

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE NOVO MESTO

School of Business and Management Novo mesto

IZZIVI GLOBALIZACIJE
IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU
zbornik prispevkov

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

Novo mesto, 16. in 17. april 2015

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto

VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE NOVO MESTO

School of Business and Management 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, 16. in 17. april 2015

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

Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto
School of Business and Management Novo mesto

Urednica / Editor

Dr. Jasmina Starc

Recenzirali / Outside Reviewers

Dr. Iva Konda, dr. Vladislav Marjanovič, dr. Dušan Ristić, dr. Cvetko Smilevski

Naslovnica / Title Page

Sandra Hrovat

Lektorici / Proofreaders

Melanija Frankovič – slovenski jezik, Katja Kropce – angleški jezik

Tehnična urednika / Technical Editors

Brigita Jugovič, Bojan Nose

Programski odbor / Programme committee

Predsednica / Chairman: Mag. Malči Grivec, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto

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

Dr. Vesna Bedeković, Visoka šola za menadžment u turizmu i informatiki, 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)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU [Elektronski vir] : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU : conference proceedings : international scientific conference, Novo mesto, 16. in 17. april 2015 / [urednica Jasmina Starc]. - Novo mesto : Fakulteta za poslovne in upravne vede = Faculty of Business and Management Sciences : Visoka šola za upravljanje in poslovanje = School of Business and Management, 2015

ISBN 978-961-6770-32-3 (Fakulteta za poslovne in upravne vede)

1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina
281317632

VSEBINA / CONTENTS

UVODNI REFERATI

- Dr. Nevenka Maher* 9
Na znanju zasnovana družba in kompetence študentov o evropskih integracijah
Knowledge Based Economy and Competences of Students about the European Integration
- Dr. Igor Mladenović, dr. Slobodan Cvetanović* 18
Privredni rast u EU u kontekstu izazova globalizacije istraživanja i razvoja
Economic Growth in EU in the Context of the Globalization of R&D Challenges
- Dr. Vladimir Rosić, dr. Gordana Nikolić* 28
Globalizacija i njen utjecaj na obrazovanje odraslih
Globalisation and Its Impact on Adult Education

REFERATI

- Dr. Milica Andevski, dr. Mira Vidaković, mag. Romana Rovčanin* 40
Medijska pismenost za društvo znanja
Media Literacy for the Knowledge Society
- Dr. Franci Avsec, Ajda Gobec Jerele* 51
Obvezno zavarovanje ustanoviteljev kot poslovnih oseb zadrug
Compulsory Insurance of Founders as Managers of Cooperatives
- Vesna Barbič Šenica* 56
Vloga in pomen pripravništva za novozaposlene
The Role and Importance of Internship for the New Employees
- Mladena Bedeković, Željka Kadlec, Dragica Kiralj* 66
Motivacija nastavnika putem financijskog nagrađivanja u Hrvatskoj
Motivation of Teachers through Financial Rewarding in Croatia
- Mojca Blažič* 75
Razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij
The Career Development as an Opportunity for the Growth of Companies
- Josip Britvić, Zrinka Blažević, mag. oec., mag. Neven Garača* 83
Utjecaj QMS na razvoj ljudskog kapitala i konkurentnost organizacije
The Impact of QMS on Human Capital Development and Company Competitiveness
- Zdenka Čemažar Vrban, Alenka Leonarda Merhar* 97
Interdisciplinarni pristop k vzpostavljanju osebne finančne varnosti
An Interdisciplinary Approach to Build a Personal Financial Security
- Dr. Dragana Čamilović* 105
M-trgovina u EU
M-commerce in the EU

<i>Dr. Slobodan Čamilović</i>	113
Indikatori u menadžmentu ljudskih resursa Human Resource Management Indicators	
<i>Dr. Đorđe Ćuzović</i>	122
Transnacionalne kompanije kao pokretači procesa globalizacije Transnational Companies as a Driving Force of the Globalization Process	
<i>Dr. Sreten Ćuzović, dr. Svetlana Sokolov Mladenović</i>	130
Faktori i modeli internacionalizacije trgovine – primer tržišta republike Srbije Factors and Models of Internationalization of Trade – an Example of the Serbian Market	
<i>Dr. Nebojša Denić, mag. Vesna Stevanović, mag. Boban Kostić</i>	147
Mogući aspekti implementacije ERP sistema u Srbiji The Possible Aspects of ERP System Implementation in Serbia	
<i>Dr. Biljana Đorđević</i>	156
Dizajniranje sistema nagrađivanja zaposlenih u međunarodnom kontekstu Designing an Employee Reward System in the International Context	
<i>Dr. Suzana Đukić, Ana Stojković</i>	165
Održivi marketing kao faktor reputacije preduzeća Sustainable Marketing as a Corporate Reputation Factor	
<i>Dr. Fahrudin Fehrić, mag. Sanja Zekić</i>	175
Upravljanje brendovima u vrijeme globalne ekonomske krize Brand Management during the Global Economic Depression	
<i>Dr. Jana Goriup</i>	188
Kaj (še sploh) motivira medicinske sestre za kakovostno delo v Sloveniji? What Does (Still) Motivate Nurses for a Quality Work in Slovenia?	
<i>Mag. Malči Grivec</i>	196
Vložki sredstev farmacevtskih podjetij v raziskave in razvoj ter v oglaševanje Contributions of Assets Pharmaceutical Companies in Research and Development and Advertising	
<i>Dr. Sergej Gričar, mag. Barbara Rodica</i>	206
Tripartitni projekt Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto Tripartite Project at School of Business and Management Novo Mesto	
<i>Vesna Jerman</i>	217
Usmerjenost k učeči se organizaciji v podjetju A-Cosmos, d. d. Directed towards Being a Learning Organisation – Company A-Cosmos, d. d	
<i>Dr. Petronije Jevtić, dr. Ljiljana Stošić Mihajlović</i>	229
Radno okruženje kao faktor efikasnosti zaposlenih Work Environment as a Factor of Employees' Efficiency	
<i>Dr. Petronije Jevtić, dr. Ljiljana Stošić Mihajlović</i>	240
Strategijski menadžment i njegova primena kod malih preduzeća Strategic Management and Its Application to Small Enterprises	
<i>Dr. Marina Jovičević Simin, dr. Miladin Kalinić, mag. Dragan Janjušić</i>	251
Uticaj promocije na kreiranje uspešne robne marke Influence of Promotion on Creating a Successful Trademark	

<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	258
Problematika brezposelnosti The Problem of Unemployment	
<i>Željka Kadlec, Mladena Bedeković</i>	266
Poticanje kreativnosti u visokoškolskom obrazovanju Improving Creativity in Higher Education Study	
<i>Mag. Vojko Kaluža</i>	274
Pomen človeškega in strukturnega kapitala za uspešno poslovanje podjetij Importance of Human Capital and Structural Capital for the Successful Management of Companies	
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, dr. Metodija Stojanovski</i>	282
24 uporabnih komunikacijskih spretnosti za uspešno poslovanje 24 Usefult Communication Skills for Successful Business	
<i>Dr. Ramiz Kikanović, mag. Mirza Kikanović</i>	292
Motivi primjene kreativnog računovodstva Creative Accountancy Application Motives	
<i>Kristina Kobrehel, Karlo Masnjak, Zlatko Barilović</i>	302
Uloga ljudskih potencijala u upravljanju promjenama The Role of Human Resources in Change Management	
<i>Lidija Kocjan</i>	310
Vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje v samostojnem podjetju The Organisational Atmosphere Influencing Organisational Behaviour in an Enterprise	
<i>Andreja Kolar</i>	321
Mobing Mobbing	
<i>Dr. Iva Konda</i>	331
Pravična trgovina – spodbujevalec trajnostnega razvoja Fair Trade – Promotor of Sustainable Development	
<i>Dr. Konstanca Korenčić Kampl</i>	342
Potencijal ženskog poduzetništva u globalnom kontekstu The Potential of Women Entrepreneurship in the Global Context	
<i>Dr. Milena Kramar Zupan</i>	348
Vpliv pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost organizacije The Impact of Acquisition and Implementation of New Knowledge on Success of an Organisation	
<i>Mag. Samo Kramer</i>	359
Razlogi za nakup v trgovini Reasons for Buying in the Store	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	366
Kreativnost – trošak ili investicija moderne EU Creativity – Cost or Investment of the Modern EU	
<i>Dr. Bojan Krstić, dr. Tanja Stanišić</i>	372
Inovativne aktivnosti kao faktor konkurentnosti zemalja Zapadnog Balkana Innovation Activities as a Factor of Competitiveness in the Western Balkan Countries	

<i>Dr. Sebastian Lahajnar, dr. Alenka Rožanec</i>	379
Model za evaluaciju metodologij za menadžment poslovnih procesov A Model for Evaluation of the Business Processes Management Methodologies	
<i>Jože Leščanec</i>	386
Intelektualni, človeški in socialni kapital v organizacijah Intellectual, Human and Social Capital in Organizations	
<i>Dr. Vladka Lešer, dr. Ljiljana Leskovic, dr. Nevenka Kregar Velikonja</i>	396
Globalizacija raziskav na področju zdravstvene nege starostnika The Globalization of Research in the Field of Nursing Care of the Elderly	
<i>Tomislav Lovrek</i>	404
Age management – suvremeni pristupi upravljanja starosti Age Management – Contemporary Age Management Approaches	
<i>Mag. Danijel Milošević</i>	412
Globalizacija i održivi razvoj Globalisation and Sustainable Development	
<i>Dr. Danijela Mišić</i>	419
Prevođenje i kulturološka komunikacija Translation and Cultural Communication	
<i>Dr. Joanna M. Moczydłowska</i>	426
Professional Competences of Managers Managing Virtual Teams Poklicne kompetence managerjev virtualnih timov	
<i>Dr. Marija Petrović Randelović, dr. Snežana Radukić, dr. Tatjana Stevanović</i>	433
Ocena kvaliteta investicionog i poslovnog okruženja u uslovima oporavka privrede Republike Srbije Quality Assessment of Investment and Business Environment in Terms of Economic Recovery of the Republic of Serbia	
<i>Dr. Novo Plakalović, dr. Nikola Gluhović, Dragan Plakalović</i>	444
Etika i plagijarizam na javnom univerzitetu Ethics and Plagiarism at the Public University	
<i>Bojan Povše</i>	455
Upravljanje raznolikosti zaposlenih Managing the Employees' Diversity	
<i>Mitja Pust</i>	465
Pogled mladih na korupciju The Aspect of Young People on Corruption	
<i>Igor Rosić</i>	473
Globalizacija i menadžerska poslovna etika Globalization and Managerial Business Ethics	
<i>Dr. Ana Skledar-Matijević, dr. Majda Tafra, mag. Ines Jemrić Ostojić</i>	481
Millenials i visoko obrazovanje Millenials and University Education	
<i>Akad. prof. dr. Stana Smiljković</i>	489
Naučni časopisi kao izvori usavršavanja nastavnika i studenata Scientific Magazines as Sources of Teachers' and Students' Specialization	
<i>Mag. Sanja Stanisavljević, mag. Milena Maričić</i>	497
Sistem zdravstvene zaštite Srbije u procesu globalizacije Healthcare System in Globalization Process in Serbia	

<i>Mag. Jelena Stanojević, Marina Stanojević</i>	502
Strukturne promene u poljoprivredi Evropske unije Structural Changes in Agriculture of the European Union	
<i>Dr. Boban Stojanović, mag. Zorana Kostić</i>	508
Ekonomski aspekt globalizacije i tranzicije The Economic Aspects of Globalization and Transition	
<i>Dr. Buba Stojanović</i>	519
Kulturna i moralna dimenzija obrazovanja temelj budućeg društva Cultural and Moral Dimension of Education – Foundation of a Future Society	
<i>Dr. Ljiljana Stošić Mihajlović</i>	528
Od invencije i inovacije do brenda From Invention and Innovation to the Brand	
<i>Dr. Majda Tafra, mag. Romana John, mag. Nikol Jelčić</i>	537
Korporativne vrijednosti i društveno odgovorno poslovanje Corporate Values and Corporate Social Responsibility	
<i>Dr. Svetlana Trajković, dr. Ljiljana Mihajlović</i>	545
Uloga dizajna u sticanju konkurentske prednosti The Role of Design in Acquiring the Competitive Advantage	
<i>Mag. Anton Vorina</i>	551
Izbira letalskega prevoza s pomočjo spletnih strani Choosing the best Airline through Websites	
<i>Janez Vrščaj</i>	559
Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v organizacijah Managing and Development of the Key Personnel in Organizations	
<i>Dr. Zdenka Zalokar Divjak</i>	568
Življenje – največja vrednota Life – the Highest Value	
<i>Alenka Zupan, mag. ekon. in posl. ved</i>	573
E-kompetence kot ključni dejavnik za udejstvovanje na delovnem mestu E-Competences as Key Factor for Participating at the Workplace	
<i>Vesna Zupančič, mag. vzg. in men. v zdr.</i>	579
Taksonomija rezultatov dela v zdravstvu za podporo skupnostni skrbi Taxonomy for Evaluating Nursing Care Providers' Work to Support Community Care	

Na znanju zasnovana družba in kompetence študentov o evropskih integracijah

UDK 378-052:061.1EU

378+061.1EU

KLJUČNE BESEDE: kompetence, Evropska strategija 2020, moduli, študij, evropske integracije, bolonjski študij

PRISPEVEK - Prispevek opiše, kako krepiti EU kompetence študentov in učiteljev, in to prikaže na primeru poletne šole v obliki modula o evropskih integracijah. Projekt je potekal v obdobju 2010-2013 kot večplastno strukturiran proces: domišljen je bil njegov koncept, pristop je upošteval obstoječe stanje, analizirane so bile študije primerov, izvedena so bila posvetovanja v razredu in po spletu, s profesorji na delavnicah projekta Jean Monnet in na delavnicah, ki so jih imeli študentje z drugimi profesorji šole, bilten, ki so ga pripravili študentje - udeleženci poletne šole, pa je služil še kot pomembna povratna informacija ter dokument za širjenje informacij in znanja. Izvedena so bila tudi posvetovanja z različnimi udeleženci na okroglih mizah in ekskurzije v gospodarske organizacije. Glavni cilj projekta Jean Monnet je bil doprinos k boljšemu razumevanju sistema Evropske unije, procesov, ki potekajo, informacij o tem, katere kompetence o evropskih integracijah so najpomembnejše, da lahko razumemo politiko EU, prioritete in ukrepe Strategije Evropa 2020, njihovo financiranje in učenje udeležencev, kako pripraviti in izpeljati lastni projekt. Prispevek tudi prikaže in analizira aktivnosti ter poroča o opravljeni evalvaciji. Prikazana je primerjava kompetenc Evropskih integracij, ki so priporočene v programu modula Tuning and Syllabus, po katerem je potekala poletna šola. Ta je zdaj postal pomemben zgled za razvoj kompetenc in veščin EU in nam lahko pomaga pri pripravi programov na prvi, drugi in tretji stopnji bolonjskega študija.

UDC 378-052:061.1EU

378+061.1EU

KEY WORDS: competences, Europe 2020 Strategy, European integration studies module, Bologna study process

ABSTRACT - The paper describes the empowerment of students and professors with the European competences during the three years running summer school as a module about the European Integration studies. The project was carried out between 2010-2013, following a structured process: conceptual mapping, case study analysis, in-class and on-line consultations with Jean Monnet professors and the workshops of the school professors; the bulletin, prepared by the students- participants of the summer school - served also as feedback and dissemination of knowledge and information; there were also consultation with different participants at the round tables and excursions to business organizations. Activities were done within the Jean Monnet programme, of which the overall aim was to contribute to the better understanding of the European Union system and processes, informing about which European integration competences are essential to understand the European Union policies, the EU 2020 strategy priorities and measures, their funding and learning participants how to prepare and implement their own projects. The paper further discusses, analyses and reports about the performed evaluation. also It portrays a comparison of the European integrations, being recommended in the Tuning and Syllabus module, which was the basis of the summer school programme. It has now become an important model for developing competences and skills of the EU and can be of much help in preparing the study programmes of the first, second and third level of the Bologna study process.

1 Na znanju zasnovana družba

Na znanju zasnovana družba (ang. Knowledge based society) je izraz, ki ga je izpostavila Lizbonska strategija leta 2000, ena največjih reform v zgodovini. Na vseh

nivojih so govorili o na znanju zasnovani družbi, sledila je bolonjska reforma in strmo naraščanje števila študentov: rednih in izrednih.

A bistvena vsebina, ki stoji za izrazom, na znanju zasnovana družba, je ostala večini še vedno skrita, ali pa je ne razumejo, kaj šele, da bi jo udejanjili in znali realizirati. Najprej se je treba vprašati, kaj je na znanju zasnovana družba v kapitalističnih proizvodnih odnosih, ko je kapital tista najpomembnejša ekonomska kategorija ali tisti dejavnik razvoja in obstoja, ki določa celo odnose med ljudmi in med družbami.

Tudi Lizbonska strategija in Evropska strategija 2020, ki dandanes nadaljuje isto strategijo, ki je bila pred 15 leti sprejeta v Lisboni, govorita o kapitalu: človeškem (ang. human capital), kapitalu družbe (ang. social capital) in intelektualnem kapitalu (ang. intellectual capital). Tudi prioriteta Evrope 2020 je izobraževanje za še več kapitala v ljudeh (ang. human resource capital) z glavnim namenom, da se izboljšata blaginja ljudi in zaposlenost. Vendar pot do teh dveh glavnih EU ciljev ni tako preprosta: izobražujemo se in kar zgodilo se bo. Kapital, ki je v ljudeh, nevidni kapital, v XXI. stoletju prinaša večjo vrednost, kot jo prinaša finančni kapital: zato se je Evropska unija tudi odločila, da bo EU na znanju zasnovana družba. Vendar je koncept na znanju zasnovane družbe, na nivoju EU, na nivoju države, na nivoju podjetja, na nivoju posameznika, treba znati izpeljati, da le-ta prinaša koristi oz. dodano vrednost.

Ekonomisti in menedžerji bi morali vedeti, da je znanje res pomemben dejavnik, ampak je pa še dolga pot, da to znanje prinese dobrobit ali pa dobiček posamezniku, ki ima znanje, in podjetju ali instituciji, za katero dela. To so v kapitalizmu povsem različne zadeve, na različnih bregovih in vmes se postavlja več posrednikov, ki si jemljejo del te pogače ali kar celo. Vendar pa, da ta nevidni kapital, ki je ali pa še bo, z izobraževanjem, prinašal dobičke, je naloga ekonomistov in menedžerjev. Oni so tisti, ki morajo prav v ta namen izpeljati zahtevane metodologije in z njimi povezane številne potrebne aktivnosti: na lokalnem in državnem nivoju na različnih sektorjih: računovodenje, menedžment, usmerjen v rezultate (ang. result based management), sistemski menedžment, kalkuliranje in programirano načrtovanje bilanc uspeha in stanja podjetij in institucij.

Prva je odgovornost menedžmenta v podjetju ali instituciji, da evidentira potencialne, ki so v ljudeh. Druga, da jih skuša izmeriti, in tretja, da jih ovrednoti. Te tri aktivnosti poimenujejo slovenski računovodski standardi z malo posebnim jezikom, ki ga večina sploh ne razume: pripoznavanje ekonomskih kategorij, merjenje in vrednotenje. Zaposleni so ekonomska kategorija s potencialom, ki lahko bistveno doprinaša k rezultatom. Da se to zgodi, je največja odgovornost na menedžmentu, da izpelje v ta namen vse potrebne aktivnosti. Ena od teh oblik je varovanje intelektualne lastnine, druga je razvijanje lastne blagovne znamke, tretja je sklepanje licenčnih pogodb, vse oblike pa imajo svoj pomembni ekonomski del. Ta ostaja v Sloveniji nerazvit.

Lastniki multinacionalk in sploh tisti, ki poslujejo pod lastno blagovno znamko, poskrbijo, da menedžment obvladuje neopredmeteno premoženje kot najbolj pomembne potencialne: včasih smo imeli rudosledilce in zlatokope, danes pa ti iščejo

proizvode in storitve, ki jih bodo opremili s svojo blagovno znamko. Zato je tako zelo potrebno, da menedžment vse te različne, večinoma skrite oblike znanja zazna, evidentira in ovrednoti. Zelo natančno se načrtujejo investicije v izobraževanje, a v povezavi s konkretnimi posli, v kontekstu dobičkov, ki jih morajo prinesiti posli, se načrtujejo za več let vnaprej bilance uspeha in bilance stanja. Osrednjega pomena so postale kalkulacije (tudi bilance so kalkulacije) poslovanja in poslov v celoti in ne zgolj posameznega produkta. Pogovori o razliki v ceni so na kratek rok. Zato ljudje, šolani in z znanjem, razvijajo blagovne znamke, patente, licence, ekonomske kategorije, ki predstavljajo neopredmeteno premoženje (ang. intangibles) in prav ti so dejanski gonilci razvoja (ang. drivers). So pa hkrati tudi tiste ekonomske kategorije, ki v kapitalizmu omogočajo tudi nevidno prisvajanje presežne vrednosti. Danes se svet ekonomsko deli na dva dela: tiste, ki si prisvajajo dodano vrednost in vodijo posle pod lastno blagovno znamko, in množico preostalih, ki so brezimni dobavitelji. Gospodarji in sužnji so ekonomske kategorije, ki niso ostali na smetišču antičnega obdobja.

Družba EU, zasnovana na znanju, ne pomeni, da se zgolj izobražuje, ampak mora to znanje pripeljati do rezultatov. Zato je toliko govora o kreativnosti in inovativnosti. Vendar po definiciji EU inovacija ni tehnološko pojmovana, še več: lahko gre za tehnološko vrhunsko inovacijo, vendar - če ne prinese dodane vrednosti v bilanci uspeha, je, kot je ne bi bilo. Menedžment je odgovoren lastniku, da resursi dajo maksimalne rezultate. Če načrtovani maksimalni rezultati niso doseženi, je to oportunitetna izguba; izguba opotunitetnega prihodka je z vidika lastnika negativni rezultat menedžmenta in zanj se v svetu uveljavlja odgovornost za rezultate.

2 Izobraževanje in zaposlenost

Glavni cilj EU je zaposlenost (ang. employment) in zaposljivost (ang. employability). Podatki in slabšanje stanja v Sloveniji na teh dveh področjih sta v neposredni povezavi s stanjem v državi, ki je tudi ekonomija brezimnih dobaviteljev. Menedžment ne razume ali pa deluje neodgovorno – ne izpelje osnovnih aktivnosti, ki bi jih moral. Je nekompetenten, nima ustreznih kompetenc ali je celo menedžersko nepismen. Tudi zato je potrebno novo dodatno EU znanje, obvladovanje ekonomskih, pravnih, socialnih in zakonskih vsebin, da se razume sodobne družbeno-ekonomske trende. In prav zato je zelo pomembno v poučevanje vključevati EU vsebine, da so ljudje informirani in znajo uporabno znanje kompetentno uporabiti.

Zato je VŠUP programirala vsebine poletne EU šole po naslednjih desetih korakih:

1. Določene so bile potrebe in potencial.
2. Določen je bil profil študenta in ključne kompetence po metodi Tuning.
3. Oblikovani so bili rezultati, ki jih želi doseči modul poletne šole.
4. Da mora biti oblika šole »modul«, je bilo že določeno s programom Jean Monnet (VŠUP je poskrbela za njegovo certifikacijo za 6 ECTS).

5. Identificirane kompetence so bile povezane z rezultati, ki naj jih da učenje.
6. Določeni so bili pristopi poučevanja, učenja in ocenjevanja poteka (ang. assessment).
7. Še posebej je bilo preverjeno, ali so zajete ključne generične in specifične kompetence.
8. Sledil je opis programa in učnih enot.
9. Preverjena je bila uravnoteženost programa in njegova uresničljivost.
10. Načrtovana je bila njegova izpeljava, monitoring (slov. nadzor) in izboljšave.

3 Generične in specifične kompetence

Za bolonjski študij se lahko kompetence določi na dva načina: po metodi Tuning ali z dublinskimi deskriptorji. Zato je bila narejena v EU cela vrsta raziskav in podrobnih analiz kompetenc, za najboljšega se je izkazal projekt Tuning, ki tudi nadaljuje z delom, njegove izsledke pa številne univerze tudi spremljajo in uporabljajo. V Sloveniji se omenja izjemoma in uporabljajo se namesto Tuning kompetenc, ki so ne le konkretne, ampak obstaja tudi povezava med kompetencami in rezultati učenja, splošne dublinske deskriptorje. Analize preučevanja kompetenc evropskih študij so pokazale (ne le profesorjev in študentov, pač pa tudi delodajalcev), da dublinski deskriptorji ne zadoščajo. Po priporočilih EU lahko predmete z vsebinami za osvajanje generičnega znanja in spretnosti predvidi vsak program posebej, lahko pa se organizirajo tudi na ravni univerze. Univerza v Ljubljani in posamezni visokošolski zavodi so sprejeli tudi drugi pristop. Pristop uporabe metodologije kompetenc tudi naj ne bo takšen, da si menedžer ali človek delo »poenostavi«, si pridobi vzorec in ga brez poglobljanja, od kod, zakaj in čemu – enostavno prepíše. Kompetence so namreč eden od sedmih vidikov profila izobraževanja. Profil vsake stopnje bolonjskega študija ima sedem vidikov: vstopna določila, namen, karakteristike, zaposlitev oz. nadaljnje izobraževanje, stil učenja, kompetence programa in seznam rezultatov, ki jih da učenje po programu.

Projekt Tuning je projekt razvoja izobraževalnih struktur v Evropi in je bil narejen s ciljem, da kar najbolj konkretno pomaga visokošolskim institucijam pri izpeljavi bolonjskih procesov. Zato pristop Tuninga sestavljajo: metodologija od priprave do prenove, razvoja, izpeljave do evalvacije študijskih programov za vse tri nivoje študija. Je v testiranju na vseh kontinentih in uporabljajo ga po vsem svetu. Tuningov pristop formuliranja omogoča, da se izrazijo rezultati ali cilji v jeziku bolonjske reforme in omogočajo mobilnost. Tuning je razvil obremenitve, potrebne ure učenja, nivoje, kompetence, profile in učne rezultate, ki naj jih z učenjem pridobi slušatelj. Kompetence so dinamična kombinacija kognitivnih in metakognitivnih veščin, znanje in razumevanje, medosebne, intelektualne in praktične veščine in etične vrednote.

Generične in specifične kompetence potrebuje tudi vsak, ki opravlja svoj poklic (ang. qualification). V Sloveniji se besede kvalifikacija za najvišje stopnje bolonjskega študija ne uporablja, ker najbrž preveč spominja na plave ovratnike kvalifici-

ranih delavcev. A vendar, kvalificirati se, je pomembno. Tudi športniki se uvrstijo v kvalifikacije, da lahko tekmujejo – so konkurenčni.

Bolonjska reforma ima svoje dobre strani, nekateri pravijo nasprotno, nikakor pa ni res, da brezposelnost mladih raste zaradi bolonjske reforme. Bolonjska reforma je, med drugim dala tudi izobraževanju pomembne metodologije, kako na poti do znanja ravnati kar najbolj kakovostno. Škoda bi bilo, da tega znanja in instrumentov ne bi uporabili. Menedžment bi moral vedeti, da je metodologija osnovni instrument, ki ga ima za svoje delovanje. Podobno kot ima kirurg kirurški nož in ribič trnek.

4 EU kompetence

Čeprav je Slovenija od leta 2004 v bolonjski reformi, pa zaostajajo: aktivnosti evalviranja in akreditacije, učenja evropskih vsebin je na vseh nivojih, lokalnem in nacionalnem, in sektorskih področjih odločno premalo. K sreči obstaja internet, vendar, če ni bazičnega znanja, tudi ne more biti razumevanja metodologij, raziskav in pristopov k razpisom. Ali v okviru generičnih kompetenc študent, ko preštudira predmete menedžmenta in ekonomije, pozna bistvo in pomen dokumenta Strategija EU 2020 za delo v podjetju in okolju? Ali je ob učenju uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije seznanjen z Digitalno agendo? Ker je Slovenija ne le država Evropske unije, ampak ima celo njeno valuto EUR, kar pomeni specifične finančne, ekonomske pa tudi finančnokapitalske povezave (masa denarja v obtoku, npr.), smo del EU, o EU je treba poučevati in se učiti, ker kompetence učinkujejo na rezultate. Tudi ko moramo črpati vire EU, rabimo kompetence EU. Vedenje o evropskih integracijah tudi ni več zgolj vedenje o tem, kako deluje EU, kar marsikdo še misli, ampak je vedenje in znanje o tem, kako moramo mi delovati v kontekstu EU, da bomo preživel, kar je še zlasti pomembno v majhnih in ranljivih državah.

VŠUP je dosegla velik uspeh, ko se je kvalificirala na razpisu v Bruslju in pridobila financiranje modula Jean Monnet za izobraževanje o evropskih integracijah; 25 % je morala šola sofinancirati sama. Projekt je potekal v obdobju 2010–2013 kot večplastno strukturiran proces: domišljen je bil njegov koncept, pristop je upošteval obstoječe stanje, analizirane so bile študije primerov, izvedena so bila posvetovanja v razredu in po spletu, s profesorji projekta Jean Monnet na delavnicah in na delavnicah, ki so jih imeli študentje z drugimi profesorji šole. Aktivnosti projekta Jean Monnet so imele za glavni cilj, da doprinesejo k boljšemu razumevanju sistema Evropske unije, procesov, ki potekajo, študentje, pa tudi ostali, so pridobili kompetence o evropskih integracijah in razumejo politike EU, prioritete in ukrepe, njihovo financiranje, in naučili so se, kako pripraviti in izpeljati projekt EU. V osrčju kompetenc EU Tuning so namreč naslednje (Tuning Reference Points, št. 24): poznavanje koncepta EU, znanje o evropskih integracijah, poznavanje institucij EU in politik odločanja, poznavanje posameznih politik EU, kakšna je vloga EU v svetu, uporaba metodologije, interpretiranje dogodkov EU in njihovega razvoja in politike

ukrepanja na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju in komuniciranje tudi v drugem, ne le domačem jeziku.

Aktivnosti so bile: predavanja, seminarji, na katerih so študentje delali v skupinah, razvili idejo za prijavo na razpis, izbrali, na kateri razpis se bodo prijavi, nato so se lotili konkretne prijave na razpis EU.

