment na podlagi rezultatov oz. »prilagodljivi« in situacijski menedžment. Prispevek ponuja oblikovanje upravljanja na podlagi ekonomsko-matematičnega modela dejavnosti organizacije. Podana je opredelitev, ocena in realizacija poti upravljanja na podlagi rezultata po načelu »prilagodljivega« menedžmenta. Ponujen pristop temelji na tehniki izdelovanja in ocenjevanja t.i. »adaptive trajectories tube borders«. Pot do doseganja zastavljenega cilja dovoljuje sprejemanje odločitev v ustreznem času z upoštevanjem določene dopustne stopnje tveganja.

1 Introduction

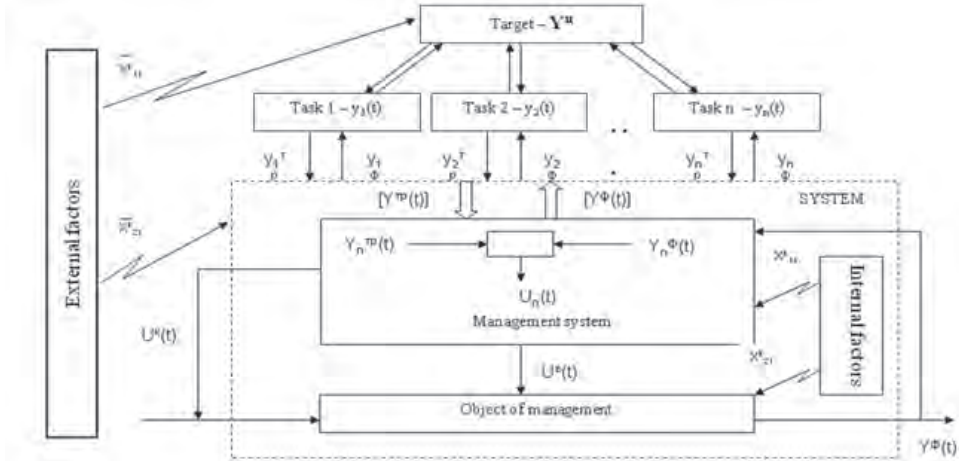
The analysis of economic organizational structures activities results shows, that the dynamically changing conditions of the organizations' activity leads to "stressful" states, and the principle of management is directed not to the search for the ways of planned results achievement but to the correction of the result under the developed conditions.

At the heart of such processes is the inability of the managing unit, which is in fact an operating control system, to form an administrative influences on planned results achievement in dynamically changing conditions.

One of the possible approaches to the methodical ensuring of management process by the result in modern and dynamically changing, conditions is offered.

We present the activity of organizational structure in the form of the usual production system (fig. 1).

Figure 1: Organizational structure as the productive system



In modern conditions the organization's functioning efficiency is provided by the administrative decisions making operational effect. The delay in administrative decisions making determines the size of losses and the level of the systems' authority which is the ability of required results achievement (Druker, 1954, pp. 394).

The system functions in the environment, characterized by the dynamism of operating conditions in time. This characterizes the environment of system's functioning.

The purpose of the management process in this situation is the achievement of the required result. The analysis of activity and operating conditions of such systems has shown that the increase of objectivity and effective management by the result insurance is possible on the basis of modeling process.

This process is the analytical dependence obtaining. Factually it is the functionality, characterizing the interrelation of a resultant indicator (the independent characteristics), indicators of a system condition (the independent characteristics) and the environment.

2 Methodology

For this approach realization it is expedient to lean first of all on a conceptual model of the activities management by the result (fig. 2).

This system is the management process based on the functionality, describing the activity of the management object and its interrelation with the activity's environment.

Functionality in this case is the dependence between the generalized indicator of the result, the characteristics of the system and the environment of its functioning:

$$Y(t) = \max (\min) f \{k_i(t) \cdot x_{ij}(t), g_j(t) \cdot x_{ij}(t), Q\phi(t)\} \quad (1)$$

at the restrictions: $Q\phi(t) \leq Q_{\text{Tp}}(t)$

where: $Y(t)$ – the generalized indicator of the result (the dependent characteristic of the activity);

$x_{ij}(t)$ – the independent characteristics (indicators) of the system's activity;

$k_i(t)$ – the coefficients characterizing the extent of the influence of the dependent to the control system factor, to the system indicators that is the subject to the impact of a control system in the course of the result achievement;

$g_j(t)$ – the coefficients characterizing the extent of the permanent factors influence on which the control system can't exert its impact;

$Q\phi(t)$ - the actual ensuring of the activity with the resources.

Activities modelling can be carried out on the basis of the correlation and regression analysis.

3 Result

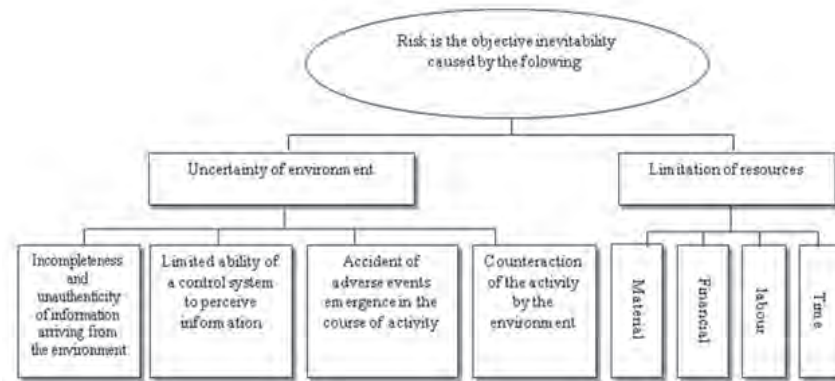
Management process consists of the conditions creation of conditions in the necessary direction and the size of the coefficients “ k_i ”.

Management in this case is a continuous development of administrative decisions achievements of the planned result taking into account the change of the activity environment. At the same time it is necessary to consider that each of these decisions has a certain risk degree.

The risk is the possibility (danger) of an event emergence as a result of which the subject that has made the decision loses in whole or in part the resources and doesn't achieve planned result or incurs additional material and financial expenses.

Risk degree does not depend very much “on desires” of the leaders, but is caused by the objective reality (fig. 3).

Figure 3: The reasons of the risks factors



The combination of risk level and management opportunity $-U(t)$ of the activity process allows to approach more rationally to the formation of adaptive and situational management (fig. 4).

At such an approach to the management process it has to be objectively defined the following:

- starting position of system - $Y_{\phi p}$;
- required result of activity - Y_t ;
- optimistic trajectory of the result achievement - Y_o ;
- pessimistic trajectory considering the admissible level of risk - Y_p ;
- demanded basic trajectory considering the rational scenario of the events development - Y_{tr} . An optimistic and pessimistic trajectories form the borders of the trajectories pipe.

During the activity when receiving an intermediate result in the form of an inequality $y_{\phi} \neq y_{tr}$ the adaptive and situational trajectory $-Y_{ast}$ is formed.

Further implementation of the plan of activity assumes non return to the basic trajectory — y_{pt} , but the definition of a new trajectory, within a tube of trajectories. The result of this trajectory is the result will achievement of the planned Y_t purpose.

Such type of management demands drawing up and the solution of the functional equation (1), and can be realized in the management system scheme (fig.1) which is characterized by the system of controlled indicators and reflecting the requirements of adaptive and situational aspect. A special feature of such a method is that management is exercised on the basis of definite trajectory and realization of a target trajectory- Y_{ast} taking into account the resource restrictions and the developed conditions of the activities.

Such an approach demands realization carrying out continuous control of the current activities result and forecasting of the planned result - Y_t achievement. Thus, management consists of formation and rendering the managing impacts on the object of management taking into account the changing operating conditions for its transfer to the state determined by the ability of the goals achievement with admissible risk level.

The offered approach can form a basis for the increase of adaptability of the structures functioning in dynamically changeable environment.

The functional aspect of the description of system is shown, first of all, in what the appointment in the course of functioning of system carries out due to the corresponding transformation of entrance influences to output result taking into account influence of the revolting factors of various nature. At this scheme of formation of the operating influence the particular interest is caused by a technique of an assessment of borders of a trajectories pipe.

The analysis of the environment includes studying and forecasting change of three components:

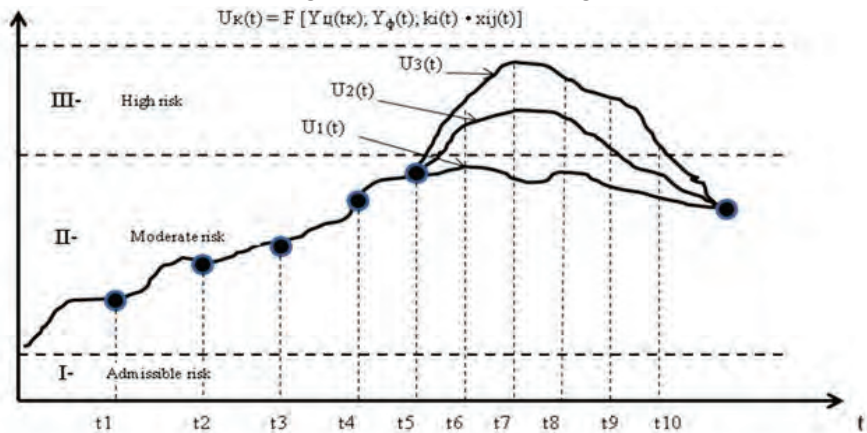
- macro-environment, or external environment;
- direct environment of object of management;
- internal environment.