5 Analiza ocene aktivnosti

Analiza ocene triletnih aktivnosti, v katere so bili vključeni študentje projekta Jean Monnet, je pokazala (individualne ocene študentov vseh treh let), da so zelo strogo pristopili k ocenjevanju, ki je bilo razdeljeno na štiri sklope: kako ocenjujejo vsebino aktivnosti in njihovo trajanje, pomembnost in učinek pridobljenega znanja v prihodnje, evropska dodana vrednost in kako bodo širili pridobljeno EU znanje (znotraj teh sklopov so bila po štiri vprašanja). Zanimivo je, da v vsebinah niso prepoznali kakšne bistvene dodane vrednosti, vendar pa je bila pri vseh izpostavljena ugotovitev, da je učenje vsebin EU zanje relevantno, da bo vplivalo na njihovo delo (podrobno vprašanje se je glasilo: Je jasno, da bo imelo EU učenje pozitiven učinek?) Ob tem ko jim je bil trening v obliki poletne šole dokaj naporen in intenziven, pa so prepričani, da bodo v bodoče še sami doprinašali in širili spoznanja EU. Vsem se je namreč zdelo dobro, da so videli, kako pristopiti k projektom, ponosni so bili, da so se naučili sami prijaviti se na razpis EU.

Primerjava kompetenc evropskih integracij, ki so priporočene v programu Tuning in modula syllabus, po katerem je potekala poletna šola, je pri generičnih kompetencah pokazala njihovo povečano kritičnost (ang. Critical and comment skills). Vse več je bilo tudi komentiranja; zato, ker so imeli prezentacije, konkretne primere, o njih so pričeli študentje naglas razpravljati, postavljali so se v različne vloge – identificirali so se torej z vsebino. Vsebina se je začela razvijati skupaj z njihovim znanjem.

Študentje so iz dneva v dan bolj napredovali, kako zaznavati probleme in iskati rešitve, postajali so pri tem čedalje bolj ozemljeni, pa tudi drug drugemu so hiteli pojasnjevati svoja spoznanja in razmišljanja. Sposobnost abstraktnega razmišljanja z virtualno predstavo in nato modeliranja projekta se je iz dneva v dan ostrila: ne le učitelji predmetov EU, tudi ostali profesorji VŠUP so bili ob tem na delavnicah res v veliko oporo. Vse to je vplivalo na kakovost poletne šole in etiko posameznika (posebna kompetenca se glasi - ang. Concern for quality and ethical commitment: awareness of the standards and the mindset required for inquiry and publication, including critical awareness and intellectual honesty). Čeprav so študentje delali v skupini, je bilo njihovo delo vse bolj avtonomno in še bolj so ostrili svojo komunikativnost. Tudi kompleksne probleme so znali preprosto razložiti, kar je omogočalo hitro sprejemanje odločitev in napredovanje pri pripravi projektnega predloga (podroben opis kompetenc in anketa treh let je arhivirana).

Kar se tiče osebne rasti, specifičnih kompetenc, ki so vezane na posameznika, je metoda dela z vsebinami vred pripomogla k širše zasnovanemu znanju, zaznavanju dogodkov v novem okolju, hkrati pa so študentje zaznavali pomembne detajle. To vse je pomembno za prispevek posameznika v skupini. Obvladovali so informacije na ta način, da so jih spretno uporabili pri reševanju problemov in predlaganju projektnih rešitev (specifična kompetenca, ang. information management: ability to identify, access, analyse and integrate information from various sources, documents and texts to deal with relevant problems). Pomembno je namreč najti v množici informacij pravo, jo obdelati v kontekstu idejnega projekta in jo umestiti v potrebni kontekst - projektno dokumentacijo.

Vse kompetence so razvili, mnogi v svoje veliko presenečenje, ker so izhajali iz povsem nemenedžerskih sektorjev učenja. Ker morajo biti kompetence povezane z rezultati učenja, je bilo to zaenkrat moč preveriti na predstavljajih projektnih predlogov, pripravljenih za prijavo na razpis. Bili so prepričljivi, suvereni, dokazali so, da so sposobni zamisliti si zgodbo in jo postaviti v realne okvire, ter jo tudi razumljivo predstaviti kot predlog za prijavo na razpis, vse v okviru zahtevanih razpisnih pogojev (vse našteje kompetence po metodologiji Tuning so v arhivu; obseg članka ne dovoljuje podrobnega naštevanja).

6 Sklep

Lahko rečemo, da je VŠUP izpolnila svoje poslanstvo poletne šole aktivnosti EU v okviru programa Jean Monnet. Spopadla se je in dosegla cilje, ki si jih dobre institucije tudi zadajo: dolgoročno investiranje v intelektualni kapital, poudarek na diplomskem izobraževanju (številni študentje poletne šole nadaljujejo študij), mobilnost, povezovanje z lokalnim okoljem (okrogle mize, ekkurzije, itd.), bilateralno in multilateralno raziskovalno sodelovanje, nova povezovanja pri prijavih projektov, krepitev mednarodnih povezav in rabe IKT.

Globalna ekonomija v resnici ne stremi k dobrobiti vsega človeštva, temveč k ustvarjanju bogastva privilegirane manjšine. Instrumenti, ki se pri tem uporabljajo, so različne metodologije pri obravnavi resursov, med njimi tudi tistih resursov, ki so v ljudeh. Zato na znanju zasnovana družba ne meri le na učenje, ampak tudi na menedžment, ki bo deloval kot performance based management, tisti, ki je usmerjen k rezultatom. Menedžment se mora potruditi, da iztrži kar največjo dodano vrednost, ne pa da zapakira znanje in inovativnost svojih zaposlenih v brezimne produkte z nizko dodano vrednostjo. Jugovzhodna statistična regija v Sloveniji v zadnjih letih dosega (po podatkih Ajpes-a) nadpovprečno dodano vrednost.

»Človek svojo vrednost izkazuje skozi kapital in kapital določa vrednost človeka« je opozoril že Marx v delu »Mezda, cena, profit«. Opozoril je na kapitalov vidik alienacije (odtujitve) v teoriji prvobitne akumulacije kapitala (1844). Ker pa človeka določajo družbeni procesi (tudi to je izpostavil že Marx), je treba biti osredotočen na

aktivnosti posameznika in družbe. Tudi ko je Lizbonska agenda izpostavila individualni in socialni kapital, so strokovnjaki to razumeli kompleksno, dolgoročno in v tem kontekstu. Pri izpeljavi pa se dandanes hitro marsikaj izgubi, a vsak zase mora poskrbeti, da se mu to ne zgodi, ker nihče namesto drugega nič ne naredi. Ker pa aktivnosti potekajo kot vidne in nevidne, opredmetene in neopredmetene ekonomske kategorije, kot jih imenujejo slovenski računovodski standardi (ang. tangibles and intangibles - mednarodni računovodski standardi) je odgovornost menedžerjev, da razumejo in ukrepajo tudi v kontekstu »nevidnih« vsebin, kar tudi človeški kapital in znanje je. Alienacija že deluje na individualnem in kolektivnem nivoju (posameznik je odtujen od produktov lastnega dela), naraščajo oblike prekarnega in neplačanega dela – skratka inovativnost in kreativnost ne dasta ustrezne dodane vrednosti, tudi investiranje v izobraževanje se ne izplača, če za to ne poskrbi.

Zato je ta prispevek na eni strani prikaz uspešne pridobitve kompetenc EU, hkrati pa opozorilo, v kateri smeri naj menedžment deluje, da bodo kompetence, pridobljene v izobraževanju, prinašale tudi dodano vrednost in s tem oblikovale na znanju zasnovano družbo.

LITERATURA

1. Aidemark, J. (2009). Knowledge management Paradox. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7, št. 1, str. 1-10.
2. Behringer, F. and Coles, M. (2003). The Role of national qualifications systems in promoting lifelong learning; towards an understanding of the mechanism that Link Qualifications and Lifelong Learning. *OECD Education Working Paper*, 3.
3. Corrado, C., Hulten, C. and Sichel, D. (2006). The Contribution of Intangibles Investments to US Economic Growth: A Sources-of-growth Analysis, NBER Working Paper 11948. *Creating Value from Intellectual Assets (2006) Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, OECD, Paris.
4. Council Resolution on Social and Human Capital - Building social and human capital in the knowledge society: learning, work, social cohesion and gender (2003), SOC 186MI 99EDUC 87TELECOM 69, 9075/03, Brussels.
5. Council Resolution on Social and Human Capital - Building social and human capital in the knowledge society: learning, work, social cohesion and gender. *Creating Value from Intellectual Assets (2006) Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, OECD, Paris.
6. Evropski raziskovalni prostor: Nove perspektive, Zelena knjiga (Green Paper) (2007). Bruselj: Komisija Evropskih Skupnosti.
7. Growth and stability-oriented macro-economic policies and vigorous implementation of structural reforms to boost employment, productivity and economic growth (2003). Council of EU.
8. <http://www.jointquality.org/content/ierland/Result%20Draft%20Dublin%20Descriptors%203%20cycles.doc>.
9. International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning (2008). New York: Institute of technology.
10. Joint interim report on the implementation of the detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe: Education & training 2010 (2004). The success of the Lisbon Strategy hinges on urgent reforms.
11. Maher, N. (2005). Analiza stroškov po aktivnostih. Ljubljana: GV Izobraževanje.

12. Maher, N. (2005). Predračunavanje in kalkuliranje po aktivnostih - pomembna informacija za nabavo v kontekstu profitabilnosti: 4. GV-konferenca Nabavni management 2005. Portorož: GV izobraževanje.
13. Maher, N. (2007). Implementacija Acquisa s osvrtno na upravljanje sistemom i upravljačko računovodstvo u cilju efikasnog marketinga unutar okvira Evropske Unije. The Scientific Journal Facta Universitatis, Series Economics and organisation, št. 2, str. 119-128.
14. Maher, N. (2007). Management in poslovodno računovodstvo. V: Ustvarjalna organizacija. Kranj: Moderna organizacija, str. 1070-1080.
15. Maher, N. (2007). The Future of Federalism in the European Union. Neuwahl, N. and Haack, S. (eds). Unresolved Issues of the Constitutions for Europe: Rethinking the Crisis. Montreal: Les Editions Themis, From Constitutional Blueprint to an Economy of Social And Economic Wellbeing.
16. Maher, N. (2008). Accounting must change to reflect history of changes. 12th World Congress of Accounting Historians. Istanbul Turkey.
17. Maher, N. (2008). Relevant Standards for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs - The Case for the Slovenia). WROCLAW Konferenca Akademia Rachunkowosci Finansowej i Kontroli.
18. OECD Economics Department (2001). Investment in Human Capital Through Post-compulsory Education and Training. Economic Outlook No. 70.
19. Petermelj, P. (2007). Metodika izračunavanja ekonomske dodane vrednosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
20. Petrolati, P. (2009). Corporate social reporting towards human reosurces: A proposal. Economic and Business Review, 4, št. 2.
21. Predlog lizbonskega programa Skupnosti 2008–2010. Sporočilo Komisije Evropskemu Parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij COM (2007). Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«, Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. Spletna stran: <http://www.imamidejo.si/resources/files/RID.pdf>.
22. RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (2006).
23. Shared 'Dublin' descriptors for the Bachelor's, Master's and Doctoral awards, Joint Quality Initiative (2004). Shared 'Dublin' descriptors for the Bachelor's, Master's and Doctoral awards, Joint Quality Initiative. Spletna stran: <http://www.jointquality.org/content/ierland/Result%20Draft%20Dublin%20Descriptors%203%20cycles.doc>.
24. Spletna stran: <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences.html>.
25. Strategija Evropa 2020 za pametno, trajnostno in vključujočo rast. Bruselj: Evropska Komisija.
26. Strategija pravic industrijske lastnine za Evropo. Bruselj: Komisija evropskih skupnosti.
27. Stres, Š., Trobec, M. in Podobnik, F. (2009). Intelektualna lastnina kot izhodna inovacija.
28. Štiblar, F. (2008). Globalna kriza in Slovenija. Gospodarska gibanja, št. 406.
29. Temeljni akti Evropskih skupnosti (2002). Amsterdamska pogodba in prečiščeni besedili Maastrichtske in Rimske pogodbe, Služba Vlade Republike Slovenije za evropske zadeve.
30. Tojo, Y. (2006). Creating Value from Intellectual Assets Head, Economic Analysis and Statistics Division Directorate for Science. Technology & Industry.
31. World Bank (2002). Social Capital Home Page. Spletna stran: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>.

Privredni rast u EU u kontekstu izazova globalizacije istraživanja i razvoja

UDK 001.8+061.1EU

KLJUČNE REČI: globalizacija, konkurentnost, istraživanje i razvoj, Evropa 2020

POVZETEK - Dvadesetprvi vek donosi rast proizvodnje u industrijama baziranim na inovacijama. Proizvodnja znanja je postala globalna industrija. Zauzvrat, globalna konkurencija, posebno u sektorima proizvodnje roba i usluga bazirana na inovacijama i znanju, kontinuirano je delovala na rast tražnje za ovim resursom. Zapravo, u toku je neviđana utakmica najmoćnijih igrača u oblastima kao što su energetika, biofarmacija, novi materijali i elektronika, bez presedana u dosadašnjoj ljudskoj istoriji. U ovoj utakmici, uključeno je mnoštvo subjekata na različitim geografskim destinacijama na kojima se realizuju aktivnosti istraživanja i razvoja. Taj široki krug obuhvata privatne kompanije, konsultantske agencije, državne laboratorije, univerzitete. Sve te organizacije se takmiče u nalaženju što bržih i efikasnijih puteva komercijalne valorizacije inovacija širom sveta. U svetlu takvih refleksija, a imajući u vidu trendove u ekonomskom rastu EU, SAD, Japana i jednog broja brzorazvijajućih zemalja Azije, nameće se pitanje da li je moguće sa investicijama u istraživanje i razvoj od 3% BDP-a u cilju transformacija inovativnih ideja u proizvode i usluge, koliko previđa strategija »Evropa 2020« moguće ne postati najinovativnija privreda na karaju ove decenije, već održati relativnu poziciju na globalnom planu.

UDC 001.8+061.1EU

KEY WORDS: globalization, competitiveness, research and development, Europe 2020

ABSTRACT - The 21st century brings production growth in the industries based on innovation. The production of knowledge has become a global industry. In return, global competition, particularly in the sectors of production of goods and services, based on innovation and knowledge, continually operated on the growth of demand for this resource. In fact, we are witnessing the competitiveness of the most powerful players in areas such as energy, biopharmaceuticals, new materials and electronics, being unprecedented in the human history. The game includes a multitude of subjects at different geographical locations where these activities of research and development are realized, consisting of a wide range of private companies, consulting agencies, government laboratories, and universities. All these organizations are competing in finding more rapid and effective pathways for commercial valorisation of innovation around the world. In light of these reflections, and bearing in mind the trends in economic growth in the EU, USA, Japan and a number of fast-growing countries in Asia, The question which arises is whether it is possible with the investment of the research and development of 3% of GDP in order to transform innovative ideas into products and services, how much overlooked strategy "Europe 2020" can not become the most innovative economy at the end of this, but to maintain a relative position on the global scene.

1 Geneza inovacija

U relevantnoj ekonomskoj literaturi najčešće se govori o pet generacija inovacija (Rothwel, 1994, pp. 7-31). Najkraće, prva generacija označava tehnološki gurane inovacije iz perioda prve industrijske revolucije. Inovacije su linearan proces, polaze od naučnog otkrića, transformišu se u pronalazak, inženjering i projektovanje, što dovodi do proizvodnje, marketinga i prodaje. Ovaj model je bio preovladavajući tokom pete i šeste decenije dvadesetog veka. Temeljio se na premisi po kojoj pronalasci predstavljaju rezultat naučnih otkrića koja se kasnije komercijalizuju. Najvažnije

pitanje se odnosi na rezultate istraživanja i razvoja u cilju obezbeđenja kontinuiranog priliva naučnih otkrića koja vode produkciji novih roba i usluga. Model zanemaruje preferencije potrošača i zahteve tržišta u odvijanju inovacionog procesa. U društvu je vladalo optimističko stanovište da razvoj nauke i tehnologije može da reši gotovo sve aktuelne probleme. Države su ulagale u univerzitetska istraživanja, a kompanije u aktivnosti istraživanja i razvoja u preduzećima.

Drugu generaciju predstavljaju tražnjom vučene inovacije. Kupci i njihova tražnja određuju šta će se proizvoditi. Počela je krajem šezdesetih godina 20.veka, istovremeno sa snažnim rastom industrijske proizvodnje i povećavanjem broja konkurentskih firmi. Kompanije su pomerile fokus sa ubrzanog tehnološkog razvoja na aktivnosti marketinga. Tražnja je postala osnov za uvođenje inovacija, a tržište izvor ideja za istraživanje i razvoj u kompanijama. Inovacije su postale odgovor na zahteve tržišta.

Treća generacija označava model tehnološki guranih i tražnjom vučenih inovacija. To znači da tržište rađa ideje koje raspoloživa tehnika i znanje realizuje. Alternativno, istraživanje i razvoj kreira nove ideje koje marketing rafiniše. Ukratko, model treće generacije inovacija računa sa povratnom spregom između rezultata aktivnost istraživanja razvoja i zahteva tržišta. Nastaje početkom sedamdesetih godina prošlog veka, u periodu izrazitog zasićenja tržišta, smanjenja tražnje i povećane potrebe kompanija za redukovanjem troškova usled nedostatka nekih faktora proizvodnje (naftna kriza). Počela su se razvijati istraživanja na naučnom i empirijskom nivou, koja su obuhvatala više sektora proizvodnje u različitim zemljama. Na ovaj način došlo je do povećanja ukupnog znanja o inovacionim procesima, što je kompanijama donelo velike komercijalne koristi. Četvrta generacija inovacija nastala je u ranim osamdesetim godinama prošlog veka. Razvoj informacionih tehnologija omogućio je strateško udruživanje velikih i malih firmi sa istim ciljevima na globalnom nivou. Ključni faktor proizvodnje postalo je vreme, s obzirom da se životni vek proizvođa znatno smanjio. U vodećim industrijskim sredinama je vladalo uverenje da se skraćenje inovacionog procesa može postići isključivo na osnovu većih ulaganja u istraživanje i razvoj. U ovom periodu dolazi do tehnološke i komercijalne ekspanzije japanskih kompanija koje uvode svoj sistem razvoja novog proizvoda. Pažnju stručnjaka privukla je sposobnost japanskih firmi da efikasno kopiraju najnovije tehnologije, i da inovacijama procesa znatno smanje vreme koje protekne od ideje do proizvoda spremnog za prodaju, uz istovremeno smanjenje troškova.

Peta generacija se dogodila u vremenu karakterističnom po rastućim rizicima i nesigurnostima, kao neminovnoj posledici ubrzane globalizacije, većoj konkurenciji, kao i talasu radikalnih tehnoloških promena. Zbog prirode ovakvog okruženja, organizacije moraju da održavaju visoke nivoe fleksibilnosti i odgovornosti. Istraživanje, razvoj, dizajn i inženjering se odigravaju istovremeno, podržani od strane »inovativnih tehnologija« u jednom fluidnom modelu (Dodgson et al., 2008, p. 27). Ono što najviše razlikuje petu generaciju procesa inovacije od prethodnih etapa je strateška i tehnološka integracija.

Jedan broj analitičara smatra da je u toku nastanak i šeste generacije inovacija (Mroczkowski, 2012, p. 288). Ona menadžmentu kompanija donosi brojne nove izazove. Kompanije će se suočiti sa problemima i poteškoćama u vezi sa funkcionisanjem ovog modela inovacija. Potrebno je osmisliti detaljna rešenja (i to često na globalnom nivou). Ipak, snage koje oblikuju novi sistem su moćne, a samim tim njihove potencijalne koristi su vrlo privlačne.

Inovacije šeste generacije označavaju povećavanje dimenzija i dubine globalnog ofšoringa distribuiranog dizajna i rezultata aktivnosti istraživanja i razvoja. Globalno istraživanje i razvoj znači povećano geografsko širenje znanja kao i veću podeljenost ili modularnost lanca vrednosti koji se tiče otkrića i razvoja. Pojedini stručnjaci veruju da trend prebacivanja poslovanja na jeftinije lokacije (outsourcing) dugoročno ne mora da bude delotvorno za već razvijene zemlje.

Prve četiri generacije inovacija reprezentuju model zatvorenih inovacija, dok se za petu generaciju kaže da označava model otvorenih inovacija.

Dominantno mišljenje po pitanju prve četiri generacije inovacija je bilo da svaka kompanija treba čvrsto da kontroliše inovacioni proces od nastanka ideje do finalnog lansiranja proizvoda i kompletnog proizvodnog procesa. Međutim, različiti faktori koji su se pojavili u ovom periodu, drastično su promenili inovacionu scenu. Ovi faktori se uglavnom odnose na porast dostupnosti rizičnog kapitala, eksperata, kao i neiskorišćenih ideja van granica firme.

Pre nego što se učini osvrt na model otvorene inovacije, neophodno je objasniti i zašto je model zatvorene inovacije počeo da odumire u poslednjoj deceniji dvadesetog veka. Henri Čisbrou smatra da se poslovni model zatvorene inovacije suočio sa opadajućom efikasnošću zbog dve činjenice: rastući troškovi tehnološkog razvoja i sve kraći vek trajanja novih proizvoda (Dodgson et al., 2008, p. 67). Kraći vek trajanja proizvoda znači da se prihvodi od novih proizvoda verovatno povećavaju. Takođe i veći troškovi istraživanja i razvoja otežavaju opravdavanje investiranja kompanija u inovacione aktivnosti. Oslanjanje na zatvoreni model sa vertikalnim komandnim strukturama postalo je neekonomično. Zato je model otvorene inovacije pružio izlaz iz začaranog kruga visokih troškova i niskih dohodaka.

Termin otvorena inovacija prvi put je uveo Henri Čisbrou 2003. godine (Chesbrough, 2003). Čisbrou je primetio da su u godinama s kraja prethodnog veka mnoge firme počele ozbiljno da razmišljaju o promeni modela upravljanja inovacijama. Model otvorene inovacije opisuje proces u kome firma traži spoljnu saradnju da bi prikupila ideje ili tehnologije, iskoristila sopstvena sredstva, uspostavila alternativne pravce ka tržištu tokom inovacionog ciklusa. Stoga, granice između kompanije i njenog okruženja postaju poroznije, omogućavajući interakciju u oba smera, ka unutrašnjem i ka spoljašnjem okruženju.

Mnogi od alata otvorenih inovacija, kao što su licenciranje, zajednički dogovori u oblasti istraživanja i razvoja, zajednički poduhvati, alternativna ulaganja, pribavljanje tehnologije itd, bili su dobro poznati i prisutni i pre nego što je razvijen ovaj

koncept. Međutim, koncept otvorenih inovacija je više od pukog gomilanja različitih pristupa. To je holistički pristup upravljanju inovacijama koji najpre pretpostavlja ispitivanje i internih i eksternih izvora inovacija, zatim integraciju rezultata eksploatacije u kapacitete firme, i na kraju, eksploataciju kroz višestruke kanale.

Otvorena inovacija predstavlja svrshodno korišćenje priliva i odliva znanja u cilju ubrzanja interne inovativnosti i većeg stimulisanja korišćenja inovacija iz okruženja. U osnovi ovog kocepta nalazi se stav da nijedno preduzeće, region ili država sami nemaju sve dobre ideje. Štaviše, preduzeća treba van svojih granica da traže ideje koje će biti u funkciji tehnološke i komercijalne evaluacije neiskorišćenih internih rešenja od strane drugih kompanija.

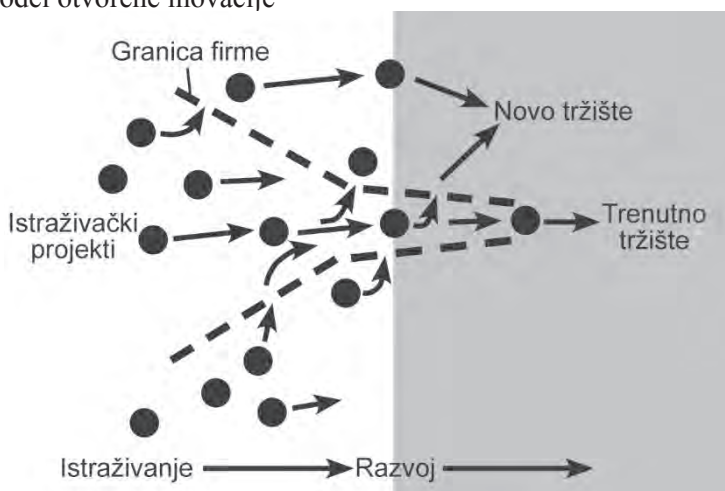
Model mreže je zapravo oblik otvorene inovacije, zato što se oslanja na meru ekster-nalizacije kako bi završio neophodne aktivnosti potrebne za inovaciju. Otkrića će doći iz unutrašnjosti kompanije, ali kada je reč o njihovom razvijanju u inovacije, spoljne organizacije će preuzeti neke od potrebnih aktivnosti.

Kod otvorene inovacije, firme koriste spoljne resurse u cilju dolaženja do unapređenja proizvoda ili usluge na jedan ili dva moguća načina:

- uzimajući ideje/otkrića prikupljene iz unutrašnjosti i korišćenjem spoljnog puta kako bi došli do tržišta preko treće posredničke firme (možda putem ugovora o licenciranju), tako da posredničke firme razvijaju ideje/otkrića u tržišne proizvode/usluge koje potom prodaju na tržištu ili
- uzimajući polazna rešenja od spoljnih organizacija, u kojima je razvijanje ideja ili otkrića na početku.

Svaki od ovih mogućih puteva ka inovaciji prikazan je na slici 1, koja takođe prikazuje i put koji treba slediti kada je reč o otvorenoj inovaciji.

Slika 1: Model otvorene inovacije



2 Naučno-istraživački rad i privredni rast u EU

U cilju istraživanja doprinosa naučno-istraživačkog rada privrednom rastu u zemljama EU koristit ćemo se rezultatima vlastitog istraživanja. U tom istraživanju zavisna promenljiva je realna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda. Podaci o ovoj veličini preuzeti su iz zvanične statistike Evropske unije tj. Eurostata. Fokus istraživanja odnosio se na traženje odgovora na pitanje »da li ušesće troškova istraživanja i razvoja u jednoj zemlji ima uticaja na privredni rast?«. S tim u vezi, zavisna promenljiva jeste procentualno ušesće troškova istraživanja i razvoja u GDP-u. Podaci o ovoj promenljivoj takođe su dostupni u Eurostatu.

Konstruisani model obogaćen je i dodatnim varijablama za koje smo smatrali da takođe imaju uticaj na realnu stopu privrednog rasta. Prva na listi među kontrolnim varijablama jeste ušesće bruto investicija u fiksni kapital u bruto domaćem proizvodu (Gross fixed capital formation as percentage of GDP). Nivo bruto investicija u fiksni kapital jeste makroekonomski koncept koji se koristi u zvaničnim nacionalnim računima poput United Nations System of National Accounts (UNSNA), National Income and Product Accounts (NIPA) i European System of Accounts (ESA). U statističkom smislu, bruto investicije u fiksni kapital pokazuju vrednost nabavke novih ili postojećih osnovnih sredstava od strane privrednih subjekata, države i domaćinstva (bez preduzetnika) umanjene za vrednost otuđenih osnovnih sredstava. Rečju, bruto investicije u fiksni kapital su komponenta bruto domaćeg proizvoda koja je preusmerena u investicije, a ne u ličnu potrošnju.

Druga na listi kontrolnih varijabli jeste ušesće finalne potrošnje od strane države u GDP-u, a podrazumevaju vrednost dobara nabavljenih ili kreiranih od strane države i direktno usmerenih ka domaćinstvima za svrhu lične potrošnje. Ovaj podatak je takođe preuzet iz EUROSTATA.

Treću kontrolnu varijablu u modelu predstavlja stopa fertiliteta (fertility rate). Za prosto obnavljanje stanovništva potreban je nivo od oko 2,14 dece po ženi, pri niskim mortalitetnim uslovima. Logično je da bez stanovništva nema ni privrednog rasta, pa je to razlog što je i ova promenljiva uključena u istraživanje.

Četvrta kontrolna varijabla jeste finansijska kriza. Naime, globalna ekonomska kriza, koja je započela u Sjedinjenim američkim državama krajem 2008. godine, brzo se prelila na kontinent Evrope. Svedoci smo bili da nije samo globalni finansijski sistem bio ugrožen sa njenom pojavom. Manje više svi sektori privredivanja u Evropi bili su izloženi posledicama njene pojave. Sve privrede unutar Evropske unije bile su izložene negativnom uticaju finansijske krize. U privredama koje su istraživane evidentno je da je stopa privrednog rasta u 2008. godini bila niža u odnosu na prethodnu ili je čak dostizala negativan nivo. U 2009. godini sve privrede unutar Evropske unije imale su negativnu stopu privrednog rasta. Upravo je to razlog što smo u istraživanje uveli veštačku binarnu promenljivu (dummy) koja je imala vrednost jedan za sve zemlje u godinama krize (2008. i 2009.) i vrednost nula za sve ostale godine u observaciji.

U istraživanju je korišćen višestruki regresioni model sa fiksnim efektom (FE). Ovakvo opredeljenje jeste pristup da analiziramo uticaj izabranih varijabli koje se menjaju sa protokom vremena. Fiksni efekat istražuje vezu između zavisne, s jedne, i nezavisne i kontrolnih promenljivih, s druge strane unutar svakog entiteta pojedinačno (u ovom slučaju posmatrane zemlje). Svaki entitet ima vlastite karakteristike koje opredeljuju uticaj nezavisnih i kontrolnih varijabli na zavisnu promenljivu (u ovom slučaju realnu stopu rasta bruto domaćeg proizvoda).

Uvažavajući sve pomenute činjenice, uradili smo multiplikovanu regresiju sa fiksnim efektom za nezavisnu, zavisnu i kontrolne promenljive. Rezultati su prikazani u tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati višestruke regresije

Fixed-effects (within) regression		Number of obs		280		
Group variable: Country		Number of groups		= 28		
R-sq: within	=0.6488	Obs per group: min=	10	avg=	10.0	
between	=0.1371	max=	10	F (5, 247)	91.25	
overall	=0.3470	Prob > F	= 0.0000			
corr (u_i, Xb)	= -0.7040					
Realna stopa rasta GDP	Coeff.	Std. Err.	#	P > t	[95% Conf. Interval]	
Učešće finalne potrošnje od strane države u GDP-u	-.3426468	.1532971	-2.24	0.036	-.644583	-.0407105
Učešće bruto investicija u fiksni kapital u bruto domaćem proizvodu	.5710302	.0604717	9.44	0.000	.4519242	.6901362
Procentualno učešće troškova istraživanja i razvoja u GDP-u	2.278597	.06757759	3.37	0.001	.9475789	3.609615
Stopa fertiliteta	-.1345203	.0199685	-6.74	0.000	-.1738506	-.0951899
Finansijska kriza (Duminy)	-.0488182	.0040576	-12.03	0.000	-.0568102	-.0408262
_cons	.1494699	.051206	2.92	0.004	.0486138	.2503261
sigma_u	.03374226					
sigma_e	.02416864					
rho	.66091853 (fraction of variation due to u_i)					
F test that all u_i=0:		(27, 247) = 3.62		Prob > F = 0.0000		

Izvor: Vlastiti proračun.

Iz tabele 1 zaključujemo da uz klauzulu *ceteris paribus* povećanje učešća troškova istraživanja i razvoja u GDP-u za 1 % imaće uticaj na rast realne stope GDP-a za 2,27 procentnih poena. Koeficijent determinacije u ovom slučaju je viši i iznosi 64,88 %. Takođe, u ovom slučaju, ukoliko dodamo i činjenicu da F test ima adekvatnu vrednost i da sve promenljive imaju statistički značajnu P vrednost može se zaključiti da postoji adekvatan višefaktorski regresioni model.

Ukoliko znamo da troškovi istraživanja i razvoja, pa samim tim i naučno-istraživački rad u zemljama EU u posmatranom periodu od 2002. do 2012. godine imaju statistički značajan doprinos privrednom rastu i uvažimo genezu samih inovacionih aktivnosti nameće se zaključak da buduće istraživačke aktivnosti treba da budu fokusirane na neka produktivnija istraživanja. Po našem mišljenju, to su inovacije u industrijama baziranim na naukama o životu.

3 Inovacije u industrijama bazirane na naukama o životu kao imperativ ekonomskog prosperiteta EU

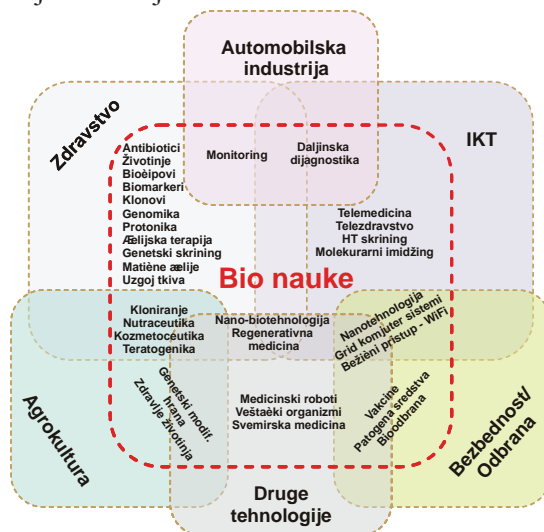
Oblasti farmacije, biotehnologije, proizvodnje medicinskih sredstava i dijagnostičke opreme čine stožer rasta i brzog integrisanja industrijskog kompleksa baziranog na naukama o životu (life science industry complex). Značaj ovog segmenta industrije će nesumnjivo rasti u budućnosti. Brojni prestižni izveštaji procenjuju pojavu bioekonomije do 2020. ili 2030. Izveštaj OECD predviđa da će upotreba ključnih biotehnologija verovatno biti komercijalizovana do 2030. godine i da će ona učestvovati sa oko 35 % u rastu outputa hemijske industrije, sa 80 % u rastu vrednosti farmaceutske i dijagnostičke, i sa skoro 50 % vrednosti poljoprivredne proizvodnje. Prema ovom izveštaju, upotreba biotehnologije će biti gotovo sveprisutna. Njena primena u industriji i poljoprivredi će rasti neuporedivo intenzivnije od svih oblasti u kojima trenutno dominira biotehnologija (Osborne, 2010). Izveštaj takođe predviđa da će povećanje doprinosa biotehnologije privredi verovatno biti još značajnije u zemljama u razvoju nego u okviru OECD-a. Nije nerazumno očekivati da industrijski kompleks baziran na naukama o životu može doprineti rastu svetskog BDP-a više od 10 % u roku od jedne generacije.

Farmaceutska industrija, tradicionalno zasnovana na hemiji, najveća je među industrijama čija se ekspanzija temelji na naukama o životu. Ona je bila dobro razvijena i pre pojave biotehnologije. Danas se uočava konvergencija između ove dve industrije (farmaceutske industrije i biotehnologije), budući da se linija njihovog razgraničenja sve više relativizuje. Mnogi trendovi u poslovanju kao i u okviru same nauke, vode ka pojavi globalizovanog industrijskog sektora temeljenog na naukama o životu. Spajanja i akvizicije između farmaceutskih, biotehnoških i proizvođača medicinskih uređaja su česte. U nauci dvadeset prvog veka, biološki sistemi postaju ključna paradigma iniciranja napretka i u drugim oblastima. Kompleksno razumevanje bioloških sistema (što dovodi do sintetičke biologije) je omogućeno delom zahva-

Ijujući razvoju super-računara i računarske biologije, a delom zahvaljujući razvoju nanotehnologije i njenom minijaturizacijom inženjeringa, usmerenim molekularnim sklopovima i novim materijalima. Bionauke postaju pokretač napretka i konvergencije u tako različitim područjima kao što su poljoprivreda, bezbednost i odbrana, informaciono komunikacione tehnologije, zdravstvo (sistemi za nadzor i daljinsku dijagnostiku) i druga područja, uključujući čak i delove autoindustrije.

Kao što je prikazano na slici 2, budući svet zdravstvene zaštite biće utemeljen na spoju sledećih tehnologija: telemetrija i komunikacije (telemedicina), foto i vizuelizacija (imaging and visualization), informacione tehnologije, genomika/proteomika (genomics/proteomics) i korišćenje biomarkera, elektronske zdravstvene evidencije, evolucionarna biologija i druge tehnologije. Uz približavanje biologije, hemije i tehnologije poluprovodnika, na primer, istraživači su počeli da razvijaju biočip za dijagnosticiranje uzoraka krvi. Nove vrste plastike iz hemijske industrije i korišćenje »biomimikrije« omogućavaju oponašanje svojstava ljudskog tkiva u kolenu i drugim zglobovima što može u budućnosti da stvori osnovu za korišćenje sintetičkih materijala u presvlačenju kostiju zglobova.

Slika 2: Konvergencija industrija baziranih na naukama o životu



Izvor: Mroczkowski, T. (2012). *New Players in Life Sciences Innovation: Best Practice in Research and Development from Around the World*, FT Press, p. 16.

Napredak u nauci i tehnologiji, skupa sa promenama u tržišnim uslovima, čini nužnom kontinuiranu transformaciju poslovnih modela u okviru industrije baziranih na naukama o životu. Novi tržišni uslovi, uključuju pojavu novih velikih tržišta poput Indije i Kine, brz rast novih mogućnosti istraživanja i razvoja, kao i nove industrijske konkurente i kooperante iz zemalja u razvoju. Jedna od očiglednih promena u poslovnim modelima je postepeni nestanak velikih potpuno integrisanih farmaceutskih kompanija i njihova postepena zamena virtuelno integrisanim kompanijama.

Većina velikih zapadnih farmaceutskih kompanija su u stanju krize već nekoliko godina. Pojava novih lekova ne drži korak sa rastom troškova istraživanja i razvoja, dok mnogim u ekonomskom smislu unosnim lekovima uskoro prestaju patentna prava. Sa svoje, pak, strane, troškovi razvoja novih lekova se stalno povećavaju. Takođe, sve je prisutnija pojava novih generičkih lekova, koji po efikasnosti prevazilaze tradicionalne lekove.

Sve ovo, zajedno sa rezultatima istraživanja iz ovog rada upućuje na zaključak da je za zemlje EU imperativ investiranje u inovacije u industrijama baziranim na nauka-ma o životu, kako bi privredni rast u zemljama EU bio realizovan u jednom dužem vremenskom periodu.

4 Zaključak

Na osnovu svega iznetog u ovom radu, možemo zaključiti da u savremenim uslovima privređivanja ulaganje u naučno-istraživačke aktivnosti ima izuzetno važan uticaj na privredni rast. Međutim, ono što je još važnije to je činjenica da u uslovima globalizacije i naučno-istraživačke aktivnosti takođe poprimaju globalni karakter. Ovo ima za posledicu da se u okviru globalnog istraživanja i razvoja, znanje deli među partnerima dok se tehnologija prenosi kako unutar tako i van kompanije. Još je više znanja stvoreno kao rezultat najrazličitijih oblika međunarodnih saradnji na planu istraživanja. Kao posledica toga je prekomponovanje troškova istraživanja i razvoja među ključnim igračima na globalnom planu. Tačnije, SAD i zemlje Azijskog kontinenta preuzimaju primat u ovoj oblasti u odnosu na zemlje Evropske unije. Paralelno sa ovim tokom, zemlje Evropske unije gube i svoju poziciju na listi konkurentnosti u globalnim okvirima. U radu smo prezentovali rezultate višestruke regresije koji su nedvosmisleno pokazali da u periodu od 2002. do 2012. godine zemlje Evropske unije koje ulažu u istraživanje i razvoj mogu da realizuju više stope privrednog rasta. Međutim, uvažavajući poziciju zemalja Evropske unije u globalizaciji naučno-istraživačkih aktivnosti, po našem mišljenju fokus investicija u istraživanje i razvoj mora da bude u industrijama baziranim na naukama o životu. Ovo naročito, ako se iz izvršenog istraživanja uzme u obzir stopa fertiliteta i demografska struktura zemalja Evropske unije. Samo na ovaj način moguće je očekivati realizaciju ciljeva iz strateškog dokumenta Evropa 2020.

LITERATURA

1. Aghion, Ph. and Howitt, P. (1992). A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*, 60, št. 2, str. 323-351.
2. Atkinson, R. and Ezell, S. (2012). *Innovatin Economics – The Race For Global Advantage*. New Haven: Yale University Press.
3. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperatives for Creating and Profiting from Technologies*. Boston: Harvard business School Press.

4. Dodgson, M., Gann, D. and Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation*. New York: Oxford University Press.
5. Freeman, C. (1985). *The Economics of Industrial Innovations*. Washington: The Brookings Institution.
6. Grossman Gene, M. and Helpman, E. (1991). *Innovation and Growth in the Global Economy*. Massachusetts: MIT Press.
7. Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, 22, št. 4, str. 3-42.
8. Mroczkowski, T. (2012). *New Players in Life Sciences Innovation: Best Practice in Research and Development from Around the World*, FT Press.
9. Rothwel, R. (1994). Towards the Fifth Generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11, št. 1, str. 7-31.
10. Todaro, M. and Smith, S.(2006). *Economic Development*. New York: Pearson Education Limited.

Globalizacija i njen utjecaj na obrazovanje odraslih

UDK 374.7+005.44

KLJUČNE RIJEČI: odrasla osoba, andragogija, obrazovanje, iskustvo, cjeloživotno učenje

POVZETEK - Globalizacija je društvena, ekonomska, politička i kulturna činjenica suvremenog društva, totalni fenomen. Osnovni aspekti globalizacije su ekonomski odnosi koji se razvijaju između zemalja i sve više čine okvir drugačijem odnosu prema obrazovanju s posebnim naglaskom na obrazovanje odrasli – andragogiju. Globalne razvojne koncepcije i strategije ekonomskog razvoja gospodarstva zahtijevaju i odgovarajuće promjene u pojmu obrazovanja posebno kad se govori o odrasloj populaciji – obrazovanju odraslih, koji u nju unose svoje životno i radno iskustvo. Posljednjih se godina u našoj znanstvenoj i stručnoj literaturi ekonomskog razvoja sve više naglašava potreba formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja u kontekstu cjeloživotnog učenja. Andragogija je grana pedagogijske znanosti koja se bavi obrazovanjem i izobrazbom odraslih osoba u raznovrsnim organiziranim oblicima i na osobit metodički način. Vazeći sustav obrazovanja odraslih u Hrvatskoj nije primjeren koncepciji cjeloživotnog sustava odgoja i obrazovanja, kojemu je bit povezivanje pojedinih segmenata (stupnjeva obrazovanja) u jedinstven sustav obrazovanja. Obrazovanje odraslih osoba u europskim visokorazvijenim državama usmjereno je na trajno stručno usavršavanje, što se može postići formalnim, neformalnim obrazovanjem, samo-obrazovanjem, informalnim učenjem. U radu će se iznijeti nekoliko bitnih pokazatelja iz područja obrazovanja odraslih u ekonomskom području.

UDC 374.7+005.44

KEY WORDS: adults, andragogy, education, experience, lifelong learning

ABSTRACT - Globalization is a social, economic, political and cultural fact of the modern society - a total phenomenon. Basic aspects of globalization are the relations between countries forming a frame for different approach to education, focusing a special emphasis on adult education – andragogy. Global developmental concepts and economic growth strategies demand complementary changes in the very understanding of education when concerning the adults that invest their work and life experience. Scientific and professional literature has been putting an emphasis on formal, informal and non-formal education in the lifelong learning context over the last couple of years. Andragogy is a discipline within pedagogy that deals with adult education in various organizational forms according to a specific methodology. Croatian education system is not compatible with the concept of lifelong learning and education at this moment. The concept itself implies connecting segments and levels of education into a unique education system. Adult education in highly developed European countries concentrates upon longlasting professional education achieved through formal and non-formal education, self-education and informal learning. This paper will show important indicators of adult education in the field of economy.

1 Uvod

Krajem 20. stoljeća nastale su velike i značajne društvene, ekonomske i političke promjene u svijetu, posebno u Europi i zemljama tranzicije. Uspostavljen je neoliberalni kapitalistički sustav globalnih razmjera, pa se tržišno-profitna matrica počela širiti i na područja ljudskog djelovanja koja ranije nisu bila primarno u fokusu njenog interesa. Razdoblje je obilježeno povećanom trgovačkom razmjenom, nemilosrdnom konkurencijom, povećanim i ubrzanim tijekom kapitala, snažnim razvojem informacijskih tehnologija, prilagođenim proizvodnim sustavima, utrkom i

borbom za stalni rasti širenje tržišta, ubrzanim rastom međunarodnog marketinga, te jačanjem uloge nadnacionalnih institucija i organizacija. Ovakva situacija i trendovi temeljito su promijenili društvene sustave, načine života, obrazovanja, kulture, uzore ponašanja i vladanja. Taj proces, u čijem se okviru odvijaju posebne i specifične društvene promjene prilagođavanja pojedinih dijelova svijeta jednoj globalnoj cjelini, nazvan je globalizacija (Jagić, Vučetić, 2012, str. 15).

Globalizacija predstavlja vrlo širok pojam, s brojnim i često spornim interpretacijama. Osnovni aspekt globalizacije su ekonomski odnosi koji se razvijaju između zemalja i čine okvir drugačijem odnosu prema obrazovanju s posebnim naglaskom na obrazovanje odraslih.

Globalizacija je proces koji se odražava u svim aspektima života i rada pa tako i u obrazovanju kao pedagoškom, andragoškom i gospodarskom učinku. Globalizacija zahtjeva i traži suradnju, nadogradnju i promjenu u kojoj se čovjek kreće bez granica ali uz svoje znanje i obrazovanje. Globalizacija ukida ili smanjuje ekonomske prepreke ali zahtjeva kvalitetnije obrazovanje i primjenu čovjekova znanja u uvjetima koji se intenzivno mijenjaju.

Stalne promjene u društvu, znanosti, tehnologiji, kulturi, gospodarstvu, a osobito u obrazovanju, odvijaju se usljed mnogih razloga. Jedan od njih je svakako globalizacijski proces života i rada čovjeka. Promjene koje su potrebne obrazovanju odraslih zahtijevaju stalno preispitivanje postojećih i promišljanje novih ciljeva, strategija, programa, sadržaja, metoda i oblika rada s odraslima, čija implementacija treba voditi ka podizanju kvalitete obrazovanja i veće učinkovitosti svakog radnog mjesta. To je danas još važnije jer se u razvijenim društvima (i kod nas), glavnim razvojnim resursom smatra ljudski kapital, njegovo znanje. Koncept cjeloživotnog učenja, odnosno »društva koje uči« kao okvira za promišljanje teorije i prakse obrazovanja (Matijević, 2002), cjeloživotnog učenja koje uključuje ne samo školovanje, nego i neformalno obrazovanje i samoobrazovanje koje traje cijelog života (Spajić-Vrkaš i dr., 2001, str. 363) neupitno u andragoškom pogledu ne može proći nezapaženo i neučinkovito. To je bez komentara primarna zadaća obrazovnog visokoškolskog procesa koji radi isključivo s odraslim punoljetnim studentima u redovnom i izvanrednom procesu.

2 Pojam obrazovanja i globalizacija

Globalizacija i prijelaz ka društvu i ekonomiji znanja stvaranju nove i krupne zahtjeve za visoko obrazovanje, učilišta i sveučilišta. U svakom slučaju, globalizacija nije samo ekonomski pojam. Ono sadrži mnogo komponenti i još uvijek nije potpuno jasan i dobro definiran. Obrazovanje se često razmatra kao značajan dio ljudskog kapitala. Obrazovanje je dio čovjeka koji mu dugoročno donosi koristi, monetarne i nemonetarne prirode. U uvjetima sve dinamičnijeg tehnološkog razvoja i inih promjena, jednom stečeno zvanje starjeva. Ta činjenica zahtjeva pojavu različitih

neformalnih oblika obrazovanja. U razvijenim zemljama pa i kod nas sve se više govori o obrazovanju ljudi »treće dobi«.

Sustav obrazovanja odraslih čine dva temeljna podsustava (Zelenika, 2007):

- Podsustav osnovnog školovanja odraslih osoba i
- Podsustav srednjoškolskog obrazovanja odraslih.

Važeći sustav obrazovanja odraslih u Hrvatskoj nije primjeren koncepciji cjeloživotnog sustava odgoja i obrazovanja. Sustav obrazovanja odraslih ima dvije temeljne funkcije:

- Kompenzacijsku funkciju obrazovanja odraslih čija je bit funkcije u nadoknadi- vanju obrazovnih zadataka odraslih osoba do kojih je došlo zbog propusta obra- zov-nja u njihovoj mladosti i
- Funkcija trajnog, odnosno cjeloživotnog obrazovanja odraslih koji bi omogućio trajno stjecanje novih znanja, vještina, vrijednosti i navika kojima se takve oso- be osposobljavaju za uspješno suočavanje s novim izazovima koje impliciraju znanstveni, stručni, tehnološki, politički i kulturni ubrzani razvoj.

Hrvatska treba svoj sustav obrazovanja odraslih osoba približiti standardima europskih visoko razvijenih država. Uključenost odraslih u raznovrsne obrazovne potrebe za tržište rada i nove zahtjeve za određenim zanimanjima i propadajućim stručnim kompetencijama moguće su samo tijekom procesa obrazovanja neograničenog vremenskog trajanja (Cetinić, 2002, str. 93-104). Novo u konceptu obrazovanja odraslih upravo je naglašavanje povezanosti obrazo- vanja djece, mladih i odraslih te negiranje kojim se cjeloživotno obrazovanje povezuje samo s obrazovanjem odraslih.

Od visokog obrazovanja danas se traži da preuzme širok spektar odgovornosti u društvenom, gospodarskom i uopće u životu čovjeka. Jačanje međunarodne konkurencije i globalna interakcija zahtjevaju od institucija visokog obrazovanja nove strategije i oblike obrazovanja, prekogranične suradnje i partnerskih odnosa, koji se neupitno odražavaju na kvantitet i kvalitet obrazovanja. Kako znanje postaje glavni čimbenik društveno-gospodarskog napretka, raste potražnja za visokim obrazovanjem na globalnoj razini i povećava se postotak visokoobrazovnih u cjelini aktivnog stanovništva. Utrka koja je na području obrazovanja počela sedamdesetih godina prošlog stoljeća traje i danas i ne vidi joj se kraj. Svrha obrazovanja u suvremenom društvu je poticanje i ostvarivanje povoljnih prilika za razvoj ljudskog bića u tijeku čitavog života. Školovanje i obrazovanje su dva pojma povezana s pojmom cjeloživotno obrazovanje odraslih.

Očekuje se da će u narednom razdoblju tržište visokog obrazovanja biti jedno od najekspanzivnijih tržišta. To će, između ostalog zaoštriti borbu za kvalitetu obrazovanja, njegovu sustavnu rekonstrukciju, inoviranje oblika obrazovanja, ali i zaoštriti probleme financiranja iz javnih izvora (proračuna), te pojačati tendencije ka komercijalizaciji u sferi visokog obrazovanja. Taj put je započet sustavno

Bolonjskom deklaracijom (1999) koja je donjela niz problema u visokom obrazovanju i gospodarstvu.

Gledano u cjelini, globalizacija zahvaća tri glavne razvojne dimenzije sa snažnim implikacijama na obrazovanje i učenje. Te dimenzije su: ekonomika, politika i kultura. Ekonomska globalizacija odnosi se na veliki porast svjetske proizvodnje i trgovine, izravno investiranje, globalizaciju financijskog tržišta, integriranu proizvodnju, pojavu transnacionalnih poduzeća – s pojavom ekonomije znanja u okviru koje ekonomska vrijednost na globalnoj razini sve više ovisi o trgovini informacijama, a ne o trgovini materijalnim dobrima. Politička globalizacija manifestira se u slabljenju nacionalne autonomije, a kulturna globalizacija sastoji se u prihvaćanju moralnih standarda, globalne etike, koja se određuje kao sustav zajedničkih vrijednosti.

Globalizacija svakako predstavlja pojam koji sadrži heterogene procese. Dva procesa možemo označiti kao pozitivna - to su globalizacija demokracije, širenja građanskog društva i ideje općih ljudskih prava u kojima se ukazuje i na značaj obrazovanja kao pedagoškog i andragoškog procesa obrazovanja odraslih u formalnim i neformalnim oblicima.

Budući da globalizacija gospodarstva podrazumjeva sve izraženiju podjelu rada, rastuću konkurenciju, promjene u strukturi zanimanja, kao i promjene potrebnih znanja i vještina, obrazovne institucije trebaju razmotriti osobnu misiju, viziju i strategiju u svijetlu promjena prema radnim zahtjevima ekonomskog gospodarstva. Fakulteti i visoka učilišta trebaju omogućiti usvajanje novih vještina i stjecanje fleksibilnosti kako bi čovjek mogao aktivno participirati u društvima i ekonomijama znanja i ostvariti uspjeh u globalnom natjecanju. Globalizacija zahtjeva i noviji kvalitetniji pristup obrazovanju odraslih na visokoškolskim institucijama i izva njih formalnim i neformalnim oblicima obrazovanja.

Pojam obrazovanja je višeznačan. Obrazovanje je povijesna i društvena kategorija koja je u izravnoj vezi s potrebama proizvodnje (Mialaret, 1989). U našoj literaturi isticana je različiti-tost pojmova odgoja i obrazovanja. O odgoju se više govori i istražuje u području pedagogije, a o obrazovanju se više govori području didaktike. Naše je stajalište da je odgoj i obrazovanje jedinstvena djelatnost koja je više zastupljena u sustavu obrazovanja kao pedagoška a manje kao andragoška djelatnost obrazovanja odraslih. Obje komponente su međusobno povezane i jedna proizlazi iz druge i uvjetuje je. Pojam obrazovanja odraslih podrazumjeva proces prenošenja, stjecanja, zarađivanja i stvaranja sustava znanja, vještina i navika, razvijanje sposobnosti, usvajanja stavova i uvjerenja. Obrazovanje odraslih je pretpostavka i temelj razvitka sposobnosti, usvajanja stavova i uvjerenja njenih korisnika.

U sagledavanju pojma obrazovanja kao pedagoškog i andragoškog procesa obrazovanja povezanost obrazovanja i rada je neupitna. Međutim, složena strukturalna i funkcionalna povezanost rada i profesionalnog obrazovanja odraslih rijetko se očituje neposredno i jednoznačno. Pokidane veze rada i obrazovanja opažaju se tek kao posljedice koje nazivamo nestručnim i nekvalificiranim radom ljudi.

Profesionalnu učiteljevu kompetentnost čini visoka razina njegova stručno-pedagoškog obrazovanja te ovlaštenje za izvođenje odgojno-obrazovnog rada. Samo visokokompetentni stručnjaci mogu uspješno ovladati svom složenošću suvremene pedagoške i andragoške zbilje i dalje širiti kreativne i inovativne prostore osobnog profesionalnog rasta. Organizirajući proces stjecanja, zarađivanja, otkrivanja, pa i rekonstruiranja već stečenih znanja, profesor gradi i potiče intelektualnu radoznalost i osigurava sustavne pristupe sadržajima obrazovanja (Pivac, 2000, str. 202).

Kreiranje znanja, njegova distribucija i načini njegova prenošenja mijenjaju se kao rezultat širenja informacijskih sustava i brzine tehnoloških transformacija, što zahtjeva nove sposobnosti i vještine. Znanje više ne može biti privilegij malog broja ljudi, jer je ono danas kod svih isključivi faktor proizvodnje, učinkovitosti i zahtjeva stalno učenje budući se stalno mijenja. Globalizacija mijenja odnose svakog pojedinca prema znanju i obrazovanju u andragoškom smislu, u odnosu na vrijeme i mjesto, učenje tijekom cijelog života i postaje presudno za ljude koji žele zadržati kontrolu nad svojom sudbinom (Delor, 1996, str. 89). Tako globalizacija kao svjetski fenomen utječe i mijenja strukturu nacionalnih obrazovnih su stava, utječe na njihovu organizaciju, na načine prikupljanja i dobivanja znanja, na odnose obrazovanja koji trebaju sve više poprimiti andragošku metodiku, didaktiku i metodiku rada.

Kako će obrazovanje u konkretnoj praksi odgovoriti na nove zahtjeve i izazove, odnosno koliko će biti učinkoviti i djelotvorni, ovisi ponajprije o kvaliteti profesora na fakultetima i učiliš-tima. Trajno kontinuirano obrazovanje i usavršavanje nastavnika važan je dio permanentnog profesionalnog razvoja i konstruktivni element »profesionalizacije« učiteljevog zanimanja.

Pitanje obrazovanja danas za sutra temelji se ipak na povijesnim, društvenim, ekonomskim i iskustvenim odrednicama. To podrazumjeva da neprekidnost razvojne društvene politike uopće uključuje kao dio svoje osnovne proceduralnosti i razvoj obrazovanja kroz razvoj obrazovne politike, a sa svrhom postizanja kvalitetnog obrazovanja za razvoj, za budućnost (Marinović, 2003, str. 461). Obrazovanje je proces i rezultat tog procesa.

Određena dinamičnost je prisutna u obrazovanju odraslih je prisutna, no ima dvojako značenje: ili znamo kako idemo, ili se borimo samo sa sobom želeći nešto postići, a pritom neznano točno kako doći do cilja u ovim složenim gospodarskim globalnim procesima. I taj cilj opet nije krajna točka, već međufaza u daljnjem razvoju, napretku.

3 Obrazovanje odraslih

Obrazovanjem se nova vrijednost ne stvara neposredno jer obrazovanje nije domena proizvodnog rada. Radom u obrazovanju neposredno se stvaraju određena svojstva čovjeka koja mogu biti ekonomski izražena samo u situacijama koja ta svojstva zahtijevaju tj. radom na odgovarajućim poslovima i zadacima. Potreban je

odgovarajući spoj obrazovnih ljudi sa sredstvima za rad, da bi se njegove osobine, stečene obrazovanjem mogle izraziti u radu.

Prijelaz nakon završetka srednje škole prema zaposlenju ili nastavku obrazovanja na visokim učilištima i fakultetima je važna stepenica u životu svakog mladoga čovjeka. Kakav će biti obrazovni i radni put, uvelike ovisi o vrsti srednje škole koju je netko završio. Učenici koji su završili gimnazijske programe i učenici koji su završili četverogodišnje strukovne škole gotovo svi nastavljaju školovanje, dok oni koji su završili trogodišnje strukovne škole uglavnom ulaze u svijet rada (Potočnik, 2007).

Završetak školovanja i ulazak u svijet rada je složen proces koji se odvija kroz vrijeme i čini jedan segment životnog tijeka, koji uključuje promjene socijalne i materijalne prirode. Produljenjem trajanja obveznoga i uobičajenoga školovanja, on počinje kasnije, a vidljive su i jasne varijacije u pojedinim obrazovnim tradicijama obrazovanja odraslih. Ekonomska neizvjesnost postaje stabilna činjenica u našem životu: stara zanimanja u suvremenim uvjetima korištenja informacijske tehnologije supstituiraju se novima. Zbog toga se sve više traže radnici širokih profila stručnosti i različitih znanja koja sežu od polivalentnih radnika do fleksibilnih specijalista.

Kako je ovdje u pitanju uloga obrazovanja odraslih, sve se više u praksi govori o dva pojma:

- funkcionalnoj nepismenosti koja se javlja kao posljedica strukturalne nezaposlenosti i koja u razvijenom svijetu zahtjeva potrebu za adekvatnim obrazovanjem onih koji su davno stekli određene kvalifikacije koje više ne odgovaraju novim uvjetima i
- pragu minimalnih sposobnosti i raspolaganja određenim opsegom znanja bez kojega nije moguće opstati na tržištu rada (znanja rada na računalu, znanja stranih jezika).

Na visokoškolsko obrazovanje završetkom srednjoškolskog obrazovanja upisuju se odrasle osobe s kojima se obrazovni proces treba odvijati sukladno andragoškoj znanosti. Andragogija je znanost o obrazovanju i odgoju odraslih ljudi. Obrazovanje odraslih integralni je dio cjelovitog sistema obrazovanja i odgoja te predstavlja fazu cjeloživotnog obrazovanja koja se nadovezuje završetkom preddiplomskog, diplomskog, specijalističkog, magistarskog i doktorskog studija, odnosno proširuje u daljnji proces obrazovanja putem samoobrazovanja, odnosno učenja po potrebi i dogovoru (Matijević, 2000). Obrazovanje odraslih integrira dostignuća pedagogije, didaktike, psihologije, sociologije, ekonomije obrazovanja koja su relevantna za objašnjenje i djelovanje na pojave u obrazovanju odraslih. U svakodnevnom životu koristimo nive tehnologije i susrećemo se s novim medijima, koji imaju sve veću ulogu u procesu obrazovanja radi poboljšanja kvalitete obrazovanja odraslih i boljih ishoda učenja. Sve veća popularnost elektroničkih medija koji prenose digitalne informacije – radio, televizija, web-stranice, interaktivne računalne tehnologije – pred nas stavlja i zadatak osposobljavanja i obrazovanja odraslih korisnika (nastavnika i studenata) za nove načine rada (Mijatović, 1999, str. 503, Matijević, 1999 i dr.).