At the analysis of factors of external environment it is necessary to consider that these factors possess strong correlation communication. Therefore their analysis has to be carried out in their system set.

The analysis of a direct environment has to be carried out in the directions: consumers of a product of activity, suppliers of a resource, competitive environment, market of labor.

The combination of risk level and management opportunity - $U(t)$ of the activity process allows to approach more rationally to the formation of adaptive and situational management (fig. 4).

Figure 4: Structure of the management formation taking into account risk level



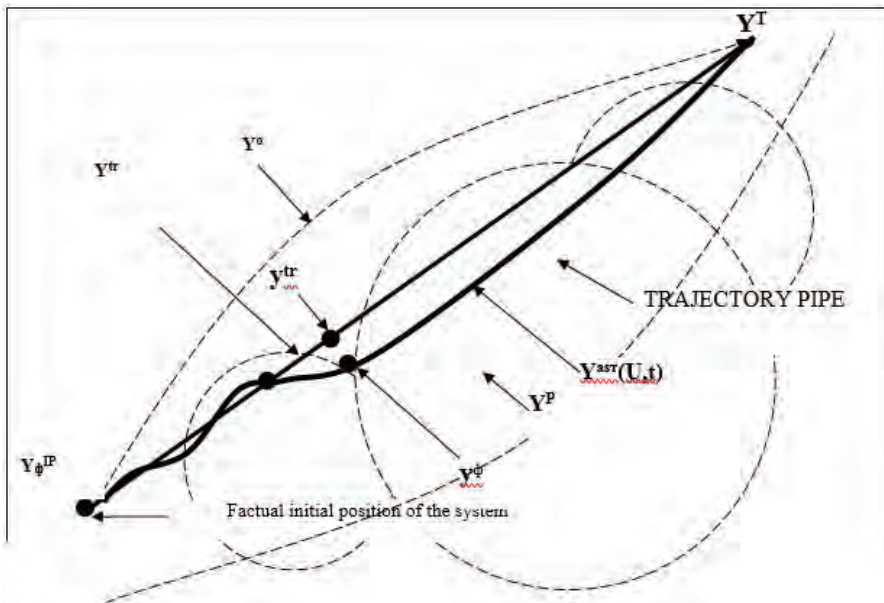
Management formation has to be guided by the risk acceptability level. Leaving from the decision connected with risk can mean excessive reinsurance, but also to go to a high risk level means the conscious agreement with the possibility of big losses. In the course of the alternative decisions analysis the risk degree assessment

is made. It includes the establishment of an admissible risk level, quantitative value of the even probability approach, and also its consequences.

In the course of the analysis of the functioning system environment dynamics change of environment and, the arising consequences, the issue of the system ability to adapt to these changes, taking into account the required result and the degree of an admissible risk for the manager is often raised (Santalainen, Voutilainen, Porrene and Youko, 1993, pp. 320).

One of such forms of adaptation is the adaptive and situational trajectories of management formation which are directed to the achievement of the required result that is management by the principle of a flexible trajectory (Zerkina, 2014, p. 16–18). The set of such possible trajectories forms an achievement of the required result pipe (fig. 5).

Figure 5: Adaptive and situational trajectories pipe.



At such an approach to the management process it has to be objectively defined the following:

- starting position of system- Y_{ϕ}^{IP} ;
- required result of activity- Y^T ;
- optimistic trajectory of the result achievement- Y^o ;
- pessimistic trajectory considering the admissible level of risk- Y^P ;
- demanded basic trajectory considering the rational scenario of the events development - Y^{tr} .

An optimistic and pessimistic trajectories form the borders of the trajectories pipe.

During the activity when receiving an intermediate result in the form of an inequality $y\phi \neq ytr$, the adaptive and situational trajectory -Yast is formed.

Further implementation of the plan of activity assumes non-return to the basic trajectory — ypt, but the definition of a new trajectory, within the of trajectories pipe. The result of this trajectory is the result of the planned Yt purpose achievement.

Such a type of management demands up drawing and the solution of the functional equation (1). It can be realized in the management system scheme (fig.1) which is characterized by the system of controlled indicators and reflecting the requirements of adaptive and situational aspects.

A special feature of such a method is that management is exercised on the basis of definite trajectory and realization of a target trajectory- Yast taking into account the resource restrictions and the developed conditions of the activities.

Such an approach realization demands carrying out continuous control of the current activities result and forecasting of the planned result - Yt achievement.

4 Analysis

Thus, management consists of formation and rendering the managing impacts on the object of management taking into account the changing operating conditions for its transfer to the state, determined by the ability of the goals achievement with an admissible risk level.

The offered approach can form the basis for the increase of adaptability of the structures functioning in a dynamically changeable environment.

The functional aspect of the description of system is shown, first of all, in that fact that it carries out its purpose in the course of the system functioning due to the corresponding transformation of entrance influences to the output result, taking into account the influence of the revolting factors of various nature.

At this scheme of the operating influence formation the particular interest is given to the technique of the trajectories pipe borders assessment.

The analysis of the environment includes studying and forecasting the change of three components:

- macro-environment, or external environment;
- direct environment of the management object;
- internal environment.

At the analysis of factors of external environment it is necessary to consider that these factors possess strong correlation connection. Therefore their analysis has to be carried out in their system set.

The analysis of a direct environment has to be carried out in the following directions:

- consumers of the activity product;
- resources suppliers;
- competitive environment;
- labour market.

The analysis of the internal environment allows to understand the organization's opportunities and capacity on which it is possible to rely while achieving the required result.

The following directions are usually investigated:

- personnel capacity;
- quality of management;
- nature of production;
- financial potential;
- marketing of goods and services.

The formation of a target picture is the creation of a target tree with the tasks for each link and a chain of a production process definition.

The definition of the criterion and indicators of the target that is the required result allows to define the extent of the sub-goals achievement and to provide their coordination. At the same time the indicators of management efficiency should characterize the purpose of management, the condition of management system in management process (stability) and the consumed resources.

5 Conclusion

This principle of management formation allows, when changing the activities priorities (quality, efficiency, etc.) not to change the management rules, but making the determination of the dependent characteristics of the activity, to model the activities process for the achievement of the required result.

However it is necessary to consider that the activity model received on the basis of the correlation-regressional analysis corresponds much more to stochastic conditions.

In the conditions of dynamic changes the adequacy degree of the received regression models can be unsatisfactory, and the objectivity degree of the created managing influence will be low.

That is why the following approach is offered:

- on the basis of statistics data to make the factor, correlation analysis and to get the regression activity model;
- taking into account the received results to build the imitation model of the activity;
- on the basis of this imitation model, having an opportunity to change the initial data, to make investigations on the determination and formation of the flexible

trajectories pipe of the demanded result achievement, taking into account the real and forward-looking values of the activities conditions dynamics changes.

LITERATURE

1. Druker, P. F. (2003). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
2. Santalainen, T., Voutilainen, E., Pertti, P. and Youko, X. N. (1993). *Management on result*. M. Progress, University.
3. Zerkina, D. G. (2014). Adaptive and situational management of the organization theoretical basis development under the conditions of system changes. *Vesnik MGOU*, 2, pp. 16–18.

Spodbujanje zaposlenih z dejavniki, vezanimi na spremljanje dela

UDK 331.101.3

KLJUČNE BESEDE: zaposleni, uspešnost, merjenje
POVZETEK - Pozitivno spodbujanje k uspešnemu opravljanju dela zaposlenih z dejavniki, vezanimi na spremljanje, merjenje, vrednotenje in diagnosticiranje kakovosti dela zaposlenih, so ključni za doseganje primarnega cilja organizacije. Zaposleni morajo razumeti cilje in pričakovanja organizacije, zato se od zaposlenih zahteva tudi odgovornosti. Zavedati se morajo ali so izpolnili pričakovanja in še pomembnejše je, da vejo, če jih niso. Merjenje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih je v interesu vseh deležnikov. Uspešnost je treba meriti. Organizacije se tako lahko primerjajo s tekmeci v isti panogi, ugotavljajo tržno moč, uspešnost prodaje, konkurenčnost, analizirajo in ugotavljajo pretekla poslovanja ter napovedujejo uspešnost v prihodnosti. Menedžment mora biti dosleden pri merjenju dela zaposlenih in njihovem nagrajevanju, s tem bodo zaposleni motivirani za opravljanje dela po svojih najboljših močeh.

UDC 331.101.3

KEY WORDS: employees, effectiveness, measurement

ABSTRACT - Positively promoting the successful performance of employees' work by factors, which are linked to monitoring, measurement, evaluation and diagnosis of quality of work, are key to achieving the primary objective of the organization. Employees need to understand the goals and expectations, therefore responsibility is required from them. They should be aware whether they meet the expectations and more importantly, to know if they do not. Measuring effectiveness and efficiency of employees is in the interest of all stakeholders and should be measured. Organizations can thus be compared with competitors in the same industry, determining market power, sales performance, competitiveness, analyzing and determining past performances and predicting performances in the future. Management must be consistent in evaluating the employees' work and their remuneration, as this will motivate employees to perform work at their best.