Budući je pojam obrazovanja odraslih kompleksan, mi smo njegov proces u ekonomskoj znanosti (kao i u svakoj drugoj) sagledali u međuzavisnosti svih faza obrazovnog procesa od postupaka pripremanja, izvođenja i vrednovanja. Ove faze postupaka obrazovanja odraslih strukturirane su u andragoški ciklus, kojim nastojimo osigurati postizanje ciljeva obrazovanja odraslih kako društvene tako i individualne. Ciljeve i zadatke obrazovne djelatnosti odraslih u našem primjeru ekonomskog područja, ne određuju ni pedagozi ni andragozi već društvo, ili točnije, njegovi dijelovi koji imaju najveću društvenu moć. Obrazovanje se može i treba razvijati radi potreba i razvoja ljudi kao što se proizvodnja može razvijati radi zadovoljavanja potreba ljudi. Na svim našim fakultetima ostvaruje se obrazovni proces obrazovanja odraslih u vidu redovnog i izvanrednog studija. Obrazovanje odraslih nije izolirani dio globalnog induktivnog sustava nego je njegov integralni dio.

Obrazovanje odraslih na visokoškolskom obrazovanju u Hrvatskoj ima bogatu i različitu povijest, pojavnost, ostvarivanje kao proces i djelatnost. Do sedamdesetih godina ono se u nas razvijalo kao relativno zatvoren sistem, nasuprot tradicionalnom sistemu redovnog školovanja, namijenjenog prije svega mladima (Andrić i dr. , 1985, str. 9), pa smo na našim ustanovama imali dvije vrste obrazovanja odraslih: mladi redovni i odrasli izvanredni studenti. Prihvaćanjem i razradom koncepta permanentnog, cjeloživotnog obrazovanja, stvorena je znanstvena podloga i potrebne pretpostavke koje se danas i dalje andragoški, didaktički, ekonomski trebaju usavršavati i inovirati za konstituiranje jedinstvenog obrazovnog procesa odraslih. Obrazovanje odraslih postalo je u našoj suvremenoj obrazovnoj praksi ravnopravno školovanju mladih ne samo u formalnom nego i neformalnom obrazovanju odraslih.

Ukazali smo, da se na našim ustanovama ostvaruje pedagoško-andragoški rad, da je potrebno obrazovanju odraslih, zrelih ljudima prići u realizaciji cilja, zadaća, programa i njegovog ostvarivanja na nov način, način u kojem će biti više suradnje, aktivne komunikacije, pitanja, istraživanja, razmjene mišljenja, dijaloga, a manje klasičnog predavanja i samo zadovoljavanje formalnog u znanju studenta.

Namjena je ovog rada, da naglasi i ukaže na potrebu kvalitetnijeg pristupa obrazovanju odraslih bez obzira na kojoj se razini ono ostvaruje, jer odrastao čovjek / student može u današnjim uvjetima obrazovnog procesa pružiti kvalitetniju suradnju nastavniku u svim fazama ostvarivanja procesa obrazovanja.

Osnovni ciljevi redovnog školovanja nisu više stjecanje znanja (usvajanje brojnih informacija) i razvijanje određenih praktičnih vještina, već osposobljavanje za samoobrazovanje, osposobljavanje za traženje i selekciju informacija koje se mogu naći u brojnim suvremenim medijima za čuvanje, osposobljavanje za obradu i prijenos informacija, te pripremanje za promjene koje će se dogoditi tijekom radnog i životnog vijeka.

4 Oblici obrazovanja

Već smo naglasili da postoje formalni i neformalni oblici obrazovanja odraslih koji su integrirani u cjeloviti sustav obrazovanja, koji posjeduje društvenu i individualnu dimenziju obrazovanja. Društvena dimenzija obrazovanja slijedi iz činjenica da učenje uvijek ima određeni društveni oblik, ljudskim razvojem stvorenu sredinu u kojoj se uči, kulturom stvorene načine, oblike i sadržaje učenja danas bi kazali kurikulum obrazovanja. Individualna dimenzija obrazovanja očituje se činjenicom da je obrazovanje individualni proces učenja, koji je doživotan proces usavršavanja čovjekovih snaga potrebnih za smislen život. Osnovni oblici obrazovanja su formalno i neformalno obrazovanje.

Formalno obrazovanje obuhvaća institucije i školske oblike u kojima se didaktičkim strukturiranjem, pedagoškim i andragoškim postupkom utvrđuju zahtjevi i norme obrazovanja. Formalno obrazovanje povezuje se i s pojmom školovanja koje karakterizira vrednovanje i verifikacija, a stručno obrazovanje omogućuje kvalifikaciju i profesionalni status. U obrazovnim ustanovama koje provode formalno obrazovanje djece, mladeži i odraslih nefleksibilne su, iako je velika brojnost uključenih u formalno obrazovanje (visoko obrazovanje), ono ne postiže željene rezultate i bez obzira na pokušaje prilagođavanja odraslima ne odgovara njihovim potrebama i mogućnostima.

Neformalno obrazovanje odraslih određujemo kao namjerno i organizirano obrazovanje, učenje i osposobljavanje odraslih za rad, društvenu aktivnosti i privatni život, koje je po načinu izvođenja pokretljivo i nije ograničeno zahtjevima za standardizacijom odgojno-obrazovnog procesa i zakonski propisanim postupcima verifikacije (Jelenc, 1985, prema Pongrac, 1990, str. 23).

Oblici obrazovanja odraslih javljaju se u svi fazama ostvarivanja procesa odgoja i obrazovanja od osnovnog, srednjoškolskog do visokoškolskog obrazovanja u formalnim i neformalnim oblicima rada, da bi se naročito intenzivno razvijali pod različitim uvjetima u procesu uključivanja u rad (prekvalifikacija, izobrazba, dokvalifikacija, doškoloavanje, pokusni rad, stažiranje i sl), uz redovno ili izvanredno obrazovanje pod različitim uvjetima organizacije rada do školovanja i obrazovanja kod kuće ili u oblicima obrazovanja odraslih u poduzeću – obrazovanje uz rad, obrazovanje putem rada, obrazovanje na radu, obrazovanje iz rada, dopisno obrazovanje itd. Svi oblici obrazovanja odraslih, pogotovo na visokoškolskom obrazovanju morali bi u svojoj realizaciji koristiti znanje, sposobnosti, umijeća, iskustva, potrebe, interese i mogućnosti odraslih. Pitanje je koristimo li dovoljno njihove mogućnosti i kako organiziramo njihovo obrazovanje. O dgovor je neupitno problematičan. Zašto? Ima više razloga o kojima svako učilište ima svoje subjektivne i objektivne razloge.

Kad govorimo o obrazovanju odraslih prvenstveno mislimo na redovni obrazovni put nakon završetka srednjeg školovanja i odgovarajućeg obrazovanja na fakultetima,

odnosno o potrebi zadovoljenja procesa rada o osposobljavanju, prekvalifikaciji, izobrazbi, nastavi na daljinu, konzultativno-instruktivnoj nastavi, dopisnoj nastavi, multimedijskoj nastavi na daljinu itd.

Na svakoj visokoškolskoj ustanovi postoji nekoliko mogućnosti i načina rada s odraslima koje možemo učinkovito ostvariti i tako obrazovanje učiniti funkcionalnije a studenta i nastavnika dovesti u aktivniji međuljudski odnos stvaranja i zajedničkog djelovanja. Tako će obrazovanje odraslih postati razmjena mišljenja, traganja, pitanja, razgovora, istraživanja, razvijanja projekata, timskog rada, a bit će promjenjen i način vrednovanja znanja studenata.

5 Nastavnik i obrazovanje odraslih

Nema dvojbe da će budućnost visokoškolskog obravanja svakim danom svog razvoja tražiti kvalitetnije, pokretljivije, pedagoško-andragoški osposobljenije kreativnije nastavnike, koji će sa studentima kao odraslim osobama zajednički raditi u svim fazama procesa obrazovanja bilo u formalnim ili neformalnim oblicima rada, koristeći dostignuća u području znanosti, tehnologije, načina i organizacije rada. Svaka ustanova svojim ustrojstvom i organizacijom rada, kon kretnom metodom suradničkih odnosa sa odraslim studentima pronalazi način, da pored poticaja, motivacije i vođenja u obrazovni sadržaj uključuju i pobude, akcije, sposobnosti i mogućnosti svakog studenta kao subjekta i aktivnog čimbenika obrazovanja. Za studenta obrazovanje nije samo dolaženje na nastavu, nego i osobno traženje, sudjelovanje u zajedničkom radu.

Suvremena zbivanja na našim fakultetima, odjelima, odsjecima, učilištima na području obrazovanja daju dosta pokazatelja kreativnosti, inovativnosti, kvalitetnih promjena u odnosu između studenta i nastavnika, zahvaljujući i razvoju tehnologije i informatike, sredstvima javnog informiranja, interesom samih studenata, motivacijom i poticajem od strane nastavnika, te je za očekivati novi poticajni zajednički pristup obrazovanju. To je proces koji se treba i mora imperativno ostvariti. Nastavnik će gubiti isključivu dosadašnju funkciju da bude samo predavač vezan uz katedru i određenu temu, a studenti da budu samo poslušni, redivni i pasivni slušači.

Radno iskustvo, stavovi, vještine i navike koje odrastao polaznik obrazovanja stječe radom, osobnim iskustvom, životnom praksom, potrebama i mogućnostima osnova su od koje treba poći u procesu obrazovanja. (Rosić, 1998, 1999, 2002).

Od obrazovanja odraslih se očekuje ostvarenje tri osnovna cilja: (1) razvoj potencijala za sretan i plodan život, razvoj društva, (2) smanjivanje razlika i nejednakosti između pojedinaca i skupina, te (3) razvoj ekonomije osiguranjem upotrebljivih vještina na tržištu rada koje odgovaraju potrebama posla i poslodavaca (Babić, 2007).

Svako djelovanje na čovjeka u sebi sjedinjuje četiri vrste saznanja (Slatina, 2005, str. 19):

- saznanje o onome koga učimo i podučavamo,
- saznanje o onome čemu učimo i podučavamo,
- saznanje o svrsi i smislu učenja i podučavanja,
- saznanje o onome kako učimo i podučavamo.

Ove četiri skupine saznanja sjedinjuju se u svakome pedagoškom i andragoškim djelovanju. Ova činjenica obvezuje svakog nastavnika da bude svjestan pitanjakoga, čemu, zašto i kako učiti i podučavati. O tome imamo bogatu pedagošku, didaktičku i andragošku literaturu u Hrvatskoj (Andrilović, 1976, Pongrac, 1990, Matijević, 1984, 1985, 2000, 2002, Smolec 2002, Klapan, 2004 i dr.).

Nastavnici u obrazovnom procesu (ovdje mislimo i na odgoj) svojim djelovanjem ostvaruju i teže ostvarivanju bitnih osobitosti svog djelovanja prema studentu, primjenom različitih pedagoško-andragoških metoda, kao što su:

- podrška i pomaganje u načinu učenja i savladavanja programa rada, da uče i da se razvijaju u skladu sa svojim individualnim mogućnostima i različitim osobinama pojedinog studenta,
- usmjeravanje i podržavanje u njihovom radu od strane njih samih svojim unutrašnjim željama i osjećajima,
- dogovaranje, ohrabrivanje studenta kao partnera u zajedničkom radu, koji ga činizadovoljnim i odgovornim prema preuzetim obvezama,
- organiziranje koje je uvijek svakog ozbiljnog i kvalitetnog rada bez obzira koliko prostora ostavljali studentu da iskazuju svoju samostalnost,
- poticanje studenata u njihovom individualnom i timskom istraživačkom radu,
- savjetovanje kao prevladavanje autoritarnog zahtijevanja, naređivanja i nametanja u kojima će on biti suradnik,
- ohrabrenje, povjerenje da može svojim radom savladati sve probleme,
- informira studenta s izvorima i načinima rada, sve manje klasično poučava i prenosi znanja, te sve više informira, obavještava i potiče na samoaktivnost,
- animira, potiče, ohrabruje i pozitivno usmjerava rad studenata,
- komentira zajedno sa studentima stavove, mišljenja, rezultate, izvore, primjedbe, zapažanja, a time će proces učenja, studiranja učiniti lakšim, djelotvornijim i atraktivnijim
- kreira zajedno sa studentom mnoge akcije, projekte, inicijative, te temeljem cjelokupnog obrazovnog procesa između studenta i njegao nastavnika stvaruje se savjetodavna, voditeljska, mentorska, informatička, regulatorna, katalizatorska, majeutička, partnerska, suradnička, nastavnička stručna i znanstvena osobna učinkovitost i dignitet ugleda i kvalitete visokog učilišta.

Ništa manje nisu važne za djelatnost nastavnika u obrazovanju negove profesionalno-pedagoško-andragoške osobine i kvalitete, koje se ogledaju kroz njegov odgojno-obrazovni rad kao nastavnika koji je informator, medijator, animator, komentator, regulator, katalizator, kreator, izbornik, akcelerator, inicijator, majeutičar, partner, suradnik, mentor, voditelj, koje mu daju sigurnost i učinkovitost njihovog rajedničkog rada u obrazovanju.

Suvremeni nastavnici na našim učilištima me mogu se u potpunosti osloniti samo na kompetencije što su ih stekli svojim temeljnim obrazovanjem te koje su tradicionalno njegovane unutar pedagogije, didaktike i andragogije, budući da i pojam nastavnika više ne podrazumjeva tradicionalnog »predavača i prenositelja znanja«. Ključ uspješne provedbe svake obrazovne aktivnosti u visokoškolskom obrazovanju i radu s odraslima bez obzira kojim modelom i načinom ono bilo organizirano, zahtjeva i polazi od kvalitetnih nastavnika i njihovog cjeloživotnog učenja i istraživanja, koji su stručnjaci svojih područja, pedagozi i andragozi. Uvjereni smo da su toga svjesni nastavnici i njihova učilišta.

6 Zaključak

S obzirom na globalizacijske procese, modernizaciju i tehnološko-informatičku razvijenost gospodarstva i društva, koje obilježava sve veća racionalizacija, individualizacija i pluralizacija društva, nestajanje granica između rada, zanimanja i obrazovanja, potreba za trajnim određivanjem pojedinaca i promjene u radnim odnosima uvjetovat će potrebu cjeloživotnog učenja i rada. Obrazovanje je stalan, dugoročan i trajan proces koji ima neupitnu budućnost i koji pruža svakom čovjeku pozitivan poticaj. Ostvarivanjem cjeloživotnog obrazovanja ljudi će se osposobiti za razumjevanje sebe i društva, potaknut će se stjecanje znanja te učinkovitog i odgovornog djelovanja, promicat će se nova dostignuća znanosti i tehnologije te razvoj društva u cjelini koje ulaganjem u obrazovanje pojedinca ulaže u vlastitu budućnost.

Na kraju ovog rada želimo da odgovorima na pitanje: Jeli današnji nastavnik primjeren trenutku u kojem ostvaruje obrazovanje odraslih? Odgovor je pozitivan i svakako mu još treba dosta napora da u promjenjivim i dinamičnim okolnostima obrazovanja i rada može studentima pružiti sve inovacije razvoja. Njegove su želje pozitivne, ohrabrujuće i poticajne za potrebu obrazovanja i učenja čitavog života, no ne ovise isključivo samo o njemu.

LITERATURA

1. Andrilović, V. (1976). Kako odrastao čovjek uči. Zagreb: Školska knjiga.
2. Andrilović, V., Matijević, M., Pastuović, N., Pongrac, S. in Špan, M. (1985). Andragogija. Zagreb: Školska knjiga.
3. Babić, N. (2007). Kompetencije i kompetentnost učitelja i cjeloživotno obrazovanje učitelja. U: Kompetencije i kompetentnost učitelja. Osijek: Učiteljski fakultet u Osijeku.
4. Cetinić, G. (2002). Cjeloživotno učenje – Osnovni pojmovi. U: Obrazovanje odraslih i cjeloživotno učenje. Zagreb: Andragoško društvo, str. 93-104.
5. Dolors, J. i dr. (1996). Učenje blago u nama. Zagreb: Educa.
6. Jagić, S. in Vučetić, M. (2014). Globalizacijski procesi i kultura. Acta Ladertina, br. 9, str. 15-24.
7. Klapan, A. (2004). Teme iz Andragogije. Rijeka: Vlastita naklada.

8. Marinović, R. (2003). Obrazovanje danas za sutra – stanje i perspektive. U: Odgoj, obrazovanje i pedagogija u razvitku hrvatskog društva, str. 461-466.
9. Matijević, M. (2000). Učimo po dogovoru. Zagreb: Birotehnika.
10. Matijević, M. (1985). Suvremena organizacija nastave za odrasle. Zagreb: Školske novine.
11. Matijević, M. (1984). Učimo uz rad. Zagreb: Birotehnika.
12. Pastuović, N. (1999). Edukologija. Zagreb: Znamen.
13. Pivavc, J. (2000). Škola na prekretnici. Zagreb: Školske novine.
14. Pongrac, S. (1986). Komunikacije u dopisnom obrazovanju. Zagreb: Školske novine.
15. Pongrac, S. (1990). Inovacije u obrazovanju odraslih. Zagreb: Andragoški centar.
16. Potočnik, D. (2007). Integracija mladih u tržište rada. U: Ilijašin, V. in Radin, F. (ur.). Mladi: Problem ili resurs. Zagreb: Institut za društvena istraživanja, str. 85-104.
17. Prevšić, V. (2003). Suvremeni učitelj: odgojitelj-medijator-socijalni integrator. U: Učitelj-Učenic-Škola. Petrinja: Visoka učiteljska škola Petrinja.
18. Priručnik za ravnatelje (1993). Zagreb: Znamen.
19. Rafajac, B., Ledić, J. in Kovač, V. (1998). Kvaliteta visokog obrazovanja. U: Rosić, V. (ur.). Kvaliteta u odgoju i obrazovanju. Rijeka: Pedagoški fakultet, str. 19-28.
20. Rosić, V. (1982). Obrazovanje i iskustvo. Pula: Istarska naklada.
21. Rosić, V. (1983). Obrazovanje uz rad i radno iskustvo. Pula: Istarska naklada.
22. Rosić, V. (1998). Kvaliteta u odgoju i obrazovanju. Zbornik radova. Rijeka: Pedagoški fakultet.
23. Rosić, V. (1999). Nastavnik – čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju. Zbornik radova. Rijeka: Filozofski fakultet.
24. Rosić, V. (2009). Timski rad – Timska nastava. Pula: Politehnika.
25. Slatina, M. (2005). Od individue do ličnosti – Uvođenje u teoriju obrazovanja. Zagreb: HDA.
26. Smolec, I. (2002). Praksa i filozofija učenja. Zagreb: Školske novine.
27. Spajić-Vrkaš, V. (1993). Globalni problemi svijeta i promjene odgoja i obrazovanja. U: Priručnik za ravnatelje. Zagreb: Znamen, str. 156-179.
28. Šoljan, N. in Schutze, H. G. (1990). Visoko obrazovanje i svijet rada. Zagreb: Školska knjiga.
29. Zbornik radova (2002). Obrazovanje odraslih i cjeloživotno učenje. Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo.
30. Zbornik radova (2011). Andragoška profesija i kompetencije stručnjaka u obrazovanju odraslih. Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo.
31. Zbornik radova (2004). Obrazovanje odraslih – ključ za XXI stoljeće. Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo.
32. Zbornik radova (2007). Obrazovanje odraslih za ekonomiju znanja. Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo.
33. Zelenika, R. (2007). Znanje – temelj društvenog blagostanja. Rijeka: Ekonomski fakultet.

Media Literacy for the Knowledge Society

UDK 004.738.5+37

KLJUČNE REČI: participacija, participativna kultura, medijske kompetencije, društvo znanja

POVZETEK - Rad pokušava da identifikuje idealne forme znanja na internetu i tako razvije podsticaj za sociologiju znanja na internetu, koja prevazilazi tehniku, primenu i kontekst. U tom smislu, osnova rada je u fenomenološkoj sociologiji znanja, teoriji diskursa, prakseološkom pristupu upotrebi social software kao i u teoriji medija, Henrya Jenkinsa koji govori o značaju participacije, participativne kulture i participativnih medija. Kako se motivacija i kreativnost kulture Open Source-a mogu primeniti u didaktičke i druge svrhe? Aktivna upotreba interneta zahteva znanje, rutine, šablon tipiziranja, kao i strukture važnosti, koji su delimično preuzeti iz života van interneta, a delimično su nastali tek u saradnji sa drugim aktivnim korisnicima, ali funkcionišu i u svetu van interneta. Tako aktivni korisnici sa jedne strane prenose svoje znanje, a sa druge strane upotrebom interneta povećavaju njegovu socijalnu i kulturnu relevantnost. Ovo vodi nestanku granice između »onlajn« i »oflajn« sveta.

UDC 004.738.5+37

KEY WORDS: participation, participatory culture, media competences, knowledge society

ABSTRACT - This paper is trying to identify the best form of knowledge on the Internet and thus develop an incentive for the sociology of knowledge on the Internet, which goes beyond the technique, application and context. In this sense, the paper's basis is in the phenomenological sociology of knowledge, discourse theory, phraseological approach using social software, as well as in media theory of Henry Jenkins, which discusses the importance of participation, participatory culture and participatory media. How does motivation and culture creativity of the Open Source can be used in teaching or for other purposes? The active use of the Internet requires knowledge, routines, patterns of typing, as well as the structures of importance, which are partly taken from life outside the Internet, and partly occur only in association with other active users, but function in the world outside the Internet as well. Thus the active users on one hand impart their knowledge, while on the other hand increase its social and cultural relevance by using the Internet. This leads to the disappearance of boundaries between the "online" and "offline" world.

1 Introduction

This paper deals with the growing up and development on the Internet (cue "web 2.0"), trying to identify the best form of knowledge on the Internet and thus develop an incentive for a sociology of knowledge on the Internet, which goes beyond the technique, application and context. In this sense, the paper's basis is in the phenomenological sociology of knowledge (Schütz/Luckmann, 2003; Berger/Luckmann, 1995), discourse theory of Habermas' theory of communicative action (1981), praxeological approach using social software (Schmidt 2006a, b) as well as in media theory of Henry Jenkins (2006, 2008), which discusses the importance of participation, participatory culture and participatory media.

How does motivation and culture creativity of Open Source can be used in teaching or other purposes?

Such questions have long been tormenting media theorists and practitioners and in this sense the arguments that active creators and users mutually create, expand,

process, organize, evaluate and wider variety of types of knowledge are often referred to. The active use of the Internet requires knowledge, routines, patterns of typing, as well as the structures of importance, which are partly taken from life outside the Internet, and partly occur only in association with other active users, but function in the world outside the Internet as well. Thus active users on one hand impart their knowledge, and on the other hand by using the Internet increase its social and cultural relevance. This leads to the disappearance of boundaries between “vonline” and “offline” world.

A separate issue concerns the importance of participatory use of media for the educational system. The starting point here is the works of Henry Jenkins on the social and educational-political significance of media participatory culture.

2 Fundamentals of Sociology of Knowledge

Social Sciences owe to the phenomenological sociology of knowledge the knowledge that the social reality, which limitedly presents the individual as an objective, static, individual area for individual action and the horizon of possibilities, is actually constructed during the regularly recurring interactions in different circles and contexts and is in constant need of renewal. For identification and character arising out of that knowledge, which commonly share members of a society, responsible are the processes of institutionalization (habitualization, sedimentation, representation in social roles, integration, i.e. segmentation, reification and tradition) as well as socialization and legitimation (Berger/Luckmann, 1995, Münch 2004, pp. 212-224). At the same time, each actor is surrounded by its environment, acquaintances, past and future, that socially, spatially and temporally influence its reality. Transfer of information, scientific and cultural goods between society and individuals are constantly taking place in both directions, from the individual to society and from society to the individual. Phenomenological sociology of knowledge explores the complex relationships of individual and collective reality through analysis of transmission mechanisms between everyday undisputable, highly individual knowledge, mediating institutions and shared knowledge society.

3 Determining the Concept and Area of Participation

With the concept of participatory culture (Jenkins, 2008) all the phenomena of the mentioned introductory question may be included and explored. Likewise, the concept provides access to research area that is in its infancy - the media in transition, which are represented in a variety of shapes, although it mainly concerns the interaction in and with the media such as television and the Internet.

Participation, as we comprehend it now, is itself part of a culture that shows the participation out of “shared knowledge,” “collective intelligence” and “knowledge society” (Jenkins, 2008, p. 27), proves to be more open to comments and suggestions than was previously the case. David Weinberger gives a clear example of it pointing that “chatting in the back benches” (2002, p. 42) on the Internet can not be stopped. In his eyes, this is a very positive feature and it is confirmed by the rule of Bob Metcalfea: “[...] the increase of the size of the network dramatically increases its value” (Weinberger, 2002, p. 105). Internet offers not only a mass of information and statements, but also creates the necessary tools to process this information and makes them available. Chatting of several thousand participants is incomprehensible, but properly filtered it becomes a valuable source of information, reflecting a participative structure and collective intelligence.

Yet, despite all the optimism, we should not leave out of sight a few problems. Participation on the Internet primarily requires unrestricted access to the Internet. The term “digital divide” addresses these inequities in access, whether political or technical in the nature. Access itself is not enough, because education and competences in the field of media represent the next obstacle to be overcome. Finally, the willingness and tendency to the participation are dependant on the adopted socio-cultural norms and practices, just as the Jenkins (2008, p. 23) mentions.

Especially interesting in this topic is not so much how (technical infrastructure, which is developing so fast that it is impossible to provide a current review). A more interesting question is why and due to what? What are the motives and motivations, the reasons for participation? What didactic and social changes can be achieved by applying these principles, and which ones have just been created?

Is in “real life” hidden as much participation as it can be found on the Internet? Or it perhaps in the end only it is about something a little new and interesting behind an exaggerated, glamorous facade? Can you keep up with the reality of media widespread cult, or has a flash of hope after a short time already gone?

4 Online Communities and Online Activism

As part of an online community, first analyzed are the methods and tools for the creation of the Consumer Stories or better, the narrative context of the conversation. Getting this context more complex patterns of relationship for further research can be developed, and “intuitive findings about the social structure and the nature of the community” can be provided (Feldstein, 2009, p. 14). The label consumer indicates that primarily there is the interest of consumers to assess one product, for example one brand. Depending on it, the methods and tools should be useful for any kind of semantic analysis of online discourse.

Feldstein talks about the differences between the Internet forums and social networking sites such as Facebook and therewith implicitly shows the path of demarcation and definition of participatory structures. When asked whether Facebook is a part of participatory culture, it can be answered by pointing to the fact that Facebook does not have a lot of participatory when you click on the “Become a Fan” or “Join this group”. Of course, herein we also need differentiation, because certainly there are people who more intensively use Facebook in participatory purposes than others.

In essence, an open structure is authoritative criterion for the success of participation. Here you can set the starting points with the summary “small talk in the rear” and “collective intelligence”. Vagueness and the open end should be crucial for the manifestation of participatory behavior in humans. Of course, this assumption can quickly be toppled, by the very project of Hackerspace, it seems that a community without certain guidelines and norms and without the creators of the norms does not make any progress, and that this lack of plan prevents participation more than it encourages it. Here it would be interesting to investigate the circumstances that are necessary for making the participation more attractive than regular observation. Also, there is no guarantee that the participatory culture is more democratic. Ethnic minorities are neglected the same as before, “the white man” still makes most of the users of such services provided by YouTube (Burgess, Green, Jenkins, 2009).

Since this is about a very young and most of all a very diverse field of research, in its tasks included also is the search for appropriate research methods in researching the participatory culture. Is the cooperation of different actors in a period of time estimated by the quantity or quality? And by what criteria, in this case is the quality measured? According to the possibility of re-use or the ease of use?

5 Principles of 21st Century School

The importance of participatory media culture has for the education system can be formulated by four principles relevant to practice. These principles should serve as a stimulus to thinking about this problem both for teachers, and for those responsible for education policy in their work on the development of the school.

By establishing the participatory media systems (web 2.0, social media, etc.) the use of media in children and adolescents has radically changed in recent years. Today the media is no longer just passively consumed. In the foreground entered increasingly active, in a way, gaming handling of the media and their content, focused on the production. New media culture that has emerged in this way affects all spheres of social life. This raises the question as to whether and how our education system must respond to these developments.

In the white paper on the importance of participatory media for education in 21st century published in 2006, a media theorist Henry Jenkins has attempted the first

to systematically deal with these effects (Jenkins, 2006b). The starting points of his thinking are three central challenges that participatory media put before our education system. First, it is the cultural significance of media convergence in terms of the use of media convergence. According to Jenkins convergence of media is not a question of technology. It takes place inside the head. Therefore, it's not about looking for a comprehensive technology of media, often described as a "black box", but rather on the issue of the ability for the convergent usage of media contents.

As the second challenge Jenkins states participatory culture that is currently being developed as the driving force of socio-cultural development. In this sense, participatory culture is primarily limited to the medium. Yet it follows that with the increasing importance of digital media in all social processes, concepts of media participation and social participation can no longer be considered separately. The one who early practices handling web 2.0 technologies will later easily cope with the demands of e-government. Due to media non-participation of certain social groups it may come to social cleavages, and that possibility is described by Jenkins as "participation gap".

The third challenge is the increased importance of the processes that are based on the principle of collective intelligence. Jenkins under the collective intelligence includes the ability to coordinate competencies of unrelated individuals in creation of knowledge that is more superior to the classical knowledge of experts in terms of flexibility of creating. Mentioned as the examples are online encyclopedias Wikipedia and the Open Source Linux software. It is important to note that the concept of collective should not be understood egalitarianly. It's not about the equality of individuals within a group, but about the optimal use of the elite multitude of individuals.

To deal with these three challenges, Jenkins describes eleven basic media competencies which in his opinion are the main prerequisite for successful participation in media participatory processes. Thus, according to Jenkins, the primary task of school of 21st century is to develop these core competencies through appropriate pedagogical methods:

- *Experimental game*: the ability to experiment the problem-solving strategies through a game.
- *Playing with identities*: ability to take on and research alternative identities.
- *Designing models and simulations*: the ability of design, implement and analyze dynamic models of real processes.
- *Reuse of contents*: ability to reuse media contents in a creative way.
- *Adaptive multitasking*: the ability of global understanding of the environment and focusing on according as needed.
- *Shared perceptions*: the ability of creative interaction with systems that enable expansion of cognitive skills.
- *Collective intelligence*: the ability to create collective knowledge for the sake of fulfilling a common goal.

- *Evaluation of media content*: the ability to reason about the credibility and ethical acceptability of media content.
- *Transmedia navigation*: the ability to multi-medially monitor the narrative worlds through system media boundaries.
- *Networking of information*: the ability to look through a network, analyze and publish information and knowledge.
- *Relationship to the alternative standards*: the ability to understand different values of social systems and to adapt to alternative norms.

This list is in any way interesting and has the potential to permanently change our current approach to media pedagogy.

The problem with this representation is that it can not adequately lead teachers in their practical work. Core competencies described by Jenkins manifest differently depending on the age. While some of the basic competences of the young are thoroughly practiced already at the early age, others are associated with the reflexive processing of life experience. This means that in a typical situation in a class particular competences are intensively rediscovered, whereas others are and remain the privilege of the teacher.

How can these core competencies be transferred in an appropriate manner? What consequences arise from everyday relationships with students? And which system changes should be expected in school and teaching to make this situation resolved in an appropriate manner?

To clarify these issues, four principles of the 21st century school will be stated that directly derive from Jenkins' assumption, and which relate to the expert hypothesis of the transfer of approach to the theory of the media. In the foreground is not scientific discourse, but rather the applicability focused on the practice. Here, these principles do not require the completeness or scientific exactness. They are in a certain way designed as the incentives to reflection that should and could lead the teachers but also those responsible for education, in their contact with the medial participatory culture.

Principle 1: There are no teachers, but only students

Media participation means actively dealing with the production of media content. Children and young people through this active use to a certain extent learn self-motivated and independently. In the "Convergence Culture", Henry Jenkins states as an example the case of Heather Lawver, a 14-year-old girl, who with the help of the novels on Harry Potter independently adopted the professional knowledge in literature and passed it on to other peers through a participatory website (Jenkins, 2006a).

The set of such learning effects as a result of participatory culture is still not fully recorded extensively in the literature. Yet it is worth noting that in recent years there are more and more writing about scientific observations of informal acquisition of the

most varied professional knowledge in adolescents and children. Therefore, teachers must assume that some students come to school with very specialized expertise and that this development in the coming years will boost even more.

Thus teaching can not be a one-way street transmission, but must be supported by mutual exchange of experience. The modern teacher is no longer superior or inferior to their students. Its main task is no longer transmitting knowledge, but rather complementing the portfolio of competencies of s students' community and directing the process of exchange as well. In essence, teachers are also life-long learners.

If teachers can not assume their role of a student in an appropriate manner, there is a danger that students increasingly question the importance of the school as an educational institution. Finally, in contact with participatory media, they have learnt that at any time they can independently adopt these competencies as soon as they are in need of them. The school is exposed to danger to be increasingly seen as a system whose sole purpose is certification. In schools one is taught for the ratings, and outside school follows the true acquirement of competencies.

Principle 2: Knowing the facts is worthless

We now live in a society of superfluous information. Anyone can produce information in an arbitrary scale and disseminate it through the network without delay. Such a development in the economy is called the commoditization of goods. From the economic point of view there is an unpleasant side effect: commoditized economic good becomes economically worthless because of its ubiquitous availability. Commercial models that are based on the production of such goods suddenly no longer work and must be replaced with other commercial models.

A similar development can be currently observed in school. Commoditization of information makes declarative knowledge educationally worthless and thus in some way call into question traditional business model of school. As in other areas of the economy affected by the commoditization, the school task shifts to the level of the process. It is no longer about underpinning of "important places" in the textbook and rote learning. The emphasis is on learning how to recognize these "important places" and how to assess their information content. It is irrelevant whether afterwards one will learn by heart or not, because the real content of the information of the "important places" is worthless.

Critics will throw in here that the use of the term "worthless" at this point seems inappropriate. And of course it would be quite logical if some declarative knowledge would be immediately adopted, and not using an electronic system for every little thing. In this sense the complete worthlessness can not exist. However, it is important to understand that the role of declarative knowledge in favor of procedural knowledge about constant innovation of new information and communication technologies increasingly enters into another plan.

Principle 3: Standardized education is poor knowledge

20th century could also be called the century of standardization. The standardization of the economy certainly has great significance. In the school context, this term should still be seen as problematic. From the first two principles directly follows that the task of the school today is very individualized. It is a process of exchange of the competencies between all participants, which means that the teaching situations can no longer be repeated, and this fact leads to the possibility of standardization.

As a counter-argument these days often stated is that although the learning should be individualized the goal of education should be standardized as well. And this argument should be accepted skeptically. If a mountain guide would send a large group of climbers with the task that each of them finds the individual way to the top in the hills in accordance with their needs and abilities, it could not be expected that all climbers eventually reach the same peak. Finally, the saying goes that the way - and therefore the process - is the most important. Why would then all students have to achieve the same goals of education? And if they have to, because we as a society want it, does it not limit their opportunities for individual development? Should not even here the process be in the foreground?

Some time ago, Thomas Friedman with his book "The World is Flat" has gained a great reputation in the world of globalized economy (Friedman, 2007). Friedman argues that standardized processes are globally mobile. If you know in which direction to turn the key, there is no difference in whether the rotation takes place in Vienna, Bratislava or Kiev. This means that standardization commodifies the processes and thus also - as already mentioned - makes them worthless. Therefore, if you standardize knowledge, it is also becoming devaluated. For example, today in the sense of Friedman's flat earth would be possible to perform perfectly standardized online master's degree through tutoring with consultation from a call center in India.

So for us there is no other way from personal individualization of education and goals of a high level of education. Standardized education, on the other hand, is poor education. For teachers, this is a side effect which on the face was not expected. Teaching should be individualized according to people attending it. Therefore, no one should feel obliged to implement certain technologies in teaching just because it now seems up to date. Fully in the spirit of the theorist Paul Feyerabend, from the calls for individualization and in lesson planning comes to "resistance of forcing on a method" and "resistance to technology forcing."

Currently in the United States it can be noticed that the standardization of the education system and the related consequence of economization of educational institutions by comparing standardized statistical results, is a double-edged sword. Diane Ravitch in her book "The Death and Life of the Great American School System" impressively shows that in the United States during the standardization of education in the 80-ies a system of "Testing and Choice" was introduced which led the public education system led to the socio-political crisis (Ravitch 2010).

Under the “Testing and Choice” it is implied that schools are ranked by meeting the standards of education, and that parents have the opportunity to transfer their children to better ranked schools at the expense of the body that manages the school. The idea was to increase the quality of the education system, but it has led that schools are no longer interested in fulfilling the educational mission, but to achieve the statistical results. The mission of public education that is based on long-term goals can not compete with short-term goals of economization of education, with the result that it is being increasingly suppressed.

The question is, will our school systems teach at these mistakes and will not apply the standardization of knowledge in a similarly radical way, which is based primarily on economic principles. However, this example clearly shows that the plan of standardization in education should be applied only with the greatest caution. The Bologna process is here another warning example.

Principle 4: We do not learn for school, but for life

One of the most important principles of 21st century school, which is also one of the oldest, is that the school should never be an end in itself, but must have a connection with the real environment of all participants. Socially relevant learning occurs through reflection of school activities in the context of the real world. Biology is not the content of a biology textbook, but one area of a biologist. The one teaching marine biology thus has to primarily train students to think as biologists, so that biology would become understandable. Does it happen in the best with the game based learning, problem based learning, anchored instruction or equivalent methods, depends on the individual needs of all participants in the learning process. However, it is important that a tangible reflexive relationship with reality is established in the school.

Participatory media systems are socio-politically difficult to control because they are not tied to geographic boundaries, and all known technological limitations can be overcome by the young with the more or less effort. Each social prohibition leads only to a group of young people migrating into media underground and thus has almost no influence on the actual access.

6 Conclusion

The keyword “web 2.0” includes a series of developments that have affected the web in recent years. From the perspective of the sociology of knowledge it is of special significance that knowledge is commonly created, expanded, processed, organized, evaluated, expanded into different types of knowledge, implying the decentralized, heterarchical and public processes in which active users constantly create, enhance, organize, and disseminate information, scientific and cultural assets. They question an established notion of knowledge as a commodity and property, as well as models

of the organization, operations and distribution based on this non-market and oppose it by the non-market, non-property model of creation and distribution of knowledge.

Schools are now required to follow all technological and cultural trends and integrate them into their work. The school can not and must not ignore the media environment of students, such as the recently introduced ban of social network Facebook. Participatory media and related core competencies are the central part of the children's and youth culture; they are therefore necessary way of schools dealing with the important issue.

Theoretical and methodological results of participatory culture are a starting point that should be implemented in the new issues and deepening issues with the necessary reflection of theoretical connections between the question What for and Why in the participation and constructivist epistemology. Finally, we believe that certain questions, which this paper only touches can very well be explained in a deeper and more thoroughly manner.

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 2011-2014.

LITERATURE

1. Berger, P. L. and Luckmann, T. (1995). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main: Fischer.
2. Burgess, J., Green J. and Jenkins, H. (2009). *YouTube: Online Video and Participatory Culture*. Paper presented to MiT6.
3. Feldstein, A. P. (2009). *Analyzing Online Communities: A Narrative Approach*. Presented to MiT6.
4. Friedman, T. L. (2007). *The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-first Century*. Picador.
1. Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt/ Main: Suhrkamp.
2. Jenkins, H. (2006). *Fans, Bloggers, and gamers. Exploring participatory culture*. New York: University Press.
3. Jenkins, H. (2006a). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: NYU Press.
4. Jenkins, H. (2006b). *Confronting the Challenges of Participatory Culture. Media Education for the 21st Century*. The MacArthur Foundation.
5. Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
6. Müller, E. (2009). *Spaces of Participation: Interfaces, Conventions, Routines*. Paper presented to MiT6.
7. Münch, R. (2004). *Soziologische Theorie. Band 2: Handlungstheorie*. Frankfurt/Main: Campus.
8. Ravitch, D. (2010). *The Death and Life of the Great American School System: How Testing and Choice Are Undermining Education*. New York: Basic Books.
9. Schmidt, J. (2006a). *Social Software. Onlinegestütztes Informations-, Identitäts - und Beziehungsmanagement*. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 2, pp. 37-47.

10. Schmidt, J. (2006b). Weblogs. Eine kommunikationssoziologische Studie. Konstanz: UVK
11. Schmidt, J. (2007). Öffentlichkeit im Web 2.0. Entstehung und Strukturprinzipien. In: *Journalistik-Journal*, pp. 24-25
12. Schmidt, J. and Wilbers, M. (2006). Wie ich blogge?! Erste Ergebnisse der Weblogbefragung 2005. *Berichte der Forschungsstelle "Neue Kommunikationsmedien"*, Nr. 06-01. Bamberg.
13. Schütz, A. and Luckmann, T. (2003). *Strukturen der Lebenswelt*. Konstanz: UVK.
14. Weinberger, D. (2002). *Small Pieces Loosely Joined. A Unified Theory of the Web*. New York: Perseus Publishing.

Obvezno zavarovanje ustanoviteljev kot poslovodnih oseb zadrug

UDK 368.9+334.73

KLJUČNE BESEDE: obvezno zavarovanje, poslovodne osebe, zadrug

POVZETEK - Slovenski Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2) iz leta 2014 določa, da se posameznik, ki hkrati izpolnjuje pogoje za vključitev v obvezno zavarovanje po več zavarovalnih podlagah, določenih v zakonu, obvezno zavaruje po tisti zavarovalni podlagi, ki je v tem zakonu navedena pred drugimi. Podlage za zavarovanje po tem vrstnem redu so: delovno razmerje (14. člen), samozaposlitev (15. člen), status ustanovitelja in poslovodne osebe v gospodarski družbi, zavodu ali zadrugi (16. člen), opravljanje kmetijske dejavnosti – ob dodatnih pogojih (17. člen), nekatera druga pravna razmerja (18. do 20. člen) in podlage za prostovoljni vstop v obvezno zavarovanje (25. člen). Prispevek obravnava implementacijo te določbe za zadrug, zlasti kmetijske, kajti predsedniku zadrug, ki opravlja poslovodno funkcijo, glavne dejavnosti ne predstavlja poslovanje, temveč kmetijstvo ali druga dejavnost, ker je za predsednika načeloma lahko izvoljen samo član zadrug.

UDC 368.9+334.73

KEY WORDS: compulsory insurance, managers, cooperatives

ABSTRACT - The Slovenian Pension and Invalidity Insurance Act from 2014 provides that if a person fulfils the conditions for membership in compulsory insurance on the basis of several legal relationships simultaneously, they shall be insured under compulsory insurance according to the basis which is, in the Act, listed before the other bases for the membership in the insurance scheme (Art. 13 (2)). The bases for insurance are listed in the following order: the employment relationship (Art. 14), the self-employment (Art. 15), the status of founder and manager of a commercial company, an institute or a cooperative (Art. 16), the farming activity under certain conditions (Art. 17), other legal relationships (Art. 18-20) and bases for voluntary entrance into the compulsory insurance (Art. 25). The paper discusses the implementation of this provision for cooperatives, especially in agriculture, while the main occupation of a cooperative president is not the managerial function, but agriculture or other activity, since the function of a president may be, in principle, performed only by members of a cooperative.

1 Uvod

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2) določa podlage, po katerih so posamezniki obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovani. Če posameznik hkrati izpolnjuje pogoje za vključitev v obvezno zavarovanje po več podlagah, določenih v zakonu, se obvezno zavaruje po tisti zavarovalni podlagi, ki je v zakonu navedena pred drugimi (drugi odstavek 13. člena ZPIZ-2).

V nadaljnjih določbah zakon navaja kategorije fizičnih oseb glede na podlago za vključitev v obvezno zavarovanje v naslednjem zaporedju:

1. delavci v delovnem razmerju (14. člen),
2. samozaposlene osebe, ki opravljajo pridobitno ali dovoljeno dejavnost (15. člen),
3. družbeniki oziroma delničarji gospodarskih družb, ustanovljenih v skladu s predpisi v Republiki Sloveniji, oziroma ustanoviteljice ali ustanovitelji zavodov

- ter zadrug, ki so poslovodne osebe, če niso zavarovane na drugi podlagi (prvi odstavek 16. člena),
4. kmetje, ki imajo zdravstveno sposobnost za opravljanje kmetijske dejavnosti, dosegajo najmanj predpisani dohodek iz kmetijske dejavnosti na člana (najmanj 60 % povprečne letne plače zaposlenih) in izpolnjujejo druge pogoje za obvezno zavarovanje (17. člen),
 5. osebe iz 19. člena (na primer prejemniki nadomestila za primer brezposelnosti, upravičenci do starševskega dodatka, prejemniki nadomestila zaradičasne nemožnosti za delo po prenehanju delovnega razmerja, verski uslužbenci, vojaki ipd.),
 6. prostovoljno zavarovane osebe iz 25. člena (na primer osebe, ki izpolnjujejo pogoje za obvezno zavarovanje na podlagi kmetijske dejavnosti, razen dohodkovnega pogoja, in se prostovoljno vključijo v obvezno zavarovanje, dijaki in študenti pri praktičnem pouku itd.),
 7. osebe, ki na podlagi kakšnega drugega pravnega razmerja opravljajo delo (18. člen), če niso zavarovane po določbah 14. do 17. člena in 25. člena ZPIZ-2.

Po tretjem odstavku 22. člena ZPIZ-2 »obvezno zavarovanje oseb iz 16. člena tega zakona traja od dneva vpisa v poslovni register ali v drug register kot družbenik in poslovodna oseba do dneva izbrisa iz takšnega registra.« V skladu z drugim odstavkom 16. člena ZPIZ-2 se poslovodne osebe iz »prejšnjega odstavka«, torej osebe, ki so hkrati poslovodne osebe in družbeniki oziroma ustanovitelji, zavarujejo za polni zavarovalni čas oziroma do polnega zavarovalnega časa, če so na drugi podlagi zavarovane za manj kot polni delovni čas, če ni z zakonom drugače določeno.

Po 145. členu ZPIZ-2 je osnova za plačilo prispevkov za zavarovance iz 16. člena zavarovalna osnova, podobno kot za samozaposlene in kmete. Zavarovalna osnova je dobiček zavarovanca kot seštevek vseh prejemkov za opravljanje poslovodne funkcije in dela. Če dobiček zavarovanca iz 16. člena ZPIZ-2 ne preseže 90 % povprečne letne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji, je zavarovalna osnova 90 % povprečne letne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji, preračunane na mesec.

V nadaljevanju bomo prikazali vprašanja, ki se pojavljajo ob uporabi 16. člena ZPIZ-2 za ustanovitelje in poslovodne osebe zadrug, posebej kmetijskih.

2 Uporaba 16. člena ZPIZ-2 in povezanih določb za zadruge

2.1 Ustanovitelji zadruge

V prvem odstavku 16. člena ZPIZ-2 torej definira pojem družbenik kot skupni pojem za delničarje delniških družb in družbenike drugih gospodarskih družb, medtem ko ustanovitelji zavodov in zadrug v tem skupnem pojmu niso zajeti, kar izhaja iz besedila: »Obvezno se zavarujejo osebe, ki so družbenice ali družbeniki oziroma delničarji (v nadaljnjem besedilu: družbenik) gospodarskih družb, ustanovljenih v skladu

s predpisi v Republiki Sloveniji oziroma ustanoviteljice ali ustanovitelji zavodov ter zadrug in so poslovodne osebe, če niso zavarovane na drugi podlagi.« Naslov člena se sicer glasi »(družbeniki)«. Vendar naslov člena ni normativni del predpisa (Nomotehnične smernice, 2008, str. 31).

Vsebina pojma družbenik je pomembna zato, ker se nanj navezuje v nadaljnjem besedilu tretji odstavek 22. člena, ki predpisuje, da obvezno zavarovanje oseb iz 16. člena traja »od dneva vpisa v poslovni register ali v drug register kot družbenik in poslovodna oseba do dneva izbrisa iz takšnega registra«.

Zadruga ima ustanovitelje in druge člane, nima pa družbenikov. Ustanovitelji zadruge so tisti člani zadruge, ki so podpisali ustanovni akt zadruge (prim. 5. točko iz drugega odstavka 5. člena Zakona o zadrugah - ZZad), zadruga pa lahko sprejema nove člane tudi po ustanovitvi (prim. naslov nad 8. členom ZZad: »Sprejem v članstvo po ustanovitvi zadruge«).

Po Zakonu o sodnem registru (ZSReg) je bil obvezen vpis ustanoviteljev zadruge v sodni register do uveljavitve novele ZSReg-D v letu 2008.

Po 13. členu ZZad zadruga vodi na svojem sedežu imenik članov, v katerem se vodijo za vsakega člana predpisani podatki.

V imenik članov se vpišejo najprej ustanovitelji, nato pa drugi člani po vrstnem redu, kakor so bili sprejeti v članstvo. Vendar Zakon o zadrugah ne zahteva, da je v imeniku članov posebej označeno, kateri člani so ustanovitelji, kateri pa so se pridružili naknadno. Torej ustanovitelji niso niti posebej označeni kot ustanovitelji, niti niso vpisani v sodni oziroma poslovni register, kot sicer na splošno predpostavlja tretji odstavek 22. člena ZPIZ-2, namreč da naj bi bil »ustanovitelj zadruge« izrecno kot ustanovitelj vpisan v register. Te podatke je mogoče ugotoviti šele iz datuma nastanka članstva in z vpogledom v ustanovni akt, ki navaja podpisnike.

Kolikor so podatki o ustanoviteljih vpisani v sodni register po prejšnjih predpisih, je treba upoštevati tudi način uskladitev organiziranosti in preoblikovanja z Zakonom o zadrugah iz leta 1992.

Veliko število kmetijskih in gozdarskih zadrug je bilo ustanovljenih že pred uveljavitvijo sedanjega ZZad, ki je pričel veljati 28. 3. 1992. Ta zakon je v 72. členu predpisal, da »obstoječe zadruge, organizacije kooperantov, sestavljene zadruge in združne zveze« uskladijo svojo organiziranost in poslovanje s tem zakonom do 30. junija 1992«. Uskladitev organiziranosti je bila v tem, da se v teh organizacijah sprejmejo nova pravila (ne ustanovitveni akt zadruge!), izvolijo organi zadruge v skladu z novim zakonom in novimi pravili ter da člani vpišejo deleže, kolikor jih še niso vpisali.

Omenjena uskladitev obstoječih zadrug in organizacij kooperantov se po našem mnenju ne more šteti za ustanovitev zadruge, saj so ob uveljavitvi ZZad obstoječe združne in kooperantske organizacije že imele svoje članstvo oziroma personalni substrat, premoženje (premoženjski substrat) in organiziranost (organe, ki so pripravljali predlog novih pravil in odločali o novih pravilih).

Ob upoštevanju navedenega je za zavarovanje po 16. členu ZPIZ-2 ugotavljanje, kdo je ustanovitelj zadruga, izjemno težavno oziroma problematično tudi s praktičnega vidika.

2.2 Poslovodna funkcija v zadrugah

Določba prvega odstavka 16. člena ZPIZ-2 zadeva tiste ustanovitelje zadruga, ki v njej opravljajo poslovodno funkcijo in niso zavarovane na drugi podlagi.

Po 6. točki 4. člena Zakona o sodnem registru (ZSReg) se v sodni register vpisujejo podatki o osebah, ki so pooblašene za zastopanje subjekta vpisa kot zakoniti ali statutarni zastopniki, ni pa v tem zakonu predviden vpis poslovodnih oseb kot takšnih.

Tako ZPIZ-2 v prvem odstavku 16. člena izhaja iz predpostavke, da je zakonito zastopanje sestavni del poslovodne funkcije, da vsaka poslovodna oseba pravne osebe po zakonu ali statutu zastopa to pravno osebo in je torej poslovodna oseba vedno vpisana v sodni ali drug register kot zastopnik subjekta vpisa.

Vendar se poslovodna funkcija ne ujema vedno z zastopanjem. Tudi N. Plavšak (2006, str. 170) navaja, da je s poslovođenjem sicer »tesno povezana funkcija zastopanje družbe«, a da se obe funkciji »med seboj razlikujeta, čeprav ju v družbi praviloma opravljajo iste fizične osebe«. To pomeni, da krog zakonitih zastopnikov pravne osebe ni vedno isti kot krog poslovodnih oseb, lahko je širši ali ožji.

Po drugem odstavku 10. člena Zakona o zadrugah (ZZad) mora zadruga z deset ali več člani imeti upravni odbor; ni pa zavezana imeti upravnega odbora, če ima manj kot deset članov. Vsaka zadruga pa mora imeti predsednika zadruga. Če ima zadruga tudi upravni odbor, je po prvem odstavku 26. člena ZZad predsednik upravnega odbora po položaju predsednik zadruga.

Poslovodni organ zadruga je tudi direktor, ki pa ni obvezen organ zadruga in ga zadruga ima, če je tako predvideno v pravilih (30. člen ZZad).

Po tretjem odstavku 26. člena ZZad predsednik zadruga predstavlja in zastopa zadrugo ter je odgovoren za zakonitost njenega poslovanja, če ta pooblastila niso prenesena na direktorja. Po drugem odstavku 30. člena ZZad pa »direktor zastopa zadrugo v skladu s pooblastili, ki jih določajo zadružna pravila ali jih je prenesel na direktorja predsednik zadruga«.

Tako sta kot zakonita ali statutarna zastopnika zadruga vpisana v sodni register ali predsednik in direktor ali samo direktor ali samo predsednik, v posameznih primerih pa tudi druge osebe, na primer vodilni delavci (kot statutarni zastopniki).

Za zadruga velja načelo samouprave, po katerem mora biti predsednik član zadruga. Samo izjemoma – le v dveh izjemnih primerih – je predsednik nečlan: če je zakoniti zastopnik člana (na primer zakoniti zastopnik poslovno nesposobne fizične osebe ali pravne osebe) ali če je kot družbenik, član ali kako drugače pravno povezan s pravno osebo, ki je članica zadruga (prim. drugi odstavek 26. člena v povezavi s tretjim odstavkom 16. člena ZZad).

V kmetijskih in gozdarskih zadrugah so člani kmetje, ki so pokojninsko in invalidsko zavarovani na različnih podlagah, odvisno od njihove glavne dejavnosti ali poklica. Kmetje, ki jim je kmetijstvo glavna dejavnost, so ob izpolnjevanju dohodkovnega pogoja obvezno zavarovani na podlagi kmetijske dejavnosti (na podlagi 17. člena ZPIZ-2), sicer se lahko v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje vključijo prostovoljno (peti odstavek 25. člena ZPIZ-2). Kmet, ki mu kmetijska dejavnost ni glavni ali edini poklic in je pokojninsko in invalidsko zavarovan na podlagi delovnega razmerja, samozaposlitve ali na drugi podlagi, se lahko prav tako včlani v zadrugo. Člani zadrug so tudi kmetje, ki v skladu z zakonom opravljajo kmetijsko dejavnost tudi po upokojitvi, saj zakon ne predvideva obvezne predaje kmetije ob upokojitvi njenega nosilca.

Pri tem je treba upoštevati tudi način opravljanja poslovodne funkcije v zadrugi. Predsednik zadruga je praviloma ustanovitelj ali drug član zadruga, ki z zadrugo sodeluje v kmetijski dejavnosti. V času opravljanja poslovodne funkcije se članske obveznosti predsednika kot člana zadruga do sodelovanja z zadrugo ne zmanjšajo. Po drugi strani zadruga ne sprejema v članstvo oseb, katerih sodelovanje z zadrugo bi bilo opravljanje poslovodne funkcije, kar bi pomenilo izigravanje načela samouprave.

3 Sklep

Določba 16. člena ZPIZ-2 o obveznem zavarovanju na podlagi hkratnega statusa ustanovitelja in poslovodne osebe ni primerna za zadruga, ker so ustanovitelji člani zadruga, ki tudi v primeru opravljanja poslovodne funkcije zadruga ne prenehajo opravljati osnovne dejavnosti, v kateri sodelujejo z zadrugo. Določba pomeni samostojno podlago za obvezno zavarovanje ne glede na obseg in (ne)odplačnost opravljanja poslovodne funkcije. Posebej ni primerna za kmetijske zadruga, ker opravljanje kmetijske dejavnosti kot podlaga za zavarovanje pride v poštev šele za statusom ustanovitelja in poslovodne osebe zadruga. Zato bi bilo to določbo, kolikor se nanaša na obvezno zavarovanje ustanoviteljev in poslovodnih oseb zadrug, smiselno črtati.

LITERATURA

1. Nomotehnične smernice. (2008). Ljubljana: Uradni list RS.
2. Plavšak, N. (2006). Komentar 10. člena. V: Kocbek, M. (ur.). Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah. Ljubljana: GV založba, str. 170.
3. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2). (2012). Uradni list Republike Slovenije, št. 96.
4. Zakon o sodnem registru (ZSReg). (1994). Uradni list Republike Slovenije, št. 13.
5. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o sodnem registru (ZSReg-D). (2008). Uradni list Republike Slovenije, št. 65.
6. Zakon o zadrugah (ZZad-UPB2). (2009). Uradni list Republike Slovenije, št. 97.

Vloga in pomen pripravništva za novozaposlene

UDK 331.361.2+374

KLJUČNE BESEDE: pripravništvo, planiranje, kadrovska politika, mentorstvo

POVZETEK - Izobraževanje kadrov je zelo zahtevna in odgovorna naloga, še zlasti pa izobraževanje pripravnikov, ki se usposabljujejo za samostojno opravljanje del in nalog po opravljenem strokovnem izpitu. Zaključek šolanja pomeni konec določenega načina življenja. Uhojena pot je za nami. Odločiti se moramo, kam kreniti na novem razpotju in kako stopati po drugačni poti, da bomo dosegli težko pričakovane cilje: povežemo teoretičnega znanja s praktičnim, ekonomsko samostojnost in uspešno delovno kariero. Naša prva delovna priložnost je pripravništvo – načrtovano in organizirano usposabljanje mladih strokovnjakov za samostojno delo po končanem izobraževanju. Osnovni namen je, da kot pripravniki opravimo program usposabljanja, kjer svoje teoretično znanje povežemo s praktičnim, pridemo v stik z delovnimi področji oz. spoznamo dogajanje v praksi in tako poglobimo znanje in veščine, pomembne za opravljanje svoji izobrazbi primernega strokovnega dela. Struktura pripravništva in njegovo izvajanje opozarjata na strokovno zahtevnost takega izobraževanja v celotnem sistemu strokovnega izobraževanja v delovni organizaciji.

UDC 331.361.2+374

KEY WORDS: internship, planning, personnel policy, mentoring

ABSTRACT - Education of staff is a very demanding and responsible task. Especially demanding is educating trainees to be able to work competently and independently enough after completing the so-called professional exam. Ending school means the end of a certain way of life. Path we were accustomed to is behind us. We have to decide where to turn on a crossroads in front of us and achieve the planned goals: to combine theoretical knowledge with practical one, to become economically independent and to start a successful business career. Our first employment opportunity is internship. Internship is a planned and organized training for young professionals to be able to work independently after completing their education. The main purpose of internship is to connect theoretical knowledge with practice, to get to know the areas of work, to get an insight into practice, to sharpen knowledge and skills for being an independent professional at work. The entire structure of the internship and the process of its implementation is technically complex in the overall system of education at the workplace.

1 Uvod

Sredi šestdesetih let dvajsetega stoletja se je vzpostavila osnova za uvajanje sodobnih pristopov o ravnanju z ljudmi pri delu v prakso. Sprejemanje dejstva, da je človek oziroma zaposleni najpomembnejši vir in premoženje za organizacijo, je menedžmentu kadrovskega virov pripisalo strateški pomen in tudi vodenje pripravništva je eno izmed področij kadrovskega menedžmenta v organizaciji.

Izobraževanje kadrov je zelo zahtevna in odgovorna naloga, še zlasti pa izobraževanje pripravnikov, ki se usposabljujejo za samostojno opravljanje del in nalog po opravljenem strokovnem izpitu. Zaključek šolanja pomeni konec določenega načina življenja. Uhojena pot je za nami. Odločiti se moramo, kam kreniti na novem razpotju in kako stopati po drugačni poti, da bomo dosegli težko pričakovane cilje: povežati teoretično znanje s praktičnim, ekonomsko samostojnost in uspešno delovno kariero. Naša prva delovna priložnost je pripravništvo.