1 Uvod

Na vedenje ljudi pri izvajanju dela v organizaciji vpliva cel niz dejavnikov, ki imajo neposreden vpliv na njihovo zaposlenih, hkrati pa vplivajo tudi na dejavnike izven delovnega mesta. Zato vsak poslovni koncept zahteva spremljanje, s čimer sta povezana tudi kontrola in nadzor. Organizacija se tako prilagaja, izboljšuje svojo kakovost in izkorišča poslovne priložnosti, ki se pojavljajo v njenem okolju.

Izzivi Evrope 2020 kličejo po prenovi načina življenja, delovanja, ustvarjanja, proizvodnje in povezovanja. Procesi, ki smo jim priča, še bolj poudarjajo potrebo po ustvarjalnosti in znanju kot dobrinah, ki izpolnjujeta posameznika in mu dajeta ustrezno mesto v sodobni družbi, omogoča družbeno vključenost, trajnosten način življenja in trajnostno gospodarstvo, kar vse vodi do visoke kakovosti ustvarjanja poslovnih učinkov in do kakovosti življenja. Z jasno postavljenimi cilji, pričakovanji ter kompetencami in motivacijo zaposlenih bomo dosegali dobre rezultate.

2 Metodologija

Raziskava je izvedena kot empirično – eksplikativna oziroma kavzalna metoda. Namen prispevka je prikazati različne dejavnike uspešnosti zaposlenih, vezane na spremljanje dela, ki se so-vklapljujejo v cilje strategije Evropa 2020. Problem raziskave je vezan na lastno spoznavanje pogledov na uspešnost zaposlenih z vidika njihove predpostavljene. Pri tem je predpostavka raziskovalnega vprašanja - Dejavniki vezani na spremljanje dela različno vplivajo na uspešnost zaposlenih.

Analiza temelji na preučevanju dejavnikov uspešnosti, ki so vezani na spremljanje dela, ki jih na podlagi deskriptivne in funkcionalne analize in analize dejavnikov, predstavim v modelu za spodbujanje zaposlenih. Z analizo pridobljenih prednosti pa jih predstavim v zaključnih ugotovitvah.

3 Spodbujanje zaposlenih z dejavniki vezanimi na spremljanje dela

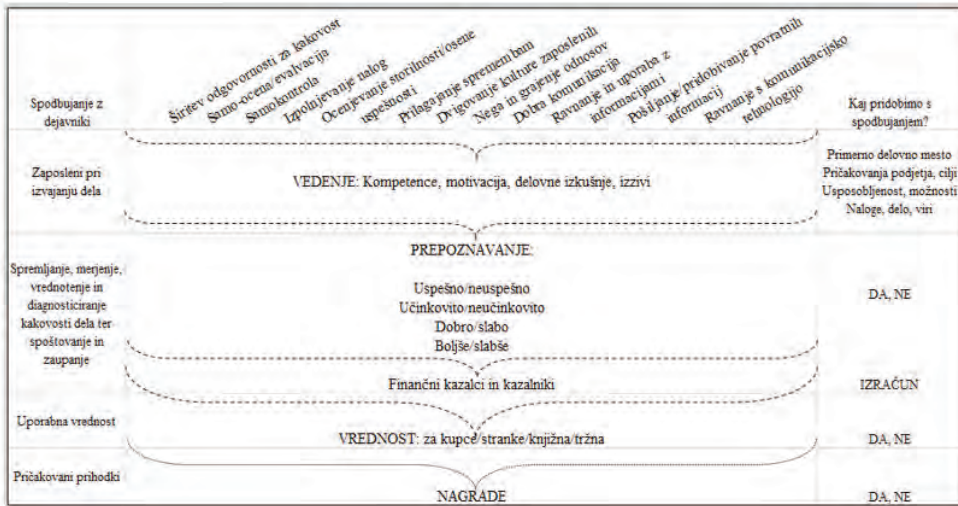
Zaposleni so najpomembnejši ključni vir vsake organizacije. Pomen zaposlenih za delovno organizacijo se skozi obdobja spreminja. Zato so tudi obravnavani različno, kot: delavci, posamezniki, zaposleni, déležniki, kot akterji v dvosmernih odnosih, ..., vendar se v organizacijah vedno izkažejo kot kapital (intelektualni, človeški), ki ustvarja nekatere druge vrste kapitala (dodano vrednost, inovacije, izboljšave, ustvarjalne povezave z novimi in novimi boljšimi idejami, razvoj, novi pristopi, ...), ki se v končnem procesu fizične in/ali miselne (re)produkcije združi v finančni kapital. Več letne študije avtorjev (Vroom, 1964; Malik, 2009, Možina et al., 2011) o pomenu zaposlenih za delovne organizacije nam podajo njihove »že tradicionalne« natančne opredelitve, domneve in teorije, ki izhajajo predvsem iz vedenja zaposlenih in jih je tudi v sodobnem času smiselno, z zavedanjem in zaradi boljšega upravljanja z zaposlenimi upoštevati pri prepoznavanju dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene pri izvajanju dela.

Spremljanje dela zaposlenih definiramo kot uporabo različnih metod nadzora na delovnem mestu, z namenim zbiranja informacij o dejavnostih zaposlenih in njihove udeležbe na lokacijah. Organizacije spremljajo zaposlene pri izvajanju njihovega dela zaradi izboljšanja uspešnosti, produktivnosti, zaščite svojih virov ter tudi zaradi obnašanja in vedenja zaposlenih pri delu, preden lahko le-to negativno vpliva na poslovanje. Pri tem je zelo pomembno vprašanje kako in koliko jih spremljati, katere načine, metode in naprave pri tem uporabiti. In ali je to v organizacijah urejeno s predpisi in ali je skladno z zakonodajo (Rouse, 2014). Kljub temu, da nadziranje pri delu veliko ljudi ne mara, je to, da jih nadziramo za organizacijo izredno pomembno in celo prav. Pri tem preverjanje in nadziranje nima prav nič opraviti s pomanjkanjem zaupanja v zaposlene, v njihovo zanesljivost ter sposobnost. Zaposlene je treba nadzirati tako, da jim s tem ne ubijemo motiviranosti in jim dopuščamo svoboščino

v okviru organizacije. In če tudi jim, iz kakršnih koli razlogov, že omogočimo največ osebne svobode v organizaciji, jih je treba vedno nadzirati (Malik, 2009).

Pozitivno spodbujanje k uspešnemu opravljanju dela zaposlenih z dejavniki, vezanimi na spremljanje, merjenje, vrednotenje in diagnosticiranje kakovosti dela zaposlenih, so ključni za doseganje primarnega cilja organizacije - to je uspeh. Za doseganje tega se organizacija poslužuje tudi spodbud. Prikazan model, ki ga v nadaljevanju opišem, izhaja iz prakse in lahko služi kot pomoč pri spodbujanju z dejavniki vezanimi na spremljanje dela zaposlenih. Z njim pridobimo vpogled v dejavnike in kriterije za spremljavo ter ocenitev posameznika pri izvajanju dela, kar mu da uporabno vrednost za kakovostno opravljanje dela in tudi za nagrade.

Slika 1: Model za spodbujanje zaposlenih z dejavniki vezanimi na spremljanje dela



Vir: Lastna izdelava.

Po Vroomu (1964) so ključni dejavniki uspešnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih delo, motivacija in učinek na zaposlene pri izvajanju dela. Po Steinbacherju et al. (2009) so to med seboj tekmujoči se posamezniki in njihovi različno porazdeljeni talenti, znanje in druge lastnosti ter tudi to, da so pri svojem delu pripravljeni različno tvegati. Kajti uspešni ljudje vedno znova iščejo nove izzive in poti, kar jim povečuje možnost, da najdejo prave priložnosti. Možina et al. (2011) izpostavijo vedenje ljudi v organizaciji kot dejavnik odločanja med zelenimi koristmi in neželenimi izgubami. Odločanje je usmerjeno v izpolnjevanje potreb, pričakovanj in želja. In jim sledijo le, če so dovolj skladni z njihovimi interesi, z njihovimi temeljnimi cilji/smotri in drugimi cilji, ki izhajajo iz smotrov.

Cilje Musek Lešnik (2007) definira kot konkretne naloge in oporne točke, ki si jih zada organizacija na poti proti viziji. Po Westu (2012) lahko učinkovito in uspešno sledimo skupnemu cilju organizacije že skozi različna specifična znanja posamezni-

kov - seveda, če z odgovornostjo opravljajo delo in so za svoje odločitve odgovorni. Za doseganje ciljev je treba oblikovati vloge in odgovornosti z zaposlenimi tako, da so jasne vsem vključenim v organizaciji, oblikovane z namenom medsebojnega dobrega sodelovanja. Pomembno je postaviti jasna pričakovanja do vseh zaposlenih, kje se morajo izboljšati in na kakšen način bodo to dosegli. Za dobro opravljanje dela morajo zaposleni vedeti, kako ga opraviti, kaj je dobro opravljeno delo in kaj ne, poznati morajo tudi svoje meje. In če menedžment prepoznava pričakovanja zaposlenih glede zelenih ciljev in rezultatov lahko (iz)meri rezultate ter nagraduje delovno uspešnost zaposlenih, ki je zmnožek zmožnosti in vedenja posameznika.