Pripravništvo je načrtovano in organizirano usposabljanje mladih strokovnih kadrov za samostojno delo po končanem izobraževanju. Osnovi namen je, da kot pripravnik opraviš program usposabljanja, s katerim svoje teoretično znanje povežeš s praktičnim, pridobiš stik z delovnimi področji, spoznaš dogajanje v praksi in tako poglobiš znanje in veščine za opravljanje strokovnega dela, primernega za tvojo izobrazbo. Praviloma kot pripravnik skleneš pogodbo o zaposlitvi, ko prvič začneš opravljati delo, ustrezno tvoji vrsti in stopnji izobrazbe. Pripravništvo poteka v vnaprej določenem obdobju, vendar ne dlje od enega leta.

Prednost pripravništva kot posebne oblike zaposlitve je, da omogoča sistematično vključevanje mladih strokovnjakov v delovni proces. Poleg tega ti zagotavlja tudi obseg socialnih pravic, ki je enak redni delovni zaposlitvi za določen čas. Po drugi strani pa slabost pripravništva predstavlja nižji dohodek, kot bi ga sicer dobil za enako delovno mesto.

Leta 1994 sem tudi sama opravljala pripravništvo v takratnem Cestnem podjetju Novo mesto in tako imela možnost поблиže spoznati dela v finančni službi ter splošnem kadrovskem sektorju. Spoznala sem program in organizacijo pripravništva, naloge in obveznosti pripravnika, organizacijo strokovnega izpita in delo mentorja. V tej zadnji vlogi sem bila tudi sama že trikrat. Prav zaradi svoje izkušnje in pomembnosti pripravništva kot oblike usposabljanja za delo sem se odločila za raziskavo na to temo.

Celotna struktura pripravništva in njegovo izvajanje opozarja na strokovno zahtevnost takega izobraževanja v celotnem sistemu strokovnega izobraževanja v delovni organizaciji. Od urejenosti in kvalitete usposabljanja pripravnikov je namreč precej odvisna delovna sposobnost kolektiva, ki prav z mladimi dobiva moč in polet za vedno nove razvojne načrte in prodorne tržne uspehe. Vso pozornost moramo posvetiti dobri urejenosti pripravniškega procesa in zanj nameniti najkvalitetnejše strokovnjake, ki bodo svojo mentorsko vlogo tudi odgovorno izvedli.

V raziskovalni nalogi smo želeli ugotoviti, kakšna je vloga in pomen pripravništva za novo zaposlene, ali je ustrezno organizirano pripravništvo, ali so materiali, ki se uporabljajo pri izobraževanju pripravnikov, ustrezni, ali imajo mentorji poleg svojega dela dovolj časa za delo s pripravniki, ali so pripravniki dobili dovolj znanja v času pripravništva, kakšna je dodana vrednost mentorjev in kako so pripravniki po opravljenem pripravništvu in izpitu usposobljeni za samostojno delo. Za to smo uporabili anketni vprašalnik in s pomočjo odgovorov poizkušali ovrednotiti pripravništvo diplomiranega ekonomista.

2 Pripravništvo

2.1 Kaj je pripravništvo

Pripravništvo je načrtovano, organizirano in strokovno vodeno praktično usposabljanje pripravnikov za samostojno opravljanje dela, ki ustreza smeri in

stopnji njihove strokovne izobrazbe in zagotavlja, da se pripravnik po predpisanem programu seznaní z vsemi vsebinami dela, za katerega se glede na svojo izobrazbo usposablja, ter se pripravi za samostojno opravljanje dela in na strokovni izpit. Pripravníštvo je naçin pridobivanja izkušenj in znanja z namenom izpopolnjevanja in prilagoditve izobrazbene strukture, da bi ugodili zahtevam trga in pogojem dela na njem. Pripravnik je oseba, ki se pripravlja na samostojno delo in je za doloèen èas v nekem smislu na preizkušnji. Pripravnik je tudi delavec z neizoblikovano sposobnostjo za delo v stroki.

Definicija pripravništva je sestavljena iz dveh elementov (povzeto po Poler, 1992, str. 9):

- pripravnik je oseba, ki zaène prviè opravljati delo, ustrezno vrsti in stopnji svoje izobrazbe;
- namen pripravništva je usposabljanje za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju.

2.2 Pripravništvo in njegov pomen

Pripravništvo se šteje kot posebna oblika izobraževalnega dela v podjetjih. Namen organiziranega pripravništva je oblika posebne skrbi za sistematièno vkljuèevanje delavcev, ki so pridobili doloèeno strokovno izobrazbo, v delovno okolje in delo ter njihovo usposabljanje za konkretna dela in naloge v delovni organizaciji. Gre za daljše obdobje praktiènega usposabljanja posameznika, ki poteka pod nadzorom mentorja. Njegov cilj je izobraževanje in vzgajanje za delo ter za osebni razvoj, torej povezovanje teoretiènega znanja s praktiènimi dejavnostmi.

2.3 Naèrtovanje pripravništva

Naèrtovanje pripravništva je postopek, ki odkriva potrebe po novih šolanih kadrih, ugotavlja vrsto in število teh, naèrtuje kdaj, kje in kako se bodo zaposlili, predvideva vire in možnosti njihove pridobitve ter doloèa sredstva, potrebna za pridobivanje in usposabljanje pripravnikov.

Potrebe po pripravnikih nastanejo zaradi (Jereb, 1981, str. 173):

- potreb po novih kadrih zaradi širjenja programa in obsega dela (proizvodnje),
- sprememb tehnologije ali uvajanja nove tehnologije, s tem pa tudi sprememb strukture zahtevanega znanja in zahtev po zaposlenih z novimi poklici,
- potreb po izboljšanju izobrazbene strukture zaposlenih, ki izvira iz razlike med zahtevano in stvarno strokovno izobrazbo zaposlenih,
- potreb po nadomestitvi predvidenega odliva kadrov (povpreèna fluktuacija delavcev, upokojitve, porodniški dopusti, odsotnosti z dela itd.),
- potreb po nasleditvi zaposlenih, predvidenih za napredovanje,
- potreb po zamenljivosti kadrov,
- zagotovitev kadrov za bodoèe napredovanje,
- priprav kadrov za razvojne potrebe organizacije.

1. Potrebe po pripravnikih v organizaciji lahko ugotavljamo na različne načine. Viri in načini ugotavljanja so lahko (Jereb, 1981, str. 173-174):

- analiza načrta potreb po delavcih, ki izvira iz načrta dela (načrta proizvodnje),
- primerjalna analiza sistemizacije (delovnih mest in stvarne strukture zaposlenih – ugotavljanje odstopanj),
- analiza kadrovskih pojavov: fluktuacije, absentizma, migracije itd.,
- izkustveno določanje in prognostično ocenjevanje potreb,
- v okviru zavoda za zaposlovanje določeno število letno zaposlenih pripravnikov.

2. Po različnih virih in na različne načine zbrane potrebe po pripravnikih je treba pregledno urediti – razvrstiti, grupirati in sistematizirati za oblikovanje plana. Sestavljanje letnega plana za predvideni sprejem pripravnikov zajema naslednje postopke (Kejžar, 1995, str. 16):

- usklajevanje potreb po pripravnikih med organizacijskimi enotami – določanje števila v skladu s kadrovskim načrtom podjetja,
- preučitev možnih virov kadrovanja in pridobitve kandidatov,
- preučitev organizacijske in kadrovske možnosti za izvedbo pripravnštva: organizacijski pogoji, kadrovske kapacitete (mentorji), časovne in prostorske možnosti,
- izdelava proračuna stroškov in plana finančnih sredstev za izvedbo pripravnštva ter preučitev možnih virov finančnih sredstev,
- določitev vrste delovnega razmerja pripravnikov: za nedoločen čas (če so v organizaciji dani pogoji za zaposlitev pripravnika po opravljenem pripravnštvu), za določen čas (če ni pogojev za zaposlitev).

Načrt sprejema pripravnikov mora zajeti vse naslednje podatke: vrsto pripravnikov po stroki ali poklicu, število, roke njihovega sprejema, sredstva za kadrovanje in usposabljanje pripravnikov ter obrazložitev načrta. Načrt sprejema pripravnikov izdelava strokovna kadrovska služba in je lahko prikazan na različne načine: samostojno, v sklopu načrtovanja kadrovskih potreb ali v sklopu načrta za izobraževanje.

2.4 Programiranje pripravnštva

Pripravnštvo je proces načrtnega vključevanja novincev, ki so si pridobili določen poklic, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v organizaciji. Pripravnštvo poteka po posebnem programu, ki ima splošni in strokovni del. Za izvajanje strokovnega dela je odgovoren mentor, ki delo pripravnika usmerja, organizira in nadzoruje, pripravniku pa tudi svetuje, mu pomaga pri izvajanju dela, ga poučuje in prenaša nanj svoje delovne izkušnje. Po končanem pripravnštvu mora biti pripravnik usposobljen za samostojno opravljanje določenega dela (Jereb, 1998, str. 175).

Program pripravnštva v splošnem delu, ki je enak za vse pripravnike, ne glede na njihovo strokovno izobrazbo, zajema seznanitev z zakonodajo s področja dejavnosti in delovnopравниh statusa zaposlenih ter varstva pri delu.

V posebnem delu pa program pripravništva zajema spoznavanje delovnega področja, stroke in praktično usposabljanje za samostojno opravljanje dela.

Vsekakor pa morajo biti programi strokovnega usposabljanja pripravnikov sestavljeni tako, da po končanem pripravništvu pri pripravniku v okviru njegove izobrazbe in poklica dosežemo naslednje cilje:

- samostojno izvajanje nalog,
- sistematično reševanje nalog in problemov,
- privajenost na timsko delo,
- sposobnost za kreativno in inventivno delovanje,
- navajenost na sistematično spremljanje in iskanje podatkov ter informacij,
- nenehno pridobivanje novega znanja in novih spoznanj – sistematično spremljanje in preučevanje nove literature v stroki.

Kejžar pravi, da je pri programiranju pripravništva v osnovi treba razlikovati med didaktično logiko, ki temelji na smiselni postopnosti in sistematičnosti obravnavanja novega znanja, in logiko organiziranosti procesa dela, ki je načrtana z vnaprej zgrajeno organizacijsko strukturo podjetja. To sta dve različni logiki, ki ju moramo pri programiranju pripravništva smiselno zblížiti.

Pri organizacijski pripravi pripravništva moramo določiti organizacijsko strukturo in nosilce pripravništva ter vzpostaviti komunikacijo med njimi. Nosilci in izvajalci pripravništva morajo biti seznanjeni s svojimi nalogami, vlogami, pristojnostmi in odgovornostmi. Vsak mora popolnoma poznati svoje področje dela in sistem povezav z vsemi, ki pri pripravništvu sodelujejo.

Za uspešno izvedbo pripravništva so ključni zaposleni, ki uvajajo in usposablajo pripravnike. Pri tem ima poglavitno vlogo mentor. Ta mora imeti določene strokovne in človeške kvalitete.

Trajanje pripravništva je odvisno od posamezne stopnje strokovne izobrazbe pripravnika, in sicer (Poler, 1992, str. 9):

- za IV. In V. stopnjo strokovne izobrazbe traja največ 6 mesecev,
- za VI. stopnjo strokovne izobrazbe traja največ 8 mesecev,
- za VII. stopnjo strokovne izobrazbe traja 10 mesecev.

V izobraževanju smo odgovorni za spremljanje pripravnika vse do izvedbe pripravniškega izpita, ki ga pripravnik opravi pred imenovano komisijo. Po uspešno opravljenem izpitu nadaljuje pot v podjetju ali pa se zaposli drugje.

2.5 Naloge pripravnika

Najpomembnejši je tisti del usposabljanja, ki poteka pod skrbnim očesom mentorja pri delu, ki ga bo pripravnik po uspešno zaključenem pripravništvu opravljal sam, kot samostojen delavec. Torej je naloga pripravnika opravljati posamezne naloge pod vodstvom mentorja ter preučevati literaturo, predpise in gradiva, ki so osnova za opravljanje teh nalog, prav tako pa sodeluje pri pripravi gradiv, analiz, mnenj in

drugih dokumentov s področja, za katerega se po programu usposablja. Pripravnik pripravlja tudi osnutke splošnih oziroma posamičnih aktov, je prisoten na sestankih in pri drugih oblikah skupinskega dela v organizaciji. Udeležuje se usposabljanja in izpopolnjevanja, kamor je napoten po odredbi odgovorne osebe v podjetju.

Celotni postopek v zvezi s pripravništvom se vodi v kadrovski službi podjetja, ki določi:

- čas pripravništva, odvisno od stopnje strokovne izobrazbe, vendar ne sme biti daljši od enega leta,
- program pripravništva in mentorstvo,
- način spremljanja in ocenjevanja pripravništva,
- način opravljanja izpita kot zaključnega dela pripravništva,
- možnost skrajšanja oz. obseg pripravništva,
- morebitna odstopanja pri plači pripravnika.

Pomembno pa je, da ima pripravnik enake pravice kot ostali delavci in da se z njim lahko sklene pogodba o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas.

2.6 Cilji pripravništva

Potrebe organizacije po zaposlovanju pripravnikov so različne in številne. Oblikovanje lastnih zaposlenih ima nekatere prednosti pred sprejemanjem zunanjih delavcev v organizacijo. Pripravnik pride v organizacijo neobremenjen z njeno zgodovino in vzorci vedenja, ni pa usposobljen za samostojno delo in ga je treba vključiti v proces teoretičnega in praktičnega izobraževanja in usposabljanja.

Že v fazi pripravništva moramo pripravniku pokazati možnosti za njegov razvoj, ga spodbujati in mu izraziti priznanje za dnevne dosežke in napredovanje pri usposabljanju. Pripravnik mora temeljito spoznati svoje delovno področje in naloge, ki jih ima, pa tudi naša pričakovanja v zvezi s kakovostjo opravljenih nalog. Cilj pripravništva je zagotoviti potrebno število sposobnih sodelavcev in omogočiti mladim šolanim ljudem, da čim bolj razvijajo svoje sposobnosti za delo ter jim v skladu z njihovimi sposobnostmi in zmožnostmi zagotoviti napredovanje.

Prav tako je cilj pripravništva tudi povezati novo pridobljeno znanje pripravnikov z izkušnjami zaposlenih ter povečati svežino stališč in dejanj pri vnašanju razvojnih ter inovativnih sprememb v proces dela. Skozi vključevanje mladih v delovni proces se spreminja tudi ustvarjalnost zaposlenih, ki postaja bolj dojemljiva za tehnološke, tržne in druge spremembe v okolju.

Ciljih pripravništva so izobraževanje in vzgajanje za delo ter za osebni razvoj. Namen pripravništva je, da pripravnik opravi program praktičnega usposabljanja, s katerim:

- pridobi splošno znanje s področja, za katerega se je izobraževal,
- umesti strokovno znanje s teoretične na praktično poklicno raven,
- poglobi znanje, veščine in tehnike, potrebne za opravljanje samostojnega strokovnega dela na področju, za katerega se je izobraževal,
- se pripravlja na strokovni izpit in ga uspešno opravi.

2.7 Mentorstvo

Izraz mentor pomeni izkušenega, zaupnega svetovalca in vodnika. Pojem izhaja iz grške legende o starem izkušenem možu Mentorju, prijatelju junaka Odiseja. Ta mu je pred odhodom na vojno izročil v varstvo svojega sina Telemaha. Mentor mu je bil vodnik in varuh. V starem pomenoslovju je torej mentor iskren prijatelj, ki s svojimi bogatimi življenjskimi izkušnjami in osebno zrelostjo usposablja mladega človeka za življenje v družbi. Tudi v pomenu mentorstva, ki ga povezujemo s pripravništvom, beseda ohranja svoj smisel in ji nimamo kaj dodati (Kušče, 1981, str. 19).

Pripravnik potrebuje v mentorju vodnika, usmerjevalca in sodelavca. Izbira mentorja ne sme biti naključna, temveč mora upoštevati predvsem dve vrsti pogojev: ustrezno strokovno usposobljenost in nekatere osebnostne lastnosti. Strokovna usposobljenost se kaže kot:

- ustrezna smer in stopnja izobrazbe (vsaj enaka, če ne višja, kot jo ima pripravnik),
- delovne izkušnje v poklicu, za katerega opravlja mentorstvo (od 5 let naprej),
- motiviranost za mentorsko delo,
- želja po lastnem izobraževanju in vključevanju v različne oblike izpopolnjevanja (Tome, 1995, str. 55-56).

Mentor pa mora imeti poleg zgoraj omenjenih lastnosti še druge, in sicer te, da pripravnika strokovno vodi in usmerja skozi vso pripravniško dobo. Njegova glavna naloga je sprotno spremljanje in pregledovanje pripravniškega dnevnika, mesečno spremljanje napredovanja in nagrajevanje pripravnika. V drugi polovici pripravništva pa izbira temo pripravniške naloge, skupaj z izraženim interesom pripravnika, in ob koncu oceni pripravništvo. Čisto na koncu pa sodeluje pri pripravniškem izpitu kot izpraševalec strokovnega dela.

2.8 Strokovni izpit

Strokovni izpit je ocenjevanje pripravnika in vrednotenje njegovega znanja ter zmožnosti mišljenja in dela v njegovi stroki ali dejavnosti. S strokovnim izpitom naj bi ugotovili povezanost med posameznikovim individualnim dosežkom v znanju in zmožnostmi za poklicno delo po končanem pripravništvu. Pripravnik mora ob koncu pripravništva pred izpitno komisijo dokazati, da je usposobljen za samostojno opravljanje določenega dela. Ocenjevanje pripravnika glede na to, ali izpolnjuje pogoje za opravljanje nalog poklica ali stroke, temelji na dokazu, da obvlada v šoli pridobljeno znanje in je usposobljen za temu ustrezne delovne naloge ali druge aktivnosti.

Strokovni izpit zajema elemente, ki se jasno in nedvoumno pojavljajo v programu in jih lahko v ustrezni obliki in na ustrezen način ugotovimo. Preverimo lahko znanje, spretnosti, navade in psihofizične sposobnosti, ki jih je pripravnik pridobil za delo v stroki.

Če je strokovni izpit dobro voden, je občutek vseh udeležencev izpita ugoden – pripravnika predvsem zato, ker je lahko pokazal in dokazal, kaj vse iz programa obvlada in v kolikšni meri, komisije pa zato, ker je svojo oceno oblikovala na podlagi številnih podatkov, do katerih je prišla (Tome, 1995, str. 78).

Ko izpitna komisija pri pripravniku ugotovi stopnjo doseganja izobrazbenih in vzgojnih ciljev, zaključi izpitni postopek. Zaključek izpita mora pokazati doseženo znanje pripravnika v pripravniški dobi ter pripravnikovo usposobljenost in primernost za opravljanje dela (Tome, 1995, str. 78).

3 Raziskava o vlogi in pomenu pripravništva za novozaposlene

3.1 Namen raziskave

Problem, s katerim se bomo ukvarjali, je ugotavljanje vloge in pomena pripravništva za novozaposlene. V raziskavi bomo preučevali vlogo in pomen pripravništva za novozaposlene med vodji računovodstev dolenjskih osnovnih šol, zaposlenih v finančnem oddelku dijaškega in študentskega doma, in petimi vodji računovodskih servisov.

Osnovni namen raziskave je s pomočjo teorije in s pomočjo kvantitativne empirične raziskave raziskati vlogo in pomen pripravništva za novozaposlene ekonomiste v javnem sektorju in gospodarstvu.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kakšna je vloga pripravništva za novo zaposlene?
- RV2: Kakšen je pomen pripravništva za novo zaposlene?
- RV3: Ali je organizacijska oblika izobraževanja pripravnikov ustrezna?
- RV4: Kakšna je dodana vrednost mentorja pri usposabljanju pripravnika?
- RV5: Kako dobro je pripravnik po opravljenem pripravništvu in izpitu pripravljen za samostojno delo?

4 Rezultati

Z raziskavo smo v sklopu odgovorov o demografskih značilnostih anketiranih prišli do naslednjih ugotovitev: na javnih zavodih in finančnih službah in računovodskih servisih delajo predvsem ženske. Zato je v raziskavi sodelovalo kar 71 % žensk in 29 % moških.

Dobra polovica (52 %) anketiranih je starih od 41 do 60 let. Naši rezultati pokažejo, da sta vloga in pomen pripravništva zelo visoko uvrščeni.

Na osnovi dobljenih rezultatov lahko odgovorimo na zastavljena vprašanja, ki so glavni cilj naše raziskave:

1. raziskovalno vprašanje: *Kakšna je vloga pripravništva za novo zaposlene?*
Vloga pripravništva je med anketiranci ocenjena s 4,8.
2. raziskovalno vprašanje: *Kakšen je pomen pripravništva za novo zaposlene?*
Pomen pripravništva so ekonomisti ocenili s 4,2.
3. raziskovalno vprašanje: *Ali je organizacijska oblika izobraževanja pripravnikov ustrezna?*
Organizacijska oblika izobraževanja pripravnikov ekonomistov je pokazala, da ni najbolj primerna, saj v glavnem spoznajo le osnove računovodstva.
4. raziskovalno vprašanje: *Kakšna je dodana vrednost mentorja pri usposabljanju pripravnika?*

Anketirani so s 4,2 ocenili dodano vrednost mentorja. raziskovalno vprašanje:

Kako dobro je pripravnik po opravljenem pripravništvu in izpitu pripravljen za samostojno delo?

Anketirani so s 3,6 ocenili, kako so po opravljenem pripravništvu pripravljeni na samostojno delo, in lahko rečemo, da so pripravniki dobro pripravljeni na samostojno delo.

Odgovori na raziskovalna vprašanja so pokazali, da v preučevani množici ekonomistov lahko govorimo o visoki vlogi in pomenu pripravništva za novo-zaposlene.

5 Zaključek

V naši raziskovalni nalogi smo želeli predstaviti vlogo in pomen pripravništva za novo-zaposlene. Iskanje prve zaposlitve in pripravništvo je, kot je iz prebrane literature razvidno, naporno in za nadaljevanje življenjske poti za marsikoga usodno. Pripravnikov odnos do dela je precej odvisen od tega, kako se je že pred tem znal in mogel uveljaviti med svojimi vrstniki. Njegova stališča do dela so se doslej oblikovala v odnosu do učenja in drugih aktivnosti zunaj šole. Nagibi za delo zajemajo dejavnike, ki so povezani z vrednotenjem dela, s pripravnikovimi potrebami, težnjami, skratka, odvisni so od celotne osebnosti pripravnika. Z delom si bo lahko šele oblikoval t. i. poklicno etiko. Za učinkovito, uspešno in osveščeno delo je nujno potrebna delavčeva usmerjenost k ustreznim ciljem in tudi njihovo sprejemanje v delovni organizaciji ter širši skupnosti.

Eden izmed pogojev za učinkovito usposabljanje pripravnikov je kakovostno mentorstvo. Učinkovito mentorstvo omogoča, da bodo pripravniki, ki jih usposabljammo danes, dobri mentorji v prihodnosti, zato se splača vanje vložiti kar največ, saj življenje v naši družbi zahteva celovito razvito osebnost v duhovnem in fizičnem pomenu. Osebo, ki bo znala oceniti ne le svoje interese, temveč tudi interese drugih ter bo čutila potrebo po njihovi medsebojni uskladitvi.

V empiričnem delu naloge smo raziskali vlogo in pomen pripravništva med vodji računovodstev dolenjskih javnih zavodov, vodji računovodskih servisov in diplomanti ekonomije na različnih delovnih mestih. Raziskava temelji na teoretičnih izhodiščih, ki smo jih poiskali v strokovni literaturi s področja pripravništva in na osnovi analize podatkov, ki smo jih prejeli z odgovori na anketna vprašanja. Ugotovili smo, da anketirani pripisujejo velik pomen vlogi pripravništva za novozaposlene, kar so tudi precej visoko ocenili (povprečje 4,5). Pomen pripravništva pa so ocenili s 3,6, kar je tudi visoka ocena.

Z raziskavo smo ugotovili, da so anketirani v času pripravništva uporabili teoretično znanje pri praktičnem delu, delali na svojem delovnem področju in v glavnem spoznali osnove računovodstva. Manj pa so se vključevali v pripravo zaključnega računa in še manj v načrtovanje v organizaciji, kar spada v težjo in zahtevnejšo kategorijo dela, ki pa je ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja.

Lahko trdimo, da smo v raziskavi dokazali, da ima pripravništvo za novo zaposlene delavce velik in ključen pomen pri razvoju mladih na začetku njihove delovne kariere.

LITERATURA

1. Jereb, J. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V: Možina, S. (ur.). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Kejžar, I. (1995). Planiranje, programiranje ter organiziranje izvedbe pripravništva. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
3. Kušče, S. et al. (1981). Pripomoček mentorjem za delo s pripravniki. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
4. Poler, M. (1992). Pripravniku na pot. Ljubljana: Celina, d. o. o.
5. Pravilnik o pripravništvu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja (2006). Uradni list Republike Slovenije, št. 23.
6. Pravilnik o pripravništvu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja (2007). Uradni list Republike Slovenije, št. 72.
7. Spletna stran: <http://www.soczborsl.si/3dejavnosti/34pripravnistvo.htm>.
8. Svetlik, I. et al. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Tome, M. et al. (1995). Pripravništvo napotila za mentorje in pripravnike. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

Motivacija nastavnika putem financijskog nagrađivanja u Hrvatskoj

UDK 331.225:37

KLJUČNE RIJEČI: motivacija nastavnika, financijsko nagrađivanje, visokoškolsko obrazovanje

POVZETEK - Motivacija nastavnika u visokoškolskom obrazovanju ovisi o individualnim percepcijama, stavovima i vrijednostima nastavnika. Faktori motivacije zaposlenika mogu pozitivno djelovati ukoliko se razvije sustav nagrađivanja. Metode nagrađivanja kroz promaknuća pružaju poruku nastavnicima da se kvalitetan nastavni rad nagrađuje što indirektno ima za posljedicu i dodatna novčana sredstva. Financijskim nagrađivanjem nastavnika na javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj itekako se utječe na motiviranost koja vodi većoj efikasnosti i produktivnosti kvalitete nastave i zadovoljstvu nastavnika. Novac i novčane nagrade zasigurno nisu jedini učinkoviti motivacijski faktor, ali bez njih je na području rada nezamislivo djelovati i stvarati dodane vrijednosti.

UDC 331.225:37

KEY WORDS: teacher motivation, financial reward, higher education

ABSTRACT - The motivation of teachers in higher education depends on individual perceptions, attitudes and values of teachers. Motivation of employees can have positive effects if a reward system is developed. Methods of rewarding through promotions provide a message to teachers that a quality teaching career is rewarded, which indirectly results in providing additional funds. Financial rewarding of teachers in public institutions of higher education in the Republic of Croatia very much affects the motivation that leads to greater efficiency and productivity in the quality of teaching and teacher satisfaction. Cash and cash prizes are certainly not the only effective motivational factor, but without them the area of work cannot be considered effective and cannot produce any added value.

1 Uvod

Problematika rada usmjerena je na nastavnike na javnim učilištima u Republici Hrvatskoj. U radu su istaknuti motivacijski pokretači nastavnika kao i važnost financijskog nagrađivanja nastavnika kao jednog od načina motiviranja zaposlenika nužnog za postizanje izvrsnosti i uspješnosti ostvarenja poslovnih ciljeva. Nametnute obveze nastavnicima ne prate istovremeno i beneficije i nagrađivanje tim istim nastavnicima za sav stres i za sva odricanja s kojima se posljednjih par godina suočavaju. Sukladno s teoretskim dijelom, cilj rada je istražiti i analizirati utjecaj financijskog nagrađivanja nastavnika u visokoškolskom obrazovanju kao oblika veće efikasnosti i produktivnosti nastavnika sa svrhom povećanja kvalitete nastave.

2 Motivacijski pokretači i financijsko nagrađivanje nastavnika u visokoškolskom obrazovanju

Od svakog radnika se očekuje da pruži maksimum od sebe prilikom obavljanja poslova za koji je plaćen. U tom kontekstu promatramo motivaciju ljudskih

resursa, i to motivaciju nastavnika u visokoškolskom obrazovanju koja nužno ne mora imati pozitivan ishod. Prema Vodopiji (2006) motivacija zaposlenika predstavlja kretanje ka željenom cilju kroz psihološke procese stvaranja ustrajnosti i usmjerenosti korištenih aktivnosti. Buntak i sur. (2013) ističu da motivacija predstavlja zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji usmjeravaju ponašanje te konsolidiraju fizičku i intelektualnu energiju svakog pojedinca.

Motivacija nastavnika proizlazi iz kvalitete rada individualnih razlika koje su ključne za faktore motivacije i sustave nagrađivanja. Samo zadovoljstvo nastavnika utječe na kvalitetu pružene usluge u dugom roku jer motiviran i zadovoljan nastavnik obavlja svoj posao puno kvalitetnije (Jukić i Krznarić, 2010). Motivacijski pokretači nastavnika često puta su i problemi, interesi ljudi ili frustracije s kojima se nastavnici suočavaju, a oni variraju od osobe do osobe. Usklađivanje osobnih želja i potencijalnih rješenja pridonosi boljoj motiviranosti nastavnika. Dijeljenje zasluga dodatno potiče samouvjerenost i posvećenost poslu koji nastavnici obavljaju. I sami čelnici se okružuju ljudima u koje imaju povjerenja kako bi s njima mogli podijeliti vlastita razmišljanja o poslovnim odlukama, no ukoliko nadređena osoba nije u mogućnosti pravodobno vrednovati podatke o radnom učinku nastavnika tada se javlja i potencijalno smanjenje motivacije među nastavnicima.