Merimo zato, da lažje in bolj učinkovito dosežemo cilj - to je uspešnost, ki nam zagotavlja preživetje. Organizacija z izvajanjem svoje dejavnosti dosega učinke/rezultate, ki jih običajno merimo v denarnih enotah, zato merila rezultatov predstavljajo tradicionalna finančna merila uspešnosti (dobičkovnost, donosnost, denarni tok, ...) in predstavljajo preteklo uspešnost. V današnjem času pa morajo merila uspešnosti zagotavljati dolgoročno uspešnost - dokazovanje na trgu, kot končnem razsodniku uspešnosti organizacije in preživetja, ne glede na vrsto dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Pri tem je cilj organizacije ustvarjanje vrednosti z zavedanjem, daje treba za doseganje tega cilja svoj pogled razširiti tudi na dejavnike, ki doseganje cilja omogočajo.

Merjenje uspešnosti (angl. Performance Measurement) moramo obravnavati širše in jo definiramo kot proces ovrednotenja uspešnosti in učinkovitosti, z vidika preteklih dejanj oziroma aktivnosti, pri čemer je merjenje proces ovrednotenja, pretekla aktivnost pa določa sedanjo uspešnost.

Uspešnost in učinkovitost v vsakdanjem življenju največkrat niti ne razlikujemo, pa vendar imata oba pojma, tako učinkovitost, kot uspešnost različen pomen. Sam izraz uspešnost (angl. Effectiveness) je v tesni povezavi z učinkovitostjo (angl. Efficiency) in je ne moremo enačiti z uspehom (angl. Performance), kljub temu, da oba izraza izhajata iz uspeha (Tekavčičeva in Megušar, 2008). Uspeh definiramo širše, kot uspešnost v povezavi s kakršnim koli udejstvovanjem posameznika ali organizacije za doseganje cilja (Kohont, 2011), kjer pa nimamo natančno določenega merila.

Uspešnost definiramo kot izid neke dejavnosti v povezavi z uspehom dela človeka, v doseganju natančno objektivno določenega cilja. Uspešnost je tudi (družbeno določena) mera doseganja ciljev, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji. Na uspešnost organizacije vplivajo notranji in zunanji dejavniki (Ivanko (2007), merimo jo s stopnjo uresničevanja ciljev in nalog in ugotavljamo, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške (dobro/slabo). Gre za ugotavljanje med uspešnostjo/neuspešnostjo (Malik, 2009). Rezultat nam pokaže ali smo delali prave stvari. Za uspešnost se šteje eden ali več doseženih ciljev, ali opravljene naloge, ki so skladne s postavljenimi cilji (Možina et al., 2011).

Učinkovitost pomeni delovanje in je izkoristek, ki nastane kot posledica odnosa med vložki in izidi (ali smo ustvarili delo z najmanjšimi vložki, z najmanjšim naporom

in v najkrajšem možnem času) pri notranjem delovanju organizacije. Učinkovitost je odvisna predvsem od hitrega odzivanja na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Pri merjenju učinkovitosti ugotavljamo ali smo delali stvari prav, hitro, s čim manjšimi vložki, s (čim)manjšo količino, s porabo (Ivanko, 2007).

4 Ugotovitve

Z analizo pridobljenih prednosti, ki jo v nadaljevanju predstavim, lahko zaključimo naslednje ugotovitve:

- Zaposlene v organizaciji je treba spodbujati zaradi izboljševanja njih samih in procesov. Za uspešnost poslovanja organizacije je kakovost ustvarjenih poslovnih učinkov ključnega pomena.
- Samoocena je pomembna zaradi odgovornosti za delo in zaradi prispevka k ureničenju poslanstva organizacije. Samokontrola omogoča zaposlenim razvoj, nadzor izvajanja nalog in redno preverjanje poteka dela. Z izpolnjevanjem nalog se poveča učinkovitost.
- Ali so zaposleni delali pravočasno, pravilno, brez napak ugotavljamo z merjenjem storilnosti.
- Prilagajanje dopušča drugačne poglede in izražanje. Kulturo merimo/ocenjujemo glede na vedenje posameznikov v različnih situacijah.
- Med različnimi déležniki je treba graditi dobre odnose, spodbudno komunikacijo, smiselno ravnati z informacijami in vračati povratne informacije.
- Zaposleni se lahko s komunikacijsko tehnologijo učinkovito poslužujejo različnih instrumentov komuniciranja, predvsem pa tržnega, kajti s sredstvi lahko organizaciji omogočijo ustvariti edinstveno in izredno prepoznavno blagovno znamko z veliko zvestobo kupcev.

Analiza pridobljenih prednosti s spodbudami dejavnikov vezanih na spremljanje dela zaposlenih:

- *Zvišuje in izboljšuje se odgovornost zaposlenih za kakovost*
 - Zaposleni z orodji in metodami (SWOT analize, Benchmarking, različni kazalniki, standardi, modeli kakovosti,...), sami, načrtno in sistematično, z lastnimi viri in od znotraj pridobivajo podatke potrebne za iskanje učinkovitih poti za prihodnost.
 - Vsak zaposleni ve komu je njegovo delo namenjeno in zakaj je pomembno za kupca.
 - Veča se zadovoljstvo: zaposlenih, kupcev, strank.
- *Samo-ocena/evalvacija*
 - Zaposleni pridobi lastne rezultate uspešnosti in se usmeri v razmišljanje o tem, kako s svojim delom prispevati k kakovostnemu delu, k zelenim spremembam, izboljšavam.
 - Krepijo se njihove vloge, avtonomija, samozavest in prevzemanje odgovornosti za lastno delo, ravnanje in njihov razvoj.

- Pomaga načrtovati pri zagotavljanju potrebnih virov za pomembne procese, dejavnosti.
- *Samokontrola*
 - Če zaposlenim ne damo možnosti, da se razvijajo (veliko jih je po svoji naravi takih, da ne tvegajo radi) in če se sami ne kontrolirajo ter popravljajo, bodo vedno ostali enaki.
 - Zaposleni preizkušajo nove naloge (v pomoč so testi), pri tem pridobivajo nove ideje in se sproti učijo iz napak.
- *Izpolnjevanje nalog*
 - Z vzpostavljenim neprekinjenim poslovnim sistemom za upravljanje (PDCA cikel - Plan, Do, Check in Act) se oblikuje politika delovanja v organizaciji, pri tem se zaposlene usmerja s podporno dokumentacijo in zapisi.
 - V zelo kratkem času postanejo hitri, delajo natančno, so izredno učinkoviti, dosežki pa izvrstni.
 - Izboljša se kultura.
- *Ocenjevanje storilnosti in osebne uspešnosti*
 - Preko sistematičnega pristopa z jasno razporejenimi nalogami in odgovornostmi se lahko usmerijo k rezultatom.
 - Odstopanja merijo preko napisanih pričakovanih rezultatov - do razmerja rokov, kakovosti, ...
 - Zaradi zavedanja ali so izpolnili pričakovanja, cilje se meri višina storilnosti na delovnem mestu za dobro/slabo opravljeno delo. Vedeti morajo tudi, če ciljev niso dosegli. S tem dobimo višino vezi (zgradbo mostu) med izmerljivimi delovnimi cilji posameznikov in med vizijo organizacije, njenim poslanstvom in vrednotami.
- *Prilagajanje na spremembe*
 - Zaposleni dobijo odgovore za razlikovane med pomembnim in nujnim ter koliko časa rabijo za opravljanje nalog, kako je treba opraviti delo in ali obstaja še kakšen drugačen boljši način.
 - Zaposleni dobijo vpogled, kako bi bilo opraviti delo še drugače in še bolje, kaj je še mogoče narediti/storiti bolje, ali lahko naredimo še več, kaj lahko opravimo sami, kaj je treba naložiti drugim, kakšne so prioritete, kaj lahko počaka ali mora počakati, kako lahko nekaj naredim bolje in hitreje.
- *Dvigjanje kulture zaposlenih*
 - Močna in prilagodljiva kultura ustvarja občutek pripadnosti, skupnosti, kar podpira tudi druge dejavnike kot so timsko delo, participativno strategijo, nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam.
 - Posameznik se, v skladu s predhodno napisanimi pravili za posamezno vedenje in sisteme, razvije v osebnost, ki se prilagaja navedenemu sistemu in izraža ti. skupne poteze, filozofijo in značilnosti članov skupine. Skupno vedenje vodi organizacijski spomin, ki daje občutek identitete, stabilnosti in meja organizacije, pripadnosti skupnosti, kar podpira tudi druge dejavnike kot so timsko delo, participativno strategijo, nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam.

- *Nega in grajenje odnosov*
 - Rezultati dajejo zaposlenemu dobre možnosti, za prepoznavanje njegovih interesov in sposobnosti.
 - Merjenje dobrih/slabih odnosov med zaposlenimi se kaže predvsem v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, povečanju uspešnosti dela, spoštovanju človekove osebnosti, pomoči med sodelavci, razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi probleme rešili.
 - Pomen medsebojnih odnosov pa ni le za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog ter doseganje ciljev organizacije, pač pa tudi za razvoj etike in delovne morale ter humanizacijo človeka in njegovega dela.
 - Kakšni bodo odnosi v organizaciji je odvisno od vodstev in sodelavcev, od tega, kako gradijo odnose, kako ti odnosi vplivajo na življenje posameznika in seveda od tega, kako člani spoštujejo in ravnajo drug z drugim.
- *Spodbujanje k dobri komunikaciji*
 - Zaposlenim pomagajo razumeti, da je njihov prispevek pomemben, kljub temu, če na primer razmišljajo na drugačen način ali drugega vidika. V takem okolju se počutijo pomembne. Pri delu jasno usmerjeni in zato tudi uspešni.
 - Zaposleni za uspešno komuniciranje sprejmejo odgovornost za sporočilo, ko ga pošljejo, in tudi za morebitne napake, ki bi sogovorniku preprečile, da bi sporočilo razumel.
- *Ravnanje s komunikacijsko tehnologijo*
 - Komunikacijska tehnologija ne more nadomestiti komunikacije. Je samo orodje zaposlenim in kot takšna učinkovita samo, če jo pravilno uporabljajo.
 - Zaposleni se samo učinkovito poslužujejo različnih instrumentov komuniciranja, predvsem pa tržnega: oglaševanje, osebna prodaja, publiciteta, stiki z javnostmi, ..., s sredstvi lahko organizaciji omogočijo ustvariti edinstveno in izredno prepoznavno blagovno znamko z veliko zvestobo kupcev.
- *Smiselno ravnanje in uporaba informacij*
 - Zaposleni pridobijo podlago za različne oblike dela - odločanje, nadziranje, opozarjanje, izobraževanje, učenje, komuniciranje, ...
 - Zaposleni, kot uporabniki različnih vrst informacij s svojim znanjem in sposobnostmi odločajo, ali so podatki kakovostni ali ne za delo.
- *Pošiljanje in pridobivanje povratnih informacij*
 - Zaposleni pridobi povratne informacije o svojem delovanju ali določenih vidikih le tega, z namenom izboljšanja rezultatov dela in procesa.
 - Dejavnik vpliva na večjo ustvarjalnost zaposlenih, na njihovo zmanjšanje napak, na spodbujanje k boljšemu obnašanju in težijo k zmanjšanju potreb po defenzivnosti (obrambi), posameznik napreduje, se razvija in raste.

5 Sklep

Vsaka organizacija je dolžna spremljati svoje poslovanje, delovanje poslovnega koncepta in ga prilagajati glede na razmere na trgu. Skladno s tem konceptom so nenehno spremljanje, kontrola in nadzor dela zaposlenih tako postali ključni notranji dejavniki, ki ob enem zagotavljajo pozitivno spodbudo, za dobro opravljeno delo (Korelc, 2014). Menedžment pa mora biti dosleden pri merjenju dela zaposlenih in njihovem nagrajevanju ter aktiven pri spodbujanju z dejavniki, ki niso neposredno povezani z denarjem.

LITERATURA

1. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Univerza v Ljubljani.
2. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Korelc, T. (2014). *Preboj!: Priročnik za ustvarjanje strateških prebojev: kako z inovativnimi pristopi v poslovanju zagotoviti uspeh na trgu*. Šenčur: Creator.
4. Malik, F. (2009). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Možina, S. (2011). *Načrtovanje ciljev organizacije in sodelovanje zaposlenih*. *Ekonomska demokracija*, 15, št. 3, str. 6–8.
6. Musek Lešnik, K. (2007). *Pomen jasne vizije poslanstva in organizacijskih vrednot za podjetje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
7. Rouse, M. (2014). *Employee monitoring - Security management*. Spletna stran: <http://whatis.techtarget.com/definition/employee-monitoring>. [Citirano 14. 1. 2016 ob 18.40 uri].
8. Steinbacher, M. et al. (2009). *V svetu kapitalizma: o morali, vrednotah in trgu*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
9. Tekavčič, M. in Megušar, A. (2008). *Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu*. *Teorija in praksa*, 45, št. 5.
10. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: McGraw Hill.
11. West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical Lessons from organizational Research*. 3rd ed. Oxford: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Razvoj odgovornosti za zdravje kot izziv globalizacije

UDK 614.2:005.4

KLJUČNE BESEDE: zdravje, integrirana skrb, promocija zdravja, odgovornost, študentje, zdravstvena nega

POVZETEK - Skrb za zdravje je pomembna biopolitična tema v sodobnem globalnem svetu. Zdravje se obravnava iz vidika individualne in družbene odgovornosti za zdravje. Pojavlja se vprašanje ustreznosti izvajanja manjših akcij/raziskav v prizadevanjih za delovanje na področju skrbi za zdravje. Na podlagi namensko razvitega anketnega vprašalnika je bilo izvedeno anketiranje med udeleženci manjše akcije ob Svetovnem dnevu zdravja. V raziskavo se je vključilo 172 oseb, od tega je bilo 144 študentov. Rezultati antropometričnih meritev, meritev vitalnih funkcij, samooocene prehranjevalnih navad, življenjskega sloga in načinov preživljanja prostega časa ter soočanja s stresom in skrbi za duševno zdravje ter prisotnosti razvad in zdravstvenih težav razkriva prisotnost dejavnikov tveganja za zdravje in resna odstopanja študentov od zdravega življenjskega sloga in zdravja. Izvajanje manjših akcij/raziskav v prizadevanjih na področju skrbi za zdravje je smiselno, čeprav rezultate ni možno v celoti ovrednotiti ali posplošiti. Skrb za zdravje študentov in bodočih izvajalcev skrbi za zdravje mora postati tudi izziv politike. Razvoj zdravega življenjskega sloga in odgovornosti za lastno zdravje se ne sme ustaviti s polnoletnostjo.

UDC 614.2:005.4

KEY WORDS: health, integrated care, health promotion, responsibility, students, nursing care

ABSTRACT - Caring for one's health is an important biopolitical theme in the modern global world. However, there is an issue of adequate implementation of smaller campaigns/research trying to operate in the field of health care. On the basis of a purpose-based questionnaire, we carried out a survey among participants of a smaller event, organised on the World Health Day. 172 persons participated in the research, of whom 144 were students. Results of the anthropometric measurements, measurements of vital functions, self-reported dietary habits, lifestyle and leisure habits, as well as stress management routines and taking care of one's own mental health, including bad habits and health problems, reveal the presence of health risk factors and serious deviations of students from healthy lifestyles and health in general. Performing smaller campaigns/research and trying to implement the care for one's health is appropriate, even though the results may not be fully valued or generalized. Care for the health of students and future health promoters has to become a challenge for the politics as well. Development of healthy lifestyle and responsibility for one's own health should not stop when reaching the adulthood.

1 Uvod

Skrb za zdravje je pomembna biopolitična tema v sodobnem globaliziranem svetu. Ule (2003) opozarja, da globalizacija, predvsem v povezavi z individualizacijo, pri naša veliko bolj odprt in dinamičen prostor interakcij med uporabniki zdravstvenih uslug in zdravstvenimi delavci. Pacienti, ki bodo imeli izdelane predstave o varovanju svojega zdravja kot ključni sestavini svojega socialnega kapitala, bodo pri zdravstvenih delavcih iskali predvsem metode, sredstva ter znanje, ki bi jim pomagali ohranjati oz. izboljševati njihovo fizično in psihosocialno kondicijo. Zdravstvo ob širjenju iz zgolj zdravljenja bolezni na območje varovanja zdravja zaznava potrebo po sodelovanju z institucijami, službami, socialnimi vlogami, znanji in praksami zunaj zdravstva. Pomembni globalizirani cilji delovanja Svetovne zdravstvene or-

ganizacije (WHO, 2016a) so tako npr: najti skupna področja za ukrepanje politike v zdravstvenem, izobraževalnem in socialnem sektorju, opredeliti skupne pristope in konkretne ukrepe za spodbujanje zdravja in socialne pismenosti, da bi izboljšali zdravje in dobro počutje, socialne rezultate in pravičnost ter opisati načine za krepitve medsektorskega sodelovanja med zdravstvenim, socialnim sektorjem ter sektorjem izobraževanja na različnih ravneh.

Ocena stopnje zdravja med prebivalci, proučevanje dejavnikov tveganja in posledic motenj v zdravju ter merjenje kakovosti izvedenih ukrepov za izboljšanje obstoječega zdravja so aktivnosti izjemnega družbenega pomena. WHO-CHOICE je npr. program Svetovne zdravstvene organizacije, ki pomaga državam pri določanju prednostnih nalog z upoštevanjem vpliva in stroškovne učinkovitosti (WHO, 2016b). Pri pregledu celotnih izdatkov in virov financiranja za zdravstveno varstvo po namelih in za dolgotrajno oskrbo v Sloveniji je razvidno, da bilo za preventivo in javne zdravstvene storitve letno porabljenih približno 120.000 eur, za storitve rehabilitacije 65.000 eur, za storitve kurativnega zdravljenja pa kar 1.700.000 (Statistični urad RS, 2013). Pojavlja se vprašanje, ali bi morda dvig finančnih sredstev namenjenih za preventivo in javnozdravstvene storitve ter rehabilitacijo dolgoročno vplival na zmanjšanje stroškov kurativnega zdravljenja. Ne glede na pomanjkanje empiričnih dokazov pa je osnovni standard jasen: ekspertne skupine, zdravstvena politika in neposredni izvajalci spodbujajo zdravo ravnanje, uresničuje pa ga posameznik brez zunanje prisile iz prepričanja, da kakovost življenja v večini pogojujejo prav dejavniki življenjskega sloga (Malnar, 2002). Dobro zdravstveno stanje namreč igra pomembno vlogo v vsem: v skupnosti, boljši kakovosti življenja, pri zmanjšanju stroškov zdravljenja ljudi za državo, za podjetja pa večjo produktivnost.