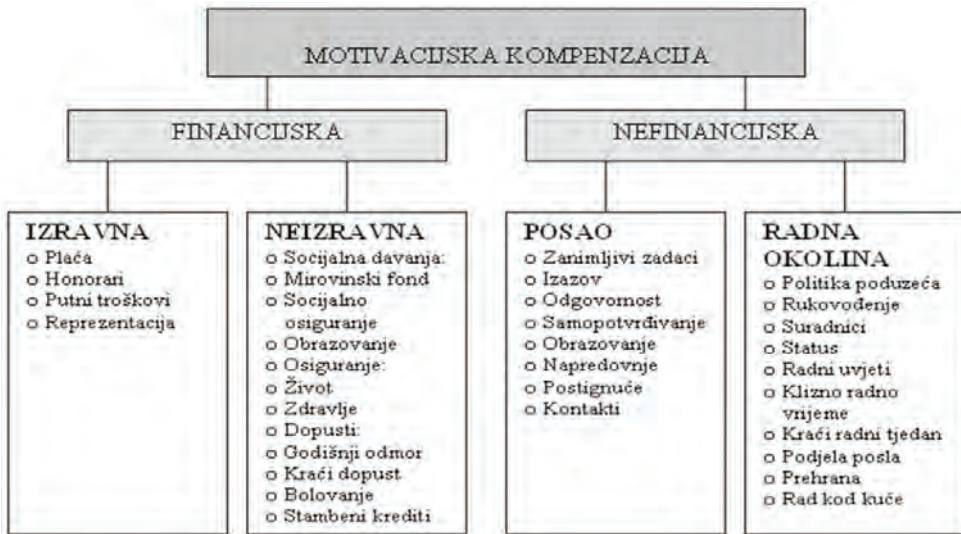
Posao nastavnog kadra između ostalog obuhvaća i sposobnost organizacije prostora, sadržaja, načina izvođenja nastave, aktivnosti i uloženog vremena. Metode nagrađivanja kroz napredovanja pružaju jasnu poruku nastavnicima da se dobar nastavni rad nagrađuje promaknućem što indirektno ima za posljedicu i dodatna novčana sredstva. Jukić (2012) ističe da su prema empirijskim istraživanjima čelnici školskog menadžmenta prikazani kao vrlo slabi u motiviranju zaposlenika, a jedan od razloga leži u nepostojanju i nepoznavanju menadžerskih znanja. Ljudski odnosno intelektualni kapital je jedan od primarnih ciljeva školskog menadžmenta. Faktori motivacije zaposlenika mogu pozitivno djelovati ukoliko se razvije sustav nagrađivanja. Upravljanjem znanjem moraju se stvoriti pozitivni uvjeti za rad te se mogu otkloniti svi informacijski i komunikacijski problemi. Delegiranjem i dodacima na plaću kroz proces upravljanja naknadama za zaposlenike može se dugoročno ulagati u kadrove. Veliki uloženi trud dugoročno gledano najčešće ima za posljedicu i financijske uspjehe. Budući da se motivacija percipira emotivnom i kognitivnom komponentom zaposlenika tada je i sam proces motiviranja individualan. Veliki uloženi trud dugoročno gledano najčešće ima za posljedicu i financijske nagrade. Način nagrađivanja svaki čelnik može koncipirati na svoj način koristeći se izborom pojedinačnog nagrađivanja (stimulacije) i timskog nagrađivanja (priznanja i financijsko nagrađivanje tima, napredovanja u zvanjima).

Najuniverzalniji motiv za rad je novac (Buntak i sur, 2013), a najveći motivator za rad su plaće stoga je važno da one budu u skladu s rezultatima rada te da budu fleksibilne (Sindik, 2011). Novcem kao poslovnim medijem mjerimo relativni uspjeh svih naših napora. Postoji jasna razlika između dvije vrste zarada. Novčana zarada omogućava nam komforan i lagodan životni stil, a psihička zarada nam omogućava istinsko ispunje-

nje i sreću jer nam pruža osjećaj da posao koji obavljamo ima smisao i svrhu (Assaraf i Smith, 2009). U većini slučajeva materijalna situiranost i novac su ako ne najvažniji onda jedan od glavnih prioriteta. Naravno da postoje granice iznad kojih novac više nema svoju ulogu i nije faktor motivacije. Vodopija i Vajs (2010) ističu kako posljedica veće količine novca koju tražimo kao kompenzaciju za odricanje ostalih vrijednosti je niža razina vrijednosti tog istog novca na ljestvici naših vrijednosti i prioriteta.

Financijska kompenzacija ima za posljedicu poboljšavanje materijalnog stanja zaposlenika. Postoje dva oblika financijske kompenzacije, i to: financijski dobiti izravno u novcu i neizravni dobiti koji se ne dobivaju kroz novac, ali povećavaju materijalno stanje zaposlenika i njegov standard. Na slici 1. prikazane su motivacijske kompenzacije zaposlenika.

Slika 1: Motivacijske kompenzacije



Izvor: Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 445.

Sve vještine potrebno je izmjeriti, opisno elaborirati te im pridružiti novčane vrijednosti (Noe i sur., 2006). Upotreba plaće kao svojevrzne nagrade za rad zaposlenika za njihov doprinos instituciji smatra se načinom utjecanja na samog zaposlenika. Plaća se smatra pokazateljem statusa u društvu i životnog standarda. Ima veliki utjecaj na ponašanje zaposlenika i na zauzimanje stavova zaposlenika. Pojam plaća ne znači svakom zaposleniku isto, ali ona ima vitalnu ulogu u ekonomskom statusu svakog pojedinca. Možemo reći da se plaća »odnosi na sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.« (Milkovich i Newman, 2006, str. 31). Kada zaposlenik efektivno radi najznačajniji elementi financijskih kompenzacija su osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodaci. Osnovna plaća utvrđuje se na temelju vrednovanja koeficijenta

radnog mjesta i broja radnih sati, dok stimulativni dio plaće ima za svrhu osiguravanje i poticanje kontinuiranog radnog učinka. Dodaci na plaću se isplaćuju zaposlenicima za rad pod određenim uvjetima (Buntak i sur., 2013). Ocjena radne uspješnosti nužna je kako bi se nastavnike motiviralo za rad i kako bi se na temelju tog indikatora odlučivalo o stimulativnom nagrađivanju zaposlenika. Poticanje nastavnika kroz financijsko nagrađivanje ima pozitivne efekte na radnu učinkovitost nastavnika i na motiviranost za izvršavanje zahtjevnih i sve složenijih poslova nastavnika (Sučević i sur., 2011). Plaćama u javnom sektoru pridaje se velika važnost budući da na njih otpada veliki dio rashoda državnog proračuna. S obzirom na izvor financiranja plaća u javnom sektoru i na ovisnost o prihodima državnog proračuna u uvjetima recesije i prezaduženosti, izmjene zakonskog okvira idu u smjeru ušteda u državnom proračunu i kao takve rezultiraju nezadovoljstvom zaposlenih u javnom sektoru pa tako i samih nastavnika. Spomenute promjene uključuju izmjene Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama (NN 2/13, NN 72/13), donošenje Zakona o uskrati prava na uvećanje plaće na osnovi ostvarenih godina radnog staža (NN 41/14), donošenje Zakona o uskrati isplate pojedinih materijalnih prava zaposlenima u javnim službama, a sve se to očituje na smanjenje plaća nastavnika kao izravne posljedice intervencija u zakonski okvir (Zakon o uskrati isplate pojedinih materijalnih prava zaposlenima u javnim službama, NN 143/12, NN 159/13, NN 101/14). Nastavnici u visokom obrazovanju koji su bili najvjerniji (s 35 i više godina staža u djelatnosti) ukidanjem dodatka za vjernost gube najviše financijske koristi izražene kroz plaće budući da im se dodatak računao kao sastavni dio bruto plaće čime su i svi dodaci na plaće poput dodatka na prekovremeni rad ili smjenski rad vrijedili u apsolutnom iznosu više, jer su se obračunavali na veću osnovnu bruto plaću. Razlike je produbila i činjenica da Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama ne sadržava odredbu o uvećanju plaće za tzv. »dodatak za vjernost« već je ona rezultat postignutih dogovora u različitim granskim kolektivnim ugovorima (Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnom sektoru, NN 141/12, NN150/13, NN153/13). Elementi poput radnih uvjeta, složenosti posla, radnog iskustva, stupnja odgovornosti, stupnja obrazovanja utječu na visinu plaće nastavnika (Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje (NN 142/2010) - istekao je 27. ožujka 2014. godine, Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama (NN 2/13, NN 72/13) Zakon o plaćama u javnim službama, NN27/01, NN 39/09). U Nacrtu Prijedloga strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije koji je usvojila Vlada Republike Hrvatske 03. srpnja 2014. godine navedeno je »Kvaliteta nastavnika poticat će se i nagrađivati uvođenjem varijabilnog vrednovanja rada u zadanim razmjerima putem varijabilnog dijela plaće. Pritom će se rukovoditi kriterijima pravednosti i transparentnosti, koji će biti definirani odgovarajućim aktima visokog učilišta« (Nacrt Prijedloga strategije obrazovanja znanosti i tehnologije, 2014, str.11). Za određivanje dodataka na plaću nastavnika i načina njegovog obračuna (Uputa MZOS od 22. travnja 2014, Obračun plaća u sustavu znanosti i visokog obrazovanja, Visoka škola Virovitica e-mailom zaprimila dana 23. travnja 2014) primjenjuje se Sporazum o doda-

cima na plaću u obrazovanju i znanosti (<http://www.nsz.hr/datoteka/Sporazum%20o%20dodacima%20na%20placu%20u%20obrazovanju%20i%20znanosti.pdf>).

3 Metodologija istraživanja

Prema ciljevima koji su određeni u radu definirane su dvije istraživačke hipoteze koje su testirane provedenim istraživanjem na javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Sukladno navedenom postavljene su sljedeće hipoteze:

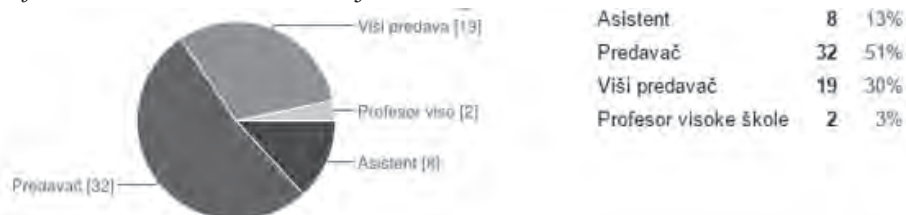
H1: *Financijsko nagrađivanje pozitivno utječe na motiviranost nastavnika,*
 H2: *Motiviranost nastavnika na javnim visokim učilištima dovodi do veće efikasnosti i produktivnosti kvalitete nastave.*

Odabrani uzorak podataka za analizu bio je proizvoljan, temeljio se na slučajno odabranom uzorku iz ciljane populacije ispitanika. Podaci za analizu prikupljeni su na temelju anketnog upitnika koji je bio distribuiran putem elektroničke pošte tijekom veljače 2015 godine putem internetskog portala Google obrasci. Pitanja u anketi bila su zatvorenog tipa pri čemu se mogao izabrati jedan ili više od unaprijed ponuđenih odgovora ili iskazati slaganje s unaprijed zadanim tvrdnjama. Odaziv na anketu bio je zadovoljavajući s obzirom da je na anketni upitnik odgovorilo 52,5 % ispitanika od ukupnog broja promatranog uzorka.

4 Analiza rezultata istraživanja

Na anketni upitnik odgovorilo je ukupno 63 ispitanika što je 52,5 % od 120 poslanih anketnih upitnika. Važno je istaknuti da se manji dio (2-4 ispitanika) od ukupnog broja anketiranih koji su popunili anketni upitnik nije izjasnilo u potpunosti. Prema rezultatima istraživanja na javnim visokim učilištima, struktura nastavnika prema radnom mjestu koji su odgovorili na anketni upitnik prikazana je na Grafu 1.

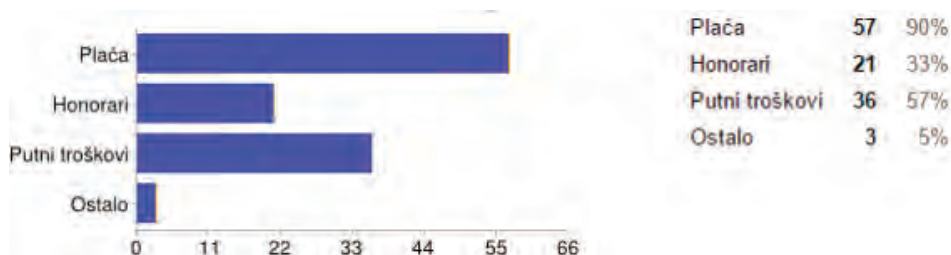
Graf 1: Struktura nastavnika na javnim visokim učilištima



Izvor: Vlastito istraživanje autora.

Na pitanje koje financijske motivacijske kompenzacije nastavnici ostvaruju istraživanje je pokazalo rezultate koji su prikazani na sljedećem grafičkom prikazu (Grafu 2).

Graf 2: Financijske motivacijske kompenzacije nastavnika



Izvor: Vlastito istraživanje autora.

Bila je ponudena višestruka mogućnost odabira pri čemu su nastavnici u najvećem dijelu slučaja odabirali plaću i putne troškove kao odabranu financijsku motivacijsku kompenzaciju. Istraživanje je pokazalo da je 63 % ispitanika odgovorilo da je plaća koju dobivaju na matičnoj ustanovi njihov jedini izvor prihoda. Također 81 % anketiranih potvrdilo je da financijsko nagrađivanje (plaća, stimulacija, honorari) pozitivno utječe na motiviranost u radu što je potvrdilo hipotezu H1- Financijsko nagrađivanje pozitivno utječe na motiviranost nastavnika. Isto tako na Grafu 3 je prikazano da na motiviranost nastavnika više utječe financijska stimulacija za izvrsnost od napredovanja u zvanjima.

Graf 3: Faktori motiviranosti nastavnika



Izvor: Vlastito istraživanje autora.

Financijske stimulacije potiču nastavnike na povećanu efikasnost i produktivnost u radu za što se potvrdnim odgovorom izjasnilo 84 % ispitanika. Čak 92 % nastavnika potvrdilo je da motiviranost nastavnika utječe na kvalitetu održavanja nastave, a time je potvrđena i druga postavljena hipoteza H2 - Motiviranost nastavnika na javnim visokim učilištima dovodi do veće efikasnosti i produktivnosti kvalitete nastave što se može vidjeti i na Grafu 4.

Graf 4: Motivacija nastavnika i njezin utjecaj na kvalitetu nastave



Izvor: Vlastito istraživanje autora.

5 Utjecaj stresa na nastavnike

Slišković i sur. (2012) navode da se istraživanjem koje se temeljilo na pritiscima u radu visokoškolskih nastavnika u Republici Hrvatskoj došlo do važnih zaključaka. Univerzalni izvori stresa između ostalog nalaze se u području primanja i priznanja. Čestice su rangirane prema faktorskim zasićenjima. Najveća faktorska zasićenja imaju: premala materijalna primanja u odnosu na zahtijevani posao, nedostatna financijska stimulacija za znanstveno napredovanje, sustav nagrađivanja koji ne ovisi o postignućima, nakon toga slijede premale plaće u odnosu na druge kolege iz struke, nebilježenje i/ili neplaćanje prekovremenog rada, nepostojanje financijske stimulacije izvrsnosti, iskrivljen sustav vrednovanja na opće društvenoj razini, potreba za traženjem dodatnog posla kako bi se osigurala egzistencija. Osjećaj podcijenjenosti nastavnika u statusnom i materijalnom smislu zabilježen je i u drugim zemljama što dokazuju inozemna istraživanja.

Cownie (2004) ističe da su prema rezultatima istraživanja koja su provedena u inozemstvu nastavnici u visokom obrazovanju više podložniji stresu sada nego što su bili prije dvadesetak godina. Neki od razloga koji to potvrđuju su povećan broj radnih sati jer povećanje broja nastavnika ne prati sve veći porast broja studenata. U državnom proračunu iz godine u godinu sve je manji iznos sredstava koji je osiguran za znanost i obrazovanje. Evaluacija istraživačke i nastavne efikasnosti nastavnike opterećuje većim obimom administrativnog posla i smanjivanjem autonomije nastavnika uz istovremeno uvođenje kontrole kvalitete podučavanja. Gubi se i jasna granica između radnog i privatnog života jer su nastavnici prisiljeni odrađivati posao blagdanima i vikendima.

Pritisak je na nastavnicima da i kroz projekte privlače vanjski kapital kao jedan od oblika dodatnog financiranja institucija. Sve je veći naglasak na mentorskom radu

i radu u manjim grupama, sve je veći broj administrativnih obveza, očekivanja studenata su danas povećana pogotovo u dijelu dostupnosti nastavnika, prisutne su i promjene strukture studenata (sve veći broj studenata plaća studij, sve je više nekvalitetnih studenata). Korištenje materijalnih resursa je pod povećalom efikasnosti i odgovornosti. Istraživanja koja su do sada provedena ističu kako je radna motivacija zaposlenih nastavnika u visokom obrazovanju u opadanju (Slišković i sur., 2012). Stavljanjem u odnos vrlina i slabosti ljudskog kapitala dolazimo do zaključka da razvoj tog resursa treba promatrati kao novo bogatstvo nacije te treba ustrajati na njegovom razvoju. Ustrajnost na razvoju ljudskog kapitala, a ne samo financijskog kapitala mnogim zemljama je osvijetlila budućnost razvoja (Mujić i Legčević, 2008).

6 Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima u području nastave naglašava važnost timova za obavljanje poslova, konstantnu uključenost nastavnika u planiranje, potpunu slobodu korištenja vještina koje posjeduju nastavnici, stručno usavršavanje, financijsko nagrađivanje za postignute rezultate, poticanje interakcije među zaposlenicima. Zaposlenici naposljetku nisu samo trošak i ne treba ih se tako promatrati već su i svojevrsni potencijal od kojeg se očekuju rezultati na temelju ulaganja.

Ukoliko je produktivnost nastavnika veća od samog troška njihovih plaća jasno da ustanova ide u dobrom smjeru u korist okruženja i studenata. Novac i novčane nagrade zasigurno nisu jedini učinkoviti motivacijski faktor, ali bez njih je na području rada nezamislivo djelovati i stvarati dodane vrijednosti.

Stimulacija potiče nastavnike na sve veće stvaralaštvo, na dodatne obveze i odgovornosti. Ovim radom nastojalo se istaknuti važnost financijskog nagrađivanja na motivaciju nastavnika i na kvalitetu nastave jer s obzirom na svoj profesionalizam i na svoju kompetentnost i stručnost konkuriraju svim nastavnicima i izvan granica Republike Hrvatske te za to trebaju biti i adekvatno nagrađeni.

LITERATURA

1. Assaraf, J. in Smith, M. (2009). *Odgovor*. Zagreb: V. B. Z. d.o.o.
2. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
3. Buntak, K., Droždek, I. in Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7, br. 1, str. 56-63.
4. Cownie, F. (2004). Two jobs, two lives and a funeral: Legal academics and work-life balance. *Web Journal of Current Legal*, 5. Spletna stran: <http://webjcli.ncl.ac.uk/2004/issue5/cownie5.html> [Citirano 12. 12. 2013].
5. Jukić, D. (2012). Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomska misao i praksa*, 21, št. 1, str. 157-178.
6. Jukić, D. in Krznarić, V. (2010). Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu. *Praktični menadžment*, 1, št.1, str. 22-28.

7. Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje, NN 142/2010 (istekao 27. ožujka 2014).
8. Milkovich, G. T. in Newman, J. M. (2006). Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb: Masmedia.
9. Mujić, N. in Legčević, J. (2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije. *Informatologia*, 41, št. 3, str. 196-202.
10. Načrt Prijedloga strategije obrazovanja znanosti i tehnologije (2014).
11. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Obračun plaća u sustavu znanosti i visokog obrazovanja (2014). Uputa MZOS. Visoka škola Virovitica.
13. Sindik, J. (2011). Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja učne spreme. *Ekonomski misao i praksa*, 20, št. 1, str. 101-119.
14. Slišković, A., Maslić Seršić, D. in Burić, I. (2012). Izvori stresa u radu nastavnika u visokom obrazovanju. *Psihologijske teme*, 21, št. 1, str. 83-103.
15. Sporazum o dodacima na plaću u obrazovanju i znanosti. Spletna stran <http://www.nsz.hr/datoteke/sporazum%20o%20dodacima%20na%20placu%20u%20obrazovanju%20i%20znanosti.pdf> [Citirano 18. 11. 2013].
16. Sučević, V., Cvjetičanin, S. in Sakač, M. (2011). Obrazovanje nastavnika i učitelja u europskom konceptu kvalitete obrazovanja zasnovanog na kompetencijama. *Život i škola*, 57, št. 25, str. 11-23.
17. Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnom sektoru, NN 141/12, NN150/13, NN153/13.
18. Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama, NN 2/13, NN 72/13.
19. Vodopija, Š. (2006). Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje: vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji. Rijeka: Naklada Žagar.
20. Vodopija, Š. in Vajs, A. (2010). Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju: vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji. Zadar: Edicija Erudita.
21. Zakon o plaćama u javnim službama, NN27/01, NN39/09.
22. Zakon o uskrati isplate pojedinih materijalnih prava zaposlenima u javnim službama, NN 143/12, NN 159/13, NN101/14.
23. Zakon o uskrati prava na uvećanje plaće po osnovi ostvarenih godina radnog staža, NN 41/14.

Razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij

UDK 658.3+005.966

KLJUČNE BESEDE: razvoj kariere, delovna kariera, karierni menedžment, kompetence

POVZETEK - Hiter ekonomski in tehnološki razvoj s svojimi smernicami vpliva tudi na delovno kariero, ki postaja vse bolj nepredvidljiva zaradi nenehnih sprememb na trgu dela. Neposredno vpliva tudi na delovni proces vsakega zaposlenega in s tem na potrebo po nadaljnjem kariernem razvoju oz. razvoju vseh potencialov posameznika, ki so v skladu s subjektivnim občutkom doživljanja napredka, samouresničevanja in osebnega razvoja. Vodenje kariere poteka v dialogu med organizacijo in posameznikom, saj se organizacija zaveda pomena človeških virov. Prav tako se posamezniki zavedajo, da je kariera pomembna za kakovost njihovega delovnega življenja in da skrbi zanjo ne morejo prepustiti samo organizaciji. V prispevku se osredotočamo na zaposlenega, na njegovo razumevanje kariere, spretnosti razvijanja lastne kariere poti in na možnost prepoznavanja kariernih priložnosti znotraj organizacije v skladu s subjektivnim doživljanjem zadovoljstva na karierni poti. Predstavljena bo analiza podatkov kvantitativne empirične raziskave.

UDC658.3+005.966

KEY WORDS: career development, working career, career management, competences

ABSTRACT - The rapid economic and technological development with its guidelines has also an influence on the working career, which is becoming increasingly unpredictable due to constant changes in the labour market. It has a direct impact on the working process of each employee and consequently, dictates the need for further career development, where career is defined as the development of the full potential of individuals in the working procedure in accordance with a subjective feeling of experiencing the progress of self-realization and personal development. Career management is a discussion between the organization and the individual, where the organization is aware of the importance of human resources. Nevertheless, the individuals realize that a career is also important for the quality of their working life and that the organization is not the only one being responsible for its development. In this paper, we focus on the employee, their understanding of career, the skills to develop their career and the ability to identify the career opportunities within the organization in accordance with a subjective experience of satisfaction on one's career path. The data analysis of quantitative empirical research will be presented.

1 Kariera in njeno razumevanje

Vedno bolj očitno je, da spremembe v okolju, kot so globalizacija, hiter tehnološki napredek, bolj raznolika delovna sila, pospešeno najemanje storitev zunanjih delavcev in delavcev za polovičen delovni čas ... povzročajo tudi korenite spremembe tradicionalnih organizacijskih struktur, vplivajo na odnos med zaposlenimi in organizacijo in delovni kontekst ter ustvarjajo spremembe v načinu, kako posamezniki snujejo svojo kariero (Sullivan in Baruch, 2009). Organizacije postajajo vse bolj globalne in tekmovalne, z vse bolj sploščeno strukturo, z zabrisanimi mejami ter fleksibilne in stroškovno učinkovite zaradi nepredvidljive in negotove prihodnosti (Torrington, Hall, Taylor, 2005, str. 408). Posledica sprememb je razvoj sodobnih konceptov razumevanja kariere, ki temeljijo na pojavu brezmejnih karier (ang. »boundaryless career«) (Arthur, Rousseau, 2001).

1.1 Sodobno razumevanje kariere

V okviru sodobnega razumevanja kariere so nastale številne teorije, ki so osredotočene na nove koncepte kariere. Brezmejno kariero definira več kariernih konceptov, npr. koncept inteligentne kariere (Arthur, Claman, DeFillippi, 1995), koncept »protean« kariere (Hall, 1998), v slovenskem prostoru imenovane protejska (Repovš, 2013) ali protejanska kariera (Javrh, 2005), koncept post-organizacijske (ang. »post-corporate«) kariere (Peiperl, Baruch, 1997), le-te pa povezuje fleksibilnost in kompleksnost (Baruch, 2006).

O brezmejni karieri govorimo, kadar dejanska kariera ali pomen kariere presega meje ene poti znotraj okvirov enega delodajalca. Posledica tega je lahko kariera pri mnogih delodajalcih skozi spremembe na delovnem mestu ali celo v poklicu; kariera, pomen katere se oblikuje zunaj okvirov delodajalca skozi zunanja omrežja informacij; ali kariera, kjer je posameznik neodvisen od organizacije, del katere je (Arthur, Rousseau, 2001; Baruch, 2006). Brezmejna kariera vključuje fizično mobilnost, ki pomeni dejanske premike preko meja organizacije, delovnega mesta, oddelka ..., in psihološko mobilnost, ki pomeni zaznati lastno sposobnost za izvedbo takšnih kariernih premikov in sprememb. Izpostaviti moramo še osnovno vodilo brezmejne kariere, to je ultimativna odgovornost posameznika za lastni karierni razvoj.

V razumevanju kariere se je začel premik k t. i. protejski karieri (protean carrer), ki je fleksibilna in mobilna, odgovornost zanjo nosi posameznik, ki ga pri odločitvah vodijo vrednote. Izraz »protean« izvira iz grške mitologije. Proteus je bil grški bog morja, ki je spreminjal oblike po svoji volji, da bi se lahko prilagodil prihajajočim grožnjam.

Prvo razumevanje teorije, katere avtor je Hall, sega že v leto 1976, v kateri je definiral odnos posameznika do lastne kariere in način razmišljanja, ki se tako odraža v njegovem vedenju. Protejska je tista »kariera, ki je v pristojnosti posameznika in ne organizacije« (Hall, 1996, str. 8), ko posameznik kariero od časa do časa preoblikuje in »ponovno izumi«, pri tem pa skozi čas in spreminjajoče se okolje vedno znova odkriva samega sebe (Hall, 1996). Protejska kariera je ekstremna različica brezmejne kariere, pravi Baruch (2004), ko govorimo o močnih notranjih izvorih motivacije in meril uspeha. Ključnega pomena so tako vrednote in mobilnost, ki ni nujno fizična, pomembna je psihološka mobilnost, pri čemer je fizična mobilnost le možna posledica (Briscoe in Hall, 2006). To sta tudi ključni razliki med brezmejno in protejsko kariero.

Kot odgovor na spreminjanje organizacije sta Parker in Arthur (2000, str. 101) razširila pogled na brezmejno kariero in jo poimenovala »inteligentna kariera«. Teorija temelji na konceptu inteligentne organizacije, katere temeljne vrednote so: kultura podjetja (vrednote in prepričanja, ki podpirajo strateško vedenje); sposobnosti, ki vključujejo znanje in spretnosti, ter komunikacijske mreže (Poulsen, Arthur, 2005, str. 77). Tem kategorijam »inteligentna kariera« ponuja tri oblike »vedenja«, ki so

karierne kompetence vsakega posameznika in so razdeljene na tri sklope, med vsemi tremi vedenji pa je tesna povezava oziroma medsebojni vpliv.

1.2 Individualni in organizacijski vidik kariere

Kariera vsakega posameznika ima individualni in organizacijski vidik. Vedno je v soodvisnosti z nalogami, ki jih posameznik opravlja in s tem postopoma napreduje proti statusu, nagradam in višji stopnji odgovornosti. Karierno pot oziroma kariero razumemo kot celostni razvoj zaposlenega, kar dejansko pomeni razvoj vseh potencialov posameznika skozi vse delovne postopke, na vseh delovnih mestih in v vseh delovnih okoljih, v katerih je ta deloval v preteklosti, v katerih deluje v sedanjosti, in bodo vplivali na karierno pot posameznika v prihodnosti, v skladu s subjektivnim občutkom doživljanja napredka, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Clark, 1992; Mihalič, 2006). Napredovanje zaposlenih pomeni vzpostavljanje interakcijskega odnosa med zaposlenimi in organizacijo, upoštevajoč dejstvo, da je zadovoljen zaposleni tudi produktivnejši, bolj motiviran za delo in bo tudi sam prispeval k razvoju dobrih medsebojnih odnosov, s čimer bo prispeval h konkurenčni prednosti organizacije. Tudi Hall (Hall, Moss, 1998, str. 26), eden izmed teoretikov sodobnega razumevanja kariere, opiše kariero kot proces, sestavljen iz izkustev posameznika, pridobljenih med izobraževanjem, usposabljanjem, pri delu v različnih organizacijah, na različnih poklicnih področjih, in izpostavi pomembnost zadovoljstva z lastno kariero. Razvoj kariere je tako rezultat dveh povezanih procesov, to je načrtovanja kariere na individualni ravni in upravljanja kariere na organizacijski ravni.

Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti tudi na drugega. Skratka, zaposlene moramo dojemati kot naložbo za prihodnost (Miglič, Vukovič, 2006, str. 38), ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji. Po Greenhausu (2009, str. 10) je karierni menedžment upravljanje kariernih vzorcev, znotraj katerih se prepletajo delovne in osebne izkušnje posameznika. Pod upravljanjem kariere razumemo vse aktivnosti, ki jih prevzemajo zaposleni (tudi organizacija), da bi ozavestili svoje sposobnosti, spretnosti in znanje, se izpopolnjevali v smeri napredovanja v karieri (Đorđević Boljanović, Pavlič, 2011, str. 161). Karierni menedžment 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, sposobnostih, zmožnostih, interesih, vrednotah, pa tudi alternativnih možnostih zaposlitve; o svoji karieri razvija realne cilje, 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 in razvijanje kariernih kompetenc mora tudi organizacija sistematično in načrtno razvijati kariero zaposlenih glede

na potrebe delovnega mesta s permanentnim izobraževanjem, z izpopolnjevanjem in usposabljanjem vseh sodelavcev, razvojem njihovih kompetenc, motiviranjem, upravljanjem njihove karijerne poti, nagrajevanjem, s stimuliranjem, svetovanjem, spodbujanjem, z usmerjanjem in razvijanjem 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. Skupni cilj posameznika in organizacije so inovacije in socializacija (Čamilović, Vujić, 2011, str. 258). Posameznik v inovacijah vidi možnost za razvoj svoje kariere, organizacija pa svoje poslovno napredovanje. Socializacija za posameznika pomeni uspešno vključevanje v socialne skupine in sčasoma sodelovanje v upravljanju, za organizacijo pa pomeni možnost popolne realizacije zastavljenih strateških ciljev, boljšo organizacijo, čvrsto notranjo kohezijo in poslovni napredek.