Svetovna zdravstvena organizacija je že leta 2014 pripravila profil o kroničnih nenalezljivih boleznih po posameznih državah. Za Slovenijo je objavila, da kadi 28 % moških in 21 % žensk, da je poraba čistega alkohola 16,3 litre pri moških, 7 litrov pri ženskah. Zvišan krvni pritisk ima 46,4 % moških in 40,3 % žensk, predebelih pa je 29,5 % moških in 27,8 % žensk (WHO, 2014). Ugotovila je tudi, da ima Slovenija postavljen sistem skrbi povezan s kroničnimi nenalezljivimi boleznimi, ima operativno politiko, strategijo in akcijski načrt za zmanjšanje škodljive rabe alkohola in tobaka ter na dokazih temelječe nacionalne smernice za obvladovanje večjih neprenosljivih bolezni preko primarnega zdravstvenega varstva. Ima tudi nadzor in razvit sistem za spremljanje situacije na področju kroničnih nenalezljivih bolezni ter nacionalni register raka. Nima pa celotne operativne politike, strategij in akcijska načrta za spodbujanje telesne dejavnosti, spodbujanje zdrave prehrane, in operativne več sektorske nacionalne politike, strategije ali akcijskega načrta, ki združuje več nenalezljivih bolezni in skupnih dejavnikov tveganja. Je pa jasno, kako zelo pomembna pridobitev v varstvu pred kroničnimi nenalezljivimi boleznimi so referenčne ambulante. Prve referenčne ambulante so po Sloveniji začeli ustanavljati po aprilu 2011, danes jih deluje že 584. V teh ambulantah, kjer delujejo diplomirane medicinske sestre, so do konca 2014 odkrili 21.695 kroničnih bolnikov, ki jim lahko

zaradi zgodnje prepoznavne bolezni preprečujejo zaplete in daljšajo leta zdravega življenja (Ministrstvo za zdravje, 2015).

Že v predgovoru Kodeksa etike v zdravstveni negi in oskrbi Slovenije (2014) je zapisano, da je »temeljna naloga medicinske sestre krepitev zdravja, preprečevanje bolezni, obnavljanje zdravja ter lajšanje trpljenja«. Tradicionalno se izvajalci zdravstvene nege dojemajo kot zdravi vzorniki, ki sodelujejo pri zdravih aktivnostih, ne kadijo in imajo idealno telesno težo (Burge in Fair, 2003; Reeve idr. 2004; Rush idr., 2005). Od izvajalcev zdravstvene nege, ki sodelujejo v procesu promocije zdravja ali preventive, se pričakuje, da so poleg tega tudi vredni zaupanja in da je fleksibilnost ena izmed njihovih osebnostnih lastnosti (Burge in Fair, 2003; Rush idr., 2005). Vendar pa je zaradi širokega področja promocije zdravja in preventive potrebnih več raziskav o vlogi izvajalcev zdravstvene nege v promociji zdravja in preventivi (Whitehead, 2011) in tudi, da se ugotovi, kako podpreti izvajalce zdravstvene nege pri izvajanju promocije zdravja in preventive v njihovih vlogah pri različnih zdravstvenih storitvah (Kemppainen, Tossavainen in Turunen, 2013). Ni mogoče zanikati, da promocija zdravja in preventiva zahteva močno bazo dokazov o učinkovitosti. Vendar pa se je potrebno zavedati, da promocija zdravja in preventiva ne izhajata izključno iz kopičenja empiričnih dokazov o ugotavljanju učinkovitosti in sklicevanja na njih (Green 2000). Pojavlja se resno vprašanje ustreznosti izvajanja manjših akcij/raziskav v prizadevanjih za delovanje na področju skrbi za zdravje ter kako je z razumevanjem notranje in zunanje veljavnosti predstavitev izvedenih intervencij iz vidika doseženosti populacije, učinkovitosti, prilagoditev, izvajanja in ohranjanja intervencij (Allen, 2011).

2 Metodologija

Namen raziskave je bil na primeru akcije ob svetovnem dnevu zdravja opozoriti na manifestno in latentno vrednost akcij o ozaveščanju pomena skrbi za lastno zdravje. Osrednja cilja sta bila osvetliti, kako je z življenjskim slogom in s prisotnostjo posameznih dejavnikov tveganja za visok krvni pritisk (gibanje, prehrana, razvade in stres) med udeleženci akcije ter kakšen je dejanski pomen izvajanja manjših akcij/raziskav v prizadevanjih za delovanje na področju skrbi za zdravje. Zastavljeni sta bili dve raziskovalni vprašanji: »Kateri dejavniki tveganja za zdravje so najpogosteje prisotni pri udeležencih akcije?« in »Ali je na podlagi zbranih podatkov možno trditi o dejanskem pomenu izvajanja akcij/raziskav o ugotavljanju prisotnosti dejavnikov tveganja ter o zaveščanju o pomenu skrbi za lastno zdravje?«.

V raziskavo je bila kot študija primera vključena akcija pomenovana z »Bodite odgovorni do svojega zdravja: Visok krvni pritisk ogroža!« izvedena na fakulteti, ki izobražuje študente zdravstvene nege, in je bila odprta za širšo javnost. Akcija je vključevala strokovni program o skrbi za lastno zdravje, kratek kulturni program, merjenje nekaterih vitalnih funkcij in antropometričnih meritev. Akcija se je zaklju-

čila z zaprosilom udeležencev akcije, da se vključitvijo v raziskavo. Vsak udeležec, ki je imel izmerjene vitalne funkcije in antropometrične meritve in je v celoti izpolnil anketni vprašalnik, je sodeloval na nagradnem žrebanju z glavno nagrado: aparat za merjenje krvnega sladkorja. Vzorčenje je bilo torej namensko priložnostno. V raziskavo se je tako prostovoljno vključilo 172 oseb, od tega je bilo 144 študentov. 63,9 % jih je bilo starih od 15-24 let, 16,3 % od 25 do 34 let, 4,2 % od 45 do 54 let, 3 % pa je bilo starih 55 let ali več. 83,2 % je bilo žensk, 16,8 % pa moških. 29,3 % jih je bilo iz mesta, 13,2 % iz predmestja in 55,2 % iz vasi. 78,7 % udeležencev jih prihaja s področja zdravstvene nege.

Anketni vprašalnik je bil razvit namensko, na podlagi študije literature. Vključeval je štiri dele: meritve vitalnih funkcij in antropometrične meritve, vprašanja o življenjskem slogu in dejavnikih tveganja za visok krvni pritisk, družinska anamneza in zdravstveni status ter demografske podatke. Podatki so bili analizirani kvantitativno s pomočjo programa SPSS.20. V tem prispevku so bili predstavljeni samo delno.

3 Rezulati

Rezultati so predstavljeni opisno in v tabeli v treh sklopih:

- *meritve vitalnih funkcij in antropometrične meritve*
Meritve krvnega pritiska udeležencem akcije so pokazale na prisotno hipertenzijo pri treh osebah (sistolčni krvni pritisk 150 mm/Hg ali več) ter hipotenzijo pri 15 osebah (sistolčni krvni pritisk 100 mm/Hg ali manj). Izmerjene vrednosti pulza so bile od 57 do 125 utripov/min. Povprečna izmerjena vrednost je bila 89 utripov/min. Pulz nad 100 udarcev na minuto je bil izmerjen pri 27 osebah. Izmerjene vrednosti saturacije so bile od 89 %- 99 %. Udeleženci akcije so bili sicer visoki od 153 do 196 cm, težki od 47 do 133 kg. 12 udeležencev je bilo težjih od 100 kg. Obseg trebuha so imeli od 55 do 140 cm. Indeks telesne mase so imeli od 15,80 - 45.00.
- *življenjski slog in dejavniki tveganja za visok krvni pritisk (gibanje, prehrana, razvade in stres)*
Zbrani podatki o gibanju udeležencev kažejo, da jih vsaj pol ure dnevno hodi 26,6 %, 43,2 % udeležencev jih teče 1-3x mesečno. Od enkrat dnevno do enkrat tedensko jih v 22,3 % obiskuje fitness, 57,6 % se jih ukvarja s pohodništvom, v 32,1 % izvajajo telesne vaje, v 38,2 % pa vsaj 5 km kolesarijo. Nikoli jih ne teče 29,6 %. V 66,9 % jih nikoli ni aktivnih v fitnessu, 27,3 % v pohodništvu, 31,8 % jih nikoli ne kolesari in v 17,3 % jih nikoli ne izvaja telesnih vaj.

Zajtrk uživa vsakodnevno 60,9 % udeležencev akcije, dva do trikrat tedensko pa 20,1 %, podobno velja za uživanje dopoldanske in popoldanske malice in večerje. 27,9 % jih 1x tedensko, 20,9 % pa 1 do 3x mesečno uživa hrano tudi med posameznimi obroki. Glede na posamezne vrste jedi, suhomesnate izdelke v največjem odstotku (34,5 %) uživajo 1x tedensko. Ocvrte jedi uživajo enkrat tedensko (29,2 %) ali 1

do 3 krat mesečno (42,7 %). Sladkarije in slaščice uživajo v 29,1 % 2-3 x tedensko, v 25,6 % pa enkrat tedensko. Surovo zelenjavo uživajo v 28,7 % večkrat dnevno, v 32,2 % pa enkrat dnevno. Eko živila uživajo v največjem deležu (33,7 %) enkrat do trikrat mesečno, 3,0 % jih sicer uživa takšna živila večkrat dnevno, 10,1 % enkrat dnevno dva do trikrat dnevno pa 19,5 %. Enako velja tudi za uživanje konzerviranih živil (43,6 %). 67,4 % jih uživa prehranska dopolnila.

Anketiranci v največjem deležu nikoli ne pijejo piva (51,2 %), žganih pijač (54,1 %), pravih čajev (45,9 %), energijskih napitkov (59,3 %). Občasno, 1 do 3 x mesečno, jih v 37,7 % pije vino, ne pije sploh pa ga 32 % anketirancev. 38,4 % anketirancev jih pije kavo večkrat, 20,3 % pa enkrat dnevno. Anketiranci v 71,5 % ne kadijo cigaret tobaka, v 95,9 % marihuane v 97,1 % ne uživajo trdih drog.

Četrtnina anketirancev (26,5 %) jih občuti utrujenost in pomanjkanje energije 2-3 x tedensko, nekoliko manj (22,4 %) pa jih ima te znake enkrat tedensko. Več kot četrtnina (28,7 %) jih enkrat tedensko občuti tudi slabo voljo in so razdražljivi. Občasno, 1-3 x mesečno jih ima glavobol 43,8 %, želodčne težave 37,6 %, bolečine pri srcu 29,8 %, razbijanje srca 35,5 % ter tesnobo 29,2 %. 35,5 % anketirancev jih nima nikoli težave z nespečnostjo, 62,6 % z odmikom od prijateljev in družine ter 62 % z depresivnim razpoloženjem.

□ *družinska anamneza in zdravstveni status*

V zadnjih treh letih je bilo na preventivnem pregledu 77,1 % respondentov. 54,2 % jih je bilo pri obisku zdravstvene službe deležno zdravstvene vzgoje o zdravem življenjskem slogu in dejavnih tveganja. Respondenti sami še niso obremenjeni z različnimi obolenji, so pa njihovi starši ali sorodniki. Svoje zdravstveno stanje anketiranci ocenjujejo kot zelo slabo v 0,6 %, slabo v 3,6 %, niti slabo niti dobro v 25,6 %, dobro v 60,1 %, ter kot zelo dobro v 10,1 %. V 52,7 % ne jemljejo nobenih zdravil, v 29,1 % po potrebi proti bolečinam in v 8,8 % so se trenutno zdravili za akutno obolenje po navodilih zdravnika. 1,4 % jih jemlje homeopatska zdravila.

□ *samoocena življenjskega sloga in kakovosti življenja*

Anketiranci so ocenili svoj življenjski slog in kakovost življenja na podlagi ponujenih trditev po ordinalni lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam). V tabeli 1 so predstavljene povprečne vrednosti (\bar{x}) in standardni odklon (σ).

Anketiranci najvišje ocenjujejo, da poznajo načela zdravega življenjskega sloga (\bar{x} = 4,38) in da so seznanjeni z dejavniki tveganja za visok krvni tlak (\bar{x} = 4,29). Pri oceni njihovega sedanjega življenja niso posebno zadovoljni ne nezadovoljni, saj so povprečne vrednosti od 3 do 4. Pri samooceni občutenja posledic neustreznega življenjskega sloga in morebitnega izmišljaja različnih izgovorov v skrbi za svoje zdravje so bile povprečne vrednosti pod 3.

Tabela 1: Samoocena življenjskega sloga in kakovosti življenja

Trditev	\bar{x}	σ
Živim kakovostno življenje.	3,63	1,09
Živim stresno življenje.	3,26	1,25
Poznam načela zdravega življenjskega sloga.	4,38	0,92
V svojem življenju upoštevam načela zdravega življenjskega sloga.	3,47	0,89
Stalno se soočam s finančno stisko.	3,1	1,2
Stalno se soočam s prevelikim obsegom obveznosti.	3,7	1,01
Zaradi življenjskega sloga imam težave s preveliko telesno težo.	2,86	1,43
Počutim se dobro in nimam zdravstvenih težav.	3,61	1,08
Želim si živeti bolj zdravo, vendar trenutno nimam možnosti.	3,85	1,1
Moji bližnji zelo skrbijo za svoje zdravje.	3,31	0,94
V skrbi za svoje zdravje sem len.	3,13	1,22
V skrbi za svoje zdravje si izmišljam razne izgovore.	2,83	1,2
Bojim se posledic mojega življenjskega sloga na zdravje v prihodnosti.	3,4	1,19
Že sedaj čutim posledice mojega življenjskega sloga na zdravju.	2,95	1,31
Seznanjen sem z dejavniki tveganja za visok krvni tlak.	4,29	1,09

4 Razprava

Vrednosti antropometričnih meritev, kot sta telesna teža in obseg trebuha, kažejo na razpon meritev od ustreznih, delno ustreznih do neustreznih. Meritve so lahko same po sebi predmet presoje, so pa tudi osnova za izračun indeksa telesne mase in opozorilo, da so bile v raziskavo zajete tudi osebe, ki so ogrožene za pojav kroničnih nenalezljivih bolezni. Meritve vitalnih funkcij so podobno pokazale na posameznike, ki bi morali povečati svojo pozornost na lastno zdravje. Tudi analiza podatkov o življenjskem slogu in dejavnikih tveganja za visok krvni pritisk, kot so gibanje, prehrana, razvade in stres kažejo na to, da večina anketirancev nima razvitega takega življenjskega sloga, da bi v celoti podpiral zdravje. Zdi se, da so podatki o gibanju dejansko najslabši, odraža se pa to, da je večinski delež anketiranih iz vasi. Pri ocenjevanju prehrane se je pokazalo, da ima večina anketirancev pozitivne navade, vendar pa jih eko živila uživa le majhen delež. Čeprav se je potrebno vprašati, kaj ljudje sploh dojemajo kot eko živila. Preverjanje prisotnosti odvisnosti je pokazalo na pogostost navade uživanja kave, kajenja, ter občasnega pitja alkoholnih pijč. Glede na podatke naj bi v raziskavo zajeli tudi osebe, ki imajo izkušnje s kajenjem marihuane in trdimi drogami. Potrebno se je vprašati, ali ni šlo pri teh osebah za klic na pomoč in ali je bilo v okviru akcije dovolj storjeno, da bi bil ta klic slišan. Zaskrbljujoči so tudi podatki, koliko anketirancev občuti pomanjkanje energije in jih ima

psihosomatske simptome, kljub temu pa jih največ ocenjuje svoje zdravje kot dobro. Pojav dojemanja psihosomatskih težav kot del življenja bi bilo smiselno empirično dokazati. Samoocena anketirancev glede življenjskega sloga in kakovosti življenja je razkrila visoko vrednotenje poznavanja in znanja o dejavnih tveganja za hipertenzijo in o tem, kaj je dobro za zdravje, na drugi strani pa na slabšo realizacijo skozi aktivnosti v prizadevanjih za zdrav življenjski slog in kakovost življenja.

Na vprašanje, kateri dejavniki tveganja za zdravje so najpogosteje prisotni pri udeležencih akcije, lahko odgovorimo, da so gledano posplošeno, lahko prisotni vsi dejavniki tveganja, najbolj problematično pa sta zagotovo pomanjkanje gibanja in občutenje stresa. Če glede na specifičnost vzorca te značilnosti pripišemo študentom zdravstvene nege in upoštevamo, da se od njih pri promociji zdravja in preventivne pričakuje vzornišvo (Burge in Fair, 2003; Reeve idr. 2004; Rush idr., 2005), se vprašamo, ali je v času študija narejeno dovolj za razvoj njihovega zdravega življenjskega sloga, pa tudi za razvoj kompetenc za podporo pacientom glede hipertenzije. Gomes Guedes idr. (2012) ugotavljajo, da prav izvajalci zdravstvene nege igrajo ključno vlogo pri skrbi za paciente z arterijsko hipertenzijo, ker ob vse večji epidemiji bolezni s promocijo zdravja in različnimi intervencijami zagotavljajo nadzor nad boleznijo, preprečujejo zaplete in izboljšujejo kakovost življenja pacientov in njihovih družin. Skrb za zdravje študentov in bodočih izvajalcev skrbi za zdravje mora postati tudi izziv politike. Razvoj zdravega življenjskega sloga in odgovornosti za lastno zdravje se ne sme ustaviti s polnoletnostjo. Nujno je, da se nadaljuje tudi v času šolanja na visokih strokovnih šolah in fakultetah. Le študentje z razvito individualno odgovornostjo za zdravje bodo lahko zdravi delavci in promotorji zdravega življenjskega sloga v različnih okoljih.