2 Metodologija

2.1 Namen in cilj raziskave

Z nenehnim spreminjanjem okolja se je prisiljen spreminjati in prilagajati tudi posameznik, spreminja pa se tudi razumevanje kariere. Vodenje kariere poteka v dialogu med organizacijo in posameznikom, saj se organizacija zaveda pomena človeških virov vnjej. Prav tako se posamezniki zavedajo, da je kariera pomembna za kvaliteto njihovega delovnega življenja in da skrbi zanjo ne morejo prepustiti samo organizaciji. Kariera danes pomeni mnogo več, kot le vzpenjanje po hierarhični lestvici organizacije. To ni zgolj zaposlitev oziroma poklicna pot, temveč tudi osebnostni razvoj ter subjektivni občutek uspeha in zadovoljstva. Zaradi spremembe sistema vrednot zaposlenih je vse več posameznikov, ki svoj profesionalni razvoj postavljajo nad organizacijo. Sprejemajo jo le kot inštrument za doseganje individualnih ciljev.

V prispevku se osredotočamo na zaposlenega, na njegovo razumevanje kariere, spretnosti razvijanja karijerne poti in zmožnost prepoznavanja kariernih priložnosti znotraj organizacije v skladu s subjektivnim doživljanjem zadovoljstva na karierni poti. Cilji raziskave so ugotoviti:

- značilnosti sodobnega razumevanja kariere;
- zmožnost prepoznavanja priložnosti za karijerne premike znotraj delovnega okolja;
- posamezne elemente za zagotavljanje subjektivnega občutka zadovoljstva s kariero.

2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo raziskovanja. S tehniko anketiranja smo zbrali podatke, informacije o razumevanju kariere, zmožnosti

prepoznavanja kariernih priložnosti znotraj organizacije v skladu s subjektivnim doživljanjem zadovoljstva na karierni poti.

2.3 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 73 oseb, ki so izpolnile anketni vprašalnik. Pri posameznih vprašanih smo v obdelavo zajeli samo veljavne podatke, zato je lahko numerus manjši.

V raziskavi je sodelovalo 51 žensk in 16 moških ($N = 67$). Največ se jih uvršča v starostno skupino ($N = 66$) med 31 in 40 let (42 %), četrtnina anketirancev se uvršča v starostno skupino med 41 in 50 let, 10 jih je mlajših od 30 let, 7 pa starejših od 51 let. Glede na najvišjo doseženo raven formalne izobrazbe ($N = 66$) ima tretjina anketiranih oseb dokončano fakulteto, 23 % visoko šolo, in 18 % štiriletno srednjo šolo.

Največ (40 %) jih ima skupno do 10 let delovne dobe, med 11 in 20 let delovne dobe jih ima 19 %, ravno toliko (19 %) med 21 in 30 let, 9 pa jih ima več kot 31 let delovne dobe ($N = 66$). Od tega jih je bilo skoraj polovica (47 %) zaposlenih v 1 do 2 organizacijah, 34 % anketiranih je v delovni dobi zamenjalo 3 do 4 delodajalce, 6 posameznikov pa 5 do 6 delodajalcev ($N = 65$).

2.4 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v marcu 2015 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, posredovanim preko spletne platforme Ika. Anketiranci so bili izbrani priložnostno, po metodi snežne kepe.

2.5 Opis merskih instrumentov

Z anketnim vprašalnikom smo zbrali naslednje podatke: demografski podatki, informacije o razumevanju kariere, informacije o kariernih priložnostih, ki jih anketiranim osebam nudi delodajalec, informacije o vplivu posameznih elementov na subjektivno zaznavo zadovoljstva s kariero. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa (stopnje lestvice so bile razporejene od 0 do 4).

3 Rezultati in interpretacija

S pomočjo trditev o razumevanju kariere smo želeli preveriti prepoznavanje značilnosti sodobnega razumevanja kariere ($N = 73$). Ugotovljamo, da je anketiranim osebam ta pojem poznan ($\bar{x} = 4,45$), saj se s to trditvijo popolnoma strinja 59 % anketirancev, še 32 % pa jih meni, da trditev pretežno velja tudi za njih. Kariero razumejo kot preplet delovnih in življenjskih izkušenj ($\bar{x} = 3,93$), pri čemer imajo aktivno vlogo za iskanje novih razvojnih možnosti, če jih ne najdejo v organizaciji zaposlitve ($\bar{x} = 3,77$) (s to trditvijo se popolnoma strinja tretjina anketirancev), kakor

tudi načrtno izbirajo tisto znanje, za katerega menijo, da je pomembno za njihovo karierno pot ($\bar{x} = 3,63$). Skratka, pri načrtovanju kariere želijo imeti aktivno vlogo v sodelovanju z delodajalcem ($\bar{x} = 3,62$), ob tem pa pričakujejo podporo organizacije pri uresničevanju kariernih ciljev ($\bar{x} = 3,60$).

Nekoliko slabše je ocenjena trditev, da imajo anketiranci za načrtovanje in vodenje kariere dovolj ustreznega znanja in spretnosti ($\bar{x} = 3,47$), zaradi česar lahko sklepamo na slabši rezultat tudi pri trditvi karierno skrbno načrtujem ($\bar{x} = 3,18$), kjer le trije anketiranci navajajo, da ta trditev popolnoma velja za njih in imajo tudi začrtane karierne cilje za naslednjih pet let ($\bar{x} = 3,04$), za največ anketirancev pa obe trditvi veljata srednje do večinoma.

Za osvetlitev organizacijskega vidika razvoja kariere so anketiranci izpostavili štiri prvine, ki jim jih delodajalec dejansko nudi in jih prepoznavajo kot pomembne za svoj karierni razvoj. Za ključno se je izkazalo zanimivo delo, polno izzivov ($\bar{x} = 3,6$, $\sigma = 1,2$), kjer kar dobra polovica anketirancev (52 %) ugotavlja, da je njihovo delo pogosto takšno, 17 % anketirancev pa navaja, da je njihovo delo zelo pogosto zanimivo in polno izzivov. Delodajalec nudi tudi dodatno izobraževanje in usposabljanje ($\bar{x} = 3,4$; $\sigma = 1,3$), a kljub temu jih še vedno tretjina navaja, da jim ta prvina ni na voljo oziroma izjemno redko. Delodajalec daje tudi pohvalo in priznanje za opravljeno delo ($\bar{x} = 3,2$; $\sigma = 1,2$) ter dolgoročno varnost zaposlitve ($\bar{x} = 3,2$; $\sigma = 1,3$). Polovica anketirancev navaja, da jim organizacija ne nudi individualnega kariernega svetovanja, še dodatnih 26 % pa jih tega ne ve. Tako je zgolj četrtnina anketirancev deležna podpore in svetovanja pri kariernem razvoju v organizaciji.

Na splošno so naši anketiranci zadovoljni z delom, ki ga opravljajo na trenutnem delovnem mestu. Ob bolj podrobnem vpogledu v elemente, ki vplivajo njihov subjektivni občutek zadovoljstva s kariero, se kot pomembne izkažejo ($N = 67$): motiviranost za delo ($\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,8$), zadovoljstvo z življenjem nasploh ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,9$), osebnostne lastnosti ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,9$) in osebne vrednote ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,9$) ter učenje in razvoj sposobnosti ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,9$). Manjši vpliv na zadovoljstvo s kariero pa imajo po mnenju anketiranih oseb ugled v družbi ($\bar{x} = 3,4$; $\sigma = 1,0$), usklajevanje dela s prostočasnimi aktivnostmi ($\bar{x} = 3,5$; $\sigma = 1,1$), formalna izobrazba ($\bar{x} = 3,5$; $\sigma = 1,0$) ter možnost potrditev s strani drugih ($\bar{x} = 3,7$; $\sigma = 0,9$).

Z osnovno analizo smo ugotovili, da posamezniki razmišljajo o svoji karieri, tradicionalno razumevanje kariere je še vedno prisotno, opazimo pa lahko nekatere premike k sodobnemu razumevanju kariere kot o življenjski poti, pri čemer igra ključno vlogo zadovoljstvo, ki izhaja iz posameznika, poznavanja samega sebe, svojih vrednot in osebnostnih lastnosti. Za poglobljen vpogled v razumevanje kariere je treba raziskavo razširiti in zagotoviti reprezentativen vzorec in zadostno količino podatkov, na podlagi katerih bomo lahko z ustreznimi statističnimi metodami pridobili globlji vpogled v razumevanje kariere, prisotnost sodobnih konceptov kariere pri posamezniku in znotraj organizacij.

4 Sklep

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. Dodajamo, da je to posameznik z zavedanjem o primarni vlogi in odgovornosti za uspešno upravljanje z lastno kariero in doseganjem visoke stopnje zadovoljstva z delom in življenjem nasploh. Sodobni koncepti razvoja kariere sicer poudarjajo primarno odgovornost posameznika pri uspešnem upravljanju z lastno kariero ter opuščajo vlogo organizacije, vendar pa lahko tako posameznik kot organizacija s poznavanjem in tvorno uporabo sodobnih teorij razvoja kariere veliko pridobita. Razvoj kariere lahko deluje kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo. Koncepti sodobnega pojmovanja kariere namreč omogočajo posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja svoje kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in poskrbi za karierno izobraževanje, z namenom upravljanja s specifično usposobljenim človeškim kapitalom za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. Sistem razvoja kadrovskega virov mora tako z vidika podjetja prispevati k čim večji produktivnosti, uspešnosti, k optimalnemu izvajanju dejavnosti za uresničevanje ciljev in načrtanega razvoja podjetja. Podjetje nudi posamezniku materialne spodbude, pomoč pri osebni in strokovni razvoju, pridobivanju znanja, možnosti napredovanja, možnosti realizacije ciljev, priznanje, ugled in podobno. Pomembna je individualna obravnava pri načrtovanju posameznikove kariere ter vloga in cilji, ki ustrezajo posameznikovim vrednotam, ter osebnostnim ambicijam. Na drugi strani pa posameznik podjetju nudi svoje sposobnosti, znanje, uspešno opravljeno delo, pripadnost organizaciji in prispevek k celotni uspešnosti organizacije.

LITERATURA

1. Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organisational era*. New York: Oxford University Press.
2. Baruch, Y. (2004). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organisational and individual perspective*. *Career Development International*, 9, št. 1, str. 58-73.
3. Baruch, Y. (2006). *Career development in organisations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints*. *Human Resource Management Review*, 16, št. 2, str. 125-138.
4. 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.
5. Briscoe, J. P. and Hall, D. T. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications*. *Journal of Vocational Behavior*, 1. 69, št. 1, str. 4-18.
6. Clark, F. A. (1992). *Total career management*. London: McGraw-Hill Book Company.
7. Čamilović, S. in Vujić, V. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
8. Đorđević Boljanović, J. in Pavić Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

9. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. in Godshalk, V. A. (2009). *Career management* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
10. Hall, D. T. (1996). *The career is dead – long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Josse-Bass Publishers.
11. Hall, D. T. and Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organisations and employess adapt. *Organisational Dynamics*, 26, št. 3, str. 22-37.
12. Javrh, P. (2005). *Izobraževanje odraslih in načrtovanje osebne kariere*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
13. Miglič, G. in Vukovič, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
14. 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.
15. Parker, P. and Arthur, M. B. (2000). *Careers, organizing and community*. In: Peiperl, M. A., Arthur, R. et al. (eds.). *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford Univesity Press.
16. Poulsen, K. M. and Arthur, M. B. (2005). Intelligent career navigation. *T + D*, 59, št. 5, str. 77-79.
17. Repovš, E. (2013). *Protejska karierna usmeritev in pojmovanje kariernega uspeha*. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Sullivan, S. E. and Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 1, 35, št. 6, str. 1542-1571.
19. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005). *Human resource management* (6th ed.). London: Prentice Hall.

Utjecaj QMS na razvoj ljudskog kapitala i konkurentnost organizacije

UDK 658.3+005.336.3

KLJUČNE RIJEČI: ljudski kapital, konkurentnost, upravljanje karijerom, kvaliteta, ISO 9001

POVZETEK - Ljudi, njihova znanja i kompetencije postaju nosioci diferencijacije poslovnih subjekata i ključna komponenta za ostvarivanje profita u trenutnom tržišnom okruženju. Stoga je za uspješno ostvarenje organizacijskih ciljeva nužno privući i zadržati najbolje ljude, ali i upravljati njihovim kompetencijama. Teorijski je argumentiran značaj razvoja i upravljanja karijerom menadžera za unapređenje menadžerskog kapitala kao osnove stvaranja veće konkurentne prednosti organizacije. No, važno je naglasiti kako je upravljanje karijerom striktno vezano za strateške odluke organizacije. Stoga je razvoj zaposlenih stalan proces koji treba da pokrene poslodavac. Postupak upravljanja karijerom jedan je od pisanih postupaka koji podržava proces upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, a samim tim i jedan od dokumenata kvalitete koji može presudno utjecati na pretvaranje ljudskih potencijala u ljudski kapital. Činjenica je da se upravljanje karijerom može nedvosmisleno utvrditi i dokumentirati samo u onim organizacijama koje su implementirale sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001. Stoga je cilj ovog rada dati prikaz jednog od mogućih rješenja za upravljanje karijerom, a samim tim i podizanje konkurentnosti cjelokupne organizacije.

UDC 658.3+005.336.3

KEY WORDS: human capital, competitiveness, career management, quality, ISO 9001

ABSTRACT - People, their knowledge and competencies are becoming the bearers of differentiation of businesses and the key component to making profit in the current market environment. Therefore, for the successful realization of organizational goals it is both necessary to attract and retain the best people and manage their knowledge. It is theoretically argued that the importance of development and career management of managers for the improvement of management capital is a basis for creating greater competitive advantage of organizations. But it is important to emphasize that career management is strictly related to the strategic decisions of organization. Thus the development of employees is a continuous process that needs to be initiated by the employer. The process of career management is one of the written procedures that supports the process of human resources management in the organization, and as such it is one of the quality documents that can influence the transformation of human resources to human capital. The fact is, the career management can be clearly identified and documented only in those organizations that have implemented a quality management system in accordance with the requirements of the international standard ISO 9001. Consequently, the aim of this paper is to provide a review of one of the possible solutions for career management and thereby improve the competitiveness of the entire organization.

1 Uvod

Ključna komponenta svake organizacije su ljudi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije koje sačinjavaju ključni faktori uspešnog poslovanja. Ljudi, kao novi najznačajniji resurs na trenutnom tržištu, postaju poluga za ostvarivanje profita, a samim tim su nositelji diferencijacije poslovnih subjekata (Fitz-enz, 2000, str. 1). Sva imovina, osim ljudi, inertna je i zahtjeva ljudsku primjenu kako bi se stvorila dodatna vrijednost. Stoga se jasno nameće zaključak, a i iz prethodno navedenog proizlazi da je osnovni zadatak svake suvremene organizacije da privuče i zadrži

najbolje ljude i kvalitetno obavlja široki raspon aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala.

Ljudski potencijali (human resources) kao pojam u sklopu organizacija označava pojedince i njihove sposobnosti, ali paralelno s tim pojam označava i organizacijsku aktivnost koja se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.

Velike i brze promjene na svjetskom tržištu mijenjaju značenje prirode posla i karijere, čime se ističe značaj upravljanja karijerom kako bi se ljudski resursi konstantno unapređivali, a samim tim i ostali konkurentni na tržištu. Upravljanje karijerom usmjereno je na povećanje svijesti o pojedincu, njegovim znanjima, vještinama i sposobnostima, što dovodi do većeg zadovoljstva poslom i osobnog ispunjenja te povećava povjerenje u vlastite kompetencije, a time i motivaciju za posao.

Sistemi upravljanja kvalitetom temelje se na kontroliranju i unapređivanju procesa te na efikasnoj upotrebi primjerenih resursa. U kontekstu resursa sistemi upravljanja kvalitetom pažnju organizacija usmjeravaju na upravljanje ljudskim resursima, a sve s ciljem povećanja efikasnosti i konkurentnosti organizacije na globalnom tržištu. Iz prethodno navedenog vidljiva je korelacija između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja kvalitetom u organizacijama. Međutim, postavlja se pitanje može li sistem upravljanja kvalitetom poslužiti kao alat za upravljanje i razvoj ljudskih resursa u organizacijama.

2 Teorijski osvrt na razvoj ljudskih potencijala

Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, što je bio osnovni motiv naučnicima i istraživačima u pojašnjavanju problematike i približavanju iste menadžerima ljudskih potencijala u svrhu postizanja što boljih rezultata. Značaj ljudskih potencijala ističe se u prvoj polovici 20. stoljeća, kada se uvidjela važnost motivacije, neformalnih odnosa, stila vođstva i sličnoga te službena literatura od tog perioda počinje sa značajnijim analizama ove tematike. Mnogobrojni autori su već u ranijim fazama isticali važnost konstantnog ulaganja u zaposlene pa tako u 18. stoljeću Adam Smith u svojim djelima ističe važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini, a u 19. stoljeću Karl Marx u analizi faktora proizvodnje na prvo mjesto stavlja stručnost i vještinu radnika. No, tek u 20. stoljeću istraživanja postaju usmjerena na dokazivanje povezanosti između obrazovanja i gopodarske uspješnosti, čime se ističe važnost uloge »ljudskog kapitala« i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1998, str. 121).

Ljudski kapital se uglavnom definira kao produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca (Vodopija, 2006, str. 23), a u trenutnom poslovnom okruženju čini osnovu konkurentske prednosti organizacija, glavni resurs opstanka te pokretač rasta i razvoja suvremenih organizacija (Pološki Vokić i Vidović, 2007, str. 403). Stoga

se pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva »niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije« (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 16), ali i implementacijsku menadžersku funkciju čiji je cilj da odabere ljudske resurse koji su po svim osnovama identificirani kroz menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, te stvaraju preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani.

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim okolnostima imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća (Goić, 1998). U tom smislu već i sam koncept „upravljanja ljudskim potencijalima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću. U literaturi se ističu dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima – tvrdo i meko. Prema Kuku i Kripsu (2009) tvrdo upravljanje pokušava maksimalno povećati produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni dioničarima, dok je meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza (osim u krajnjem slučaju) te uzima u obzir i interese zaposlenih. Teoretičari ističu kako je meko upravljanje znatno efikasniji pristup u trenutnom poslovnom okruženju, te ističu kako je profesionalno upravljanje ljudskim kapitalom spona između zaposlenih, menadžmenta i kupaca, te rezultira dobrim imidžom organizacije, lojalnošću kupca, povećanom motiviranošću zaposlenog kadra, ali i većim stupnjom produktivnosti organizacije.

Posljednjih desetljeća razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta koju označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. Filozofija ovlaštenja i njena uspješna primjena zahtijevaju od menadžera poštovanje bitnih karakteristika: povjerenja, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motiviranje, potkrepljenje i resurse potrebne za djelovanje (Lutovac, 2012, str. 184). Fenomen razvoja ljudskih kapitala putem koordiniranja menadžerske karijere i sistema njenog organizacijskog upravljanja i razvoja zaokuplja sve veću pažnju kako znanstvene tako i stručne javnosti. Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i poduzeća, te obavljati svoje funkcije u sklopu odjeljenja upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila celovitost sistema i postigli zadovoljstvo ljudi i ciljevi poduzeća.

Teorijski je argumentiran značaj razvoja i upravljanja karijerom menadžera za unapređenje menadžerskog kapitala kao osnove stvaranja veće konkurentske prednosti organizacija (Vemić-Đurković, Marić i Đurković, 2011, str. 193). No, paralelno s tom činjenicom upravljanje karijerom korak je u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, te je stoga striktno vezan za strateške odluke organizacije

u cilju postizanja konkurentnosti organizacije i njenom boljem pozicioniranju na tržištu. Odnosno, u dinamičnom ekonomskom okruženju razvoj zaposlenih stalan je proces koji treba da pokrene poslodavac.

McCour i Eldridge definiraju upravljanje ljudskim resursima kao »način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje« (McCourt i Eldridge, 2003, str. 2). Postupak upravljanja karijerom jedan je od pisanih postupaka koji podržava proces upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji. Nakon Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji, Kataloga opisa poslova, analitičke procene i Tarifnog priloga te Ugovora o radu, Postupak upravljanja karijerom jedan je dokumenata kvaliteta koji može presudno utjecati na pretvaranje ljudskih potencijala u ljudski kapital (Drljača, 2012, str. 253).

Iz prethodnog opisa može se zaključiti da su obrazovanje i razvoj zaposlenih povezani s gotovo svim aspektima upravljanja ljudskim resursima. Zadatak im je da pomognu da se unutar kompanije stvori struktura komunikacijskih sistema koji će opet pomoći pri korištenju potencijala i znanja zaposlenih s ciljem ostvarivanja poslovnog napretka. Zauzvrat, kompanija treba omogućiti obrazovanje i razvoj kako bi bila u mogućnosti da razvije svoje potencijale i ustroji potrebne obrazovne i razvojne procese unutar kompanije.

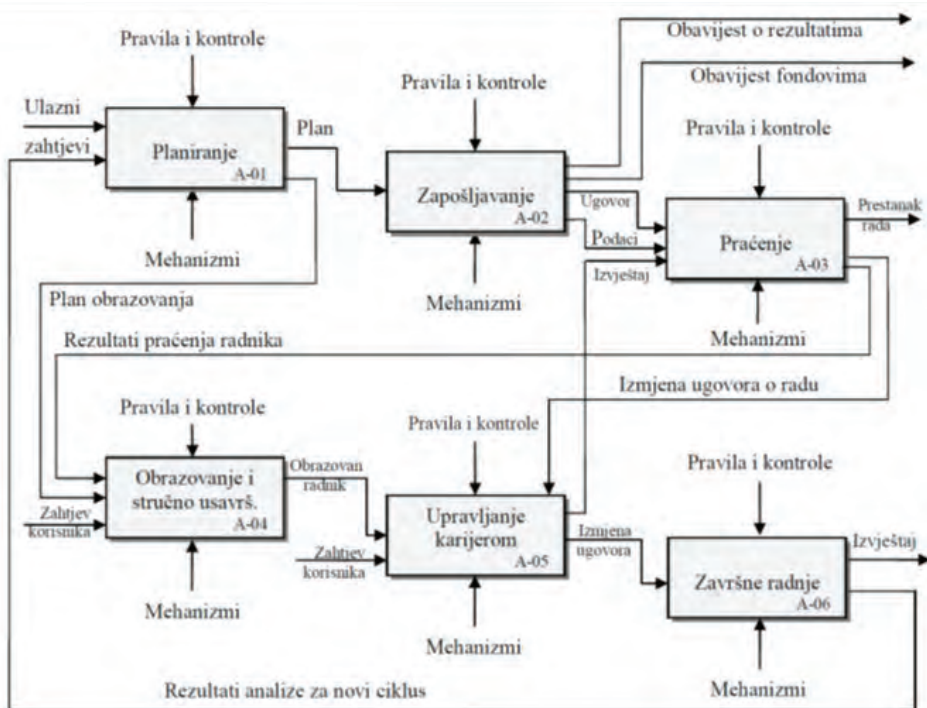
3 Važnost razvoja ljudskih kapitala za konkurentnost preduzeća

Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija prošao je mnoge faze – od razmještaja na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja pa sve do kreiranja politike koja maksimalno povećava integraciju zaposlenih, motivira ljude te kombinira interes preduzeća i zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima dobija ravnopravno mesto u organizacijskom i strateškom smislu, a ona poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno postižu najbolje rezultate (Goić, 1998, str. 347). U modernim zemljama većina poslovnih subjekata smatra upravljanje ljudskim resursima investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i vještinu zaposlenih kako bi se ostvarili ciljevi u sferi ekonomskog rasta, proizvoda i usluga. Zauzvrat, zaposleni profitiraju u smislu zadovoljavajuće naknade za rad i mogućnosti učenja i razvoja karijere.

U okviru teorije sistema upravljanja kvalitetom prepoznaju se četiri tipa poslovnih procesa: 1) temeljni poslovni procesi; 2) upravljački poslovni procesi; 3) procesi potpore ili logistički poslovni procesi, koje još nazivaju procesima potpore ili resursnim poslovnim procesima; 4) procesi mjerenja, analize i poboljšanja (Drljača, 2012, str. 256). Upravljanje ljudskim potencijalima svrstava se u kategoriju procesa potpore ili logističkih poslovnih procesa. Na osnovu prethodno iznesenog može se zaključiti kako se ljudski potencijali smatraju resursom koji predstavlja logističku

potporu poslovnim procesima i stvara dodatnu vrijednost za krajnjeg korisnika (Ould, 1995).

Slika 1: Dijagram dekompozicije procesa upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Drljača, M. (2012). Upravljanje karijerom u funkciji kvalitete sustava upravljanja. Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, str. 253-264.

Model intelektualnog kapitala postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća (Pulić, 1997). Stoga na značaju dobivaju vještine upravljanja karijerom ('career management skills' – skr. CMS) koje se definiraju kao vještine koje ljudima omogućavaju upravljanje razvojem vlastite karijere. Odnose se na načine prikupljanja i korištenja informacija o sebi, obrazovanju i svijetu rada, kao i na vještine potrebne za donošenje i provođenje odluka i realizaciju karijernih prelaza (iz obrazovnog sistema u svet rada, s posla na posao, i drugo). U današnje vreme obrazovanje igra veoma važnu ulogu u unapređenju kvaliteta usluga, a poboljšanje strateških faktora uspjeha poduzeća odvija se prvenstveno kroz kvalitetnije obrazovanje i upravljanje ljudskim resursima (Heskett, 1988). O povezanosti upravljanja karijerom i planiranja na nivou organizacije jasan sud daju dva Baruhova strateška pristupa – dvije distinktivne strategije (Baruch, 2004, str. 27):

- vertikalna integracija koja ima polazište u individualnim potrebama i oblicima ponašanja, primjena upravljanja ljudskim resursima u praksi organizacije, uključivanje u strategiju menadžmenta ljudskih resursa i, konačno, uključenost u

- poslovnu strategiju poduzeća;
- horizontalna koherencija koja podrazumijeva uzajamnu povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, kao što su regrutiranja i selekcije, nagrađivanja, procjene učinka, uvođenja u posao, obuke i razvoja karijere.

Razvoj karijere svake pojedine osobe se odvija u okviru radnog i šireg socijalnog okruženja (Babić, 2011, str. 251), a na osnovu strategije vertikalne integracije identificiraju se potrebe za ljudskim resursima organizacije. Uslijed nedostatka upravljanja karijerom zaposlenih u organizacijama nema optimalnog ulaganja u razvoj kompetencije, nema napredovanja u struci i na hijerarhijskoj ljestvici unutar organizacijske strukture na temelju kompetentnosti, nema optimalnog poslovnog rezultata za organizaciju, te održivog uspjeha (Drljača, 2012, str. 254). Stoga je edukacija postala važan faktor za proces upravljanja karijerom pa se u literaturi spominje termin »coaching« za proces uz pomoć kojeg ljudi stječu znanje uz pomoć različitih alata i tehnika kako bi sebe razvijali i postali efikasniji (Peterson, 1999). Po Coxu et al. (Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 2010), »coaching« je »razvojni proces koji uključuje strukturiranu i fokusiranu interakciju, kao i korištenje adekvatnih strategija, sredstava i tehnika u cilju postizanja željene i održive promjene u korist klijenta, ali i drugih, potencijalno zainteresovanih strana«. Postoje i autori koji smatraju da je »coaching« ključni proces za kreiranje »otvorenijih organizacija, koje vrjednuju svoje ljude, njihove vještine, ideje i doprinos i generalno streme ka osnaživanju svojih zaposlenih« (Fleming, Taylor, 1998). Autori poput Witherspoona i Whitea (1996) smatraju da »coaching« ima općenito četiri uloge. Tako se »coaching« može koristiti za (a) stjecanje specifičnih vještina za određene poslove; (b) za postizanje veće uspješnosti na postojećem poslu, u širem, općenitijem smislu; (c) za osobni razvoj, s fokusom na budućnost i buduće uloge; (d) za osobni rad koji je fokusiran na sadašnje stanje i planove.

4 Razvoj sistema upravljanja kvalitetom i pojmovno određenje

Svima je jasan apstraktan pojam kvalitete. Svaki pojedinac ima drugačiju percepciju kvalitete, ali što je ona konkretno? Može se definirati kao svojstvo, odnosno osobina koja obilježava određeni predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava. To je „stupanj do kojeg skupina postojećih svojstava ispunjava zahtjeve“ (Fundu, 2008: 9), odnosno ukupnost svojstava proizvoda ili usluga na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje očekivane zahtjeve. Lazibat (2009) kvalitetu definira kao mjeru ili pokazatelja obima, odnosno iznosa upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje tačno određene potrebe na određenom mestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. Međutim, ono što će danas zadovoljiti potrošačeve potrebe i zahtjeve već sutra može biti u potpunosti neprihvatljivo i nepotrebno.

Razvoj kontrole kvalitete počinje 1910. godine, kad je organizacija Ford uvela u praksu proizvodnje automobilske industrije načela organizacije F. V. Taylora. Funkcija kontrole bila je u tome što je postupak odvajanja loših proizvoda od dobrih postao samostalan, odnosno odvojio se od funkcije proizvodnje.

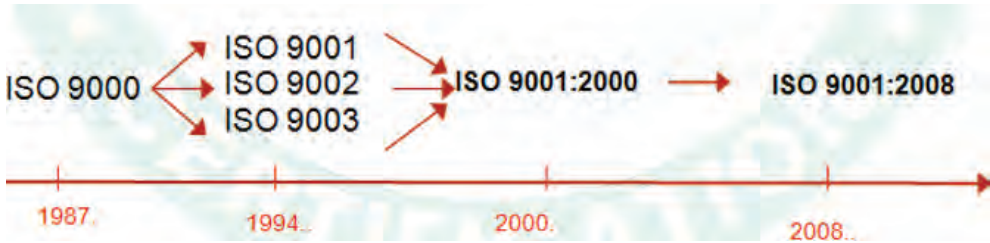
Prvu statističku kontrolu kvalitete za praćenje proizvodnje izradio je Amerikanac V. A. Shervart 1924. godine. Upotreba statističke kontrole kvalitete postajala je sve izraženija sredinom šezdesetih godina prošlog stoljeća. Japan je u to vreme bio zemlja jeftinih i nekvalitetnih proizvoda, nestabilne valute i nesigurne političke budućnosti. Prihvaćanjem filozofije stručnjaka