Na vprašanje, ali je na podlagi zbranih podatkov možno trditi o dejanskem pomenu izvajanja akcij/ raziskav o ugotavljanju prisotnosti dejavnikov tveganja ter o zaveščanju o pomenu skrbi za lastno zdravje?« ni možno dati enoznačnega odgovora. Izvajanje manjših akcij/raziskav v prizadevanjih na področju skrbi za zdravje je smiselno, čeprav rezultate ni možno v celoti ovrednotiti ali posplošiti. Če razmislimo o manifestni vrednosti izvedene akcije je očitno, da: je imel posamezni udeleženec akcije priložnost izmeriti svoje vitalne funkcije in antropometrične meritve ter ob izpolnjevanju aketnega vprašalnika razmisliti o svojem življenjskem slogu in lastni ogroženosti za zdravje. Glede na prostovoljnost udeležbe se predpostavlja, da osnovna motiviranost ogroženih za ali zaradi povišanega krvnega pritiska za spremembo obstaja. Upoštevati je treba zdravstveni model promocije zdravja, ki skuša oceniti vedenja, ki vodijo k spremembi s pomočjo treh osnovnih delov: individualne lastnosti in izkušnje (prejšnje vedenje, osebni dejavniki), posameznikovi občutki in poznavanje obnašanja, kaj pacient želi doseči (zaznane koristi, ovire, samoučinkovitost, medsebojni vplivi); in zaželeno vedenje spodbujanje zdravja (zaveza z načrtom ukrepov, zahteve in želje) (Pender idr., 2002). Latentna vrednost pa se lahko kaže posredno, s promocijo in objavo rezultatov izvedene akcije/raziskave. Pri tem pa Allen idr. (2011) poročajo o ukrepih za povečanje notranje in zunanje veljavnosti. za

identifikacijo metodološke pomanjkljivosti povezane z raziskavami. Za poročanje o intervencijah so na podlagi pregleda literature z uporabo RE-AIM orodja oblikovali priporočila, ki so povzeta in shematično predstavljena v Tabeli 2.

Tabela 2: Poročanje o intervenciji

Področje	Opis
Doseženost	poročilo o uporabljenih metodah za vzorčenje, o ciljni populaciji ter stopnji odzivnosti posameznikov znotraj ciljne populacije (primerjava med tistimi, ki sodelujejo in tistimi, ki zavračajo sodelovanje).
Učinkovitost	eksplicitna opredelitev tipa presojanja (uspešnost, učinkovitost ali mešani tip), opredelitev namena uporabe posamezne metode, izbor metod, ki so primerne in dovolj močne za študijo, doprinos k razumevanju robustnosti intervencijskih učinkov po različnih ravneh zdravstvene pismenosti, poročilo o ukrepih za kakovost življenja ali za odpravo morebitnih negativnih posledic intervencije.
Prilagoditve	poročanje o lokaciji intervencije, zagotovljen opis značilnosti ljudi, ki so določeni za posredovanje, poročilo o uporabljenih metodah za izbor poteka in posameznikov, opredelitev stopnje udeležbe (presečene, klinična nastavitve, pri strategijah v lokalni skupnosti)
Izvajanje	poročilo o vsebini intervencije, trajanje, pogostost, zagotovljene informacije o stroških izvajanja, poročilo o načrtovanih in dejansko izvedenih intervencijah, opredeljen teoretični pristop, večji poudarek na testiranju aktivnosti na več ravneh, ki temeljijo na socialnoekoloških modelih.
Ohranjanje	odane ocene, ki se pojavijo vsaj šest mesecev po izvedenem posegu, poseg je končan z razumevanjem posamezne stopnje ohranjanja, poročilo o stopnji, do katere se je intervencija ohranjala v skupnosti ali v kliničnem okolju, poročilo o stroških za ohranjanje posegov.

5 Zaključek

Razmislek o uporabnosti manjših akcij/raziskav je pokazal, da so le te koristne in uporabne za posameznika in za skupnost, še posebej, če vključujejo več intervencij (meritve, zdravstveno vzgojne aktivnosti, raziskavo in akcijo). Da bi uresničili končni cilj – boljše zdravje in podaljšanje pričakovanih zdravih let življenja, je potrebno poglobljeno razumevanje kompleksnosti in prepletenosti vplivov širših socialno-ekonomskih, okoljskih, kulturnih in drugih dejavnikov ter individualnih danosti na zdravje posameznika in populacije. Sprememba pa je potrebno tudi v izobraževanju bodočih izajalcev zdravstvene nege, tako v razvoju kompetenc za izvajanje promocije zdravja in preventive kot tudi pri poročanju o posameznih akcijah.

LITERATURA

1. Allen, K., Zoellner, J., Motley, M. in Estabrooks, P. (2011). Understanding the Internal and External Validity of Health Literacy Interventions: A Systematic Literature Review Using the RE-AIM Framework. *Journal of Health Communication*, 16, št. 3, str. 55–72. Spletna stran: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21951243> [Citirano 10. 2. 2016].
2. Burge, L. E. in Fair, J. (2003). Promoting prevention. Skill sets and attributes of health care providers who deliver behavioral interventions. *Journal of Cardiovascular Nursing* 18, str. 256–266. Spletna stran: http://journals.lww.com/jcnjournal/Full/2003/09000/Promoting_Prevention__Skill_Sets_and_Attributes_of.4.aspx [Citirano 26. 3. 2016].
3. Gomes Guedes, N., Pessoa Moreira, R., Frota Cavalcante, T., Leite de Araujo, T., de Oliveira Lopes, V. M., Barbosa Ximenes, L. idr. (2012). Nursing interventions related to health promotion in hypertensive patients. *Acta Paulista de Enfermagem*, 25, št. 1. Spletna stran: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002012000100026&script=sci_arttext&tlng=en [Citirano 23. 3. 2016].
4. Green, J. (2000). The role of theory in evidence-based health promotion practice. *Health Education research* 15, št. 2, str. 125–129. Spletna stran: <http://her.oxfordjournals.org/content/15/2/125.full> [Citirano 23. 3. 2016].
5. Kempainen, V., Tossavainen, K. in Turunen, H. (2013). Nurses' roles in health promotion practice: an integrative review. *Health Promotion International Volume*, 28, št. 4, str. 490–501. Spletna stran: <http://heapro.oxfordjournals.org/content/early/2012/08/10/heapro.das034.full> [Citirano 23. 1. 2016].
6. Kodeks etike v zdravstveni negi in oskrbi Slovenije (2014). Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
7. Malnar, B. (2002). Sociaološki vidiki zdravja. V: Toš, N. in Malnar, B. (ur.). *Družbeni vidiki zdravja: sociološka raziskovanja odnosa do zdravja in zdravstva*. Ljubljana: FDV, IDV, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij, str. 3–32.
8. Ministrstvo za zdravje. (2015). Referenčne ambulante. Pridobljeno 23. 3. 2016, s http://www.mz.gov.si/si/pogoste_vsebine_za_javnost/referencne_ambulante/.
9. Pender, N. J., Bar-Or, O., Wilk, B. in Mitchell, S. (2002). Selfefficacy and perceived exertion of girls during exercise. *Nursing Research*, 51, št. 2, str. 86–91. Spletna stran: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11984378> [Citirano 23. 3. 2016].
10. Reeve, K., Byrd, T. in Quill, B. E. (2004). Health promotion attitudes and practices of Texas nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 16, 125–133. Spletna stran: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9933e0f9-30d1-4e83-a047-90e6a7447d79%40sessionmgr4001&hid=4203> [Citirano 23. 2. 2016].
11. Rush, K. L., Kee, C. C. in Rice, M. (2005). Nurses as Imperfect Role Models for Health Promotion. *Western Journal of Nursing Research*, 27, št. 2, 166–183. Spletna stran: <http://wjn.sagepub.com/content/27/2/166.full.pdf+html> [Citirano 23. 3. 2016].
12. Statistični urad RS (2013). Izdatki za zdravstveno varstvo po namenih in virih financiranja. Spletna stran: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5306&idp=10&headerbar=8> [Citirano 2. 3. 2016].
13. Ule, M. (2003). Spregledana razmerja: o družbenih vidikih sodobne medicine. Maribor: Arestej.
14. Whitehead, D. (2011). Health promotion in nursing: a Derridean discourse analysis. *Health Promotion International*, 26, 117–127. Spletna stran: <http://heapro.oxfordjournals.org/content/26/1/117.full> [Citirano 10. 4. 2016].
15. WHO (2016a). The new European policy for health – Health 2020. Policy framework and strategy. Spletna stran: http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/Health2020_long.pdf [Citirano 24. 2. 2016].
16. WHO. (2014). Noncommunicable Diseases Country Profiles 2014. Spletna stran: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/128038/1/9789241507509_eng.pdf?ua=1 [Citirano 23. 3. 2016].
17. WHO. (2016b). Cost effectiveness and strategic planning (WHO-CHOICE). Spletna stran: <http://www.who.int/choice/cost-effectiveness/en/> [Citirano 1. 4. 2016].

SPONZORJI

CPV inženiring, d.o.o., Novo mesto



Delo d.o.o., Ljubljana

DELO

Občina Trebnje



**ZADNJE NOVICE VAS
DOSEŽEJO POVSOD.
DVAKRAT NA DAN.
ZA 1,99 EVRA NA MESEC.**

VEČ INFORMACIJ IN NAKUP DOSTOPA
NA WWW.DELO.SI/EKSPRES

Udeležencem mednarodne
znanstvene konference **podarjamo**
enomesečni BREZPLAČNI DOSTOP
do aplikacije Delo Ekspres.

DELO E » » I S P R E S

VSE, KAR MORATE VEDETI

Dostopno v trgovini
 App Store

ANDROID APLIKACIJA DOSTOPNA V
 Google play

Delo d.o.o., Dunajska 5, 1509 Ljubljana

Koda za aktivacijo:

DEMZKOKT16

Veljavnost kode do 31. 10. 2016

* Naročniki digitalnega paketa Delo, ki so naročeni mesec dni ali več,
imajo Delo Ekspres že vključen v svoj paket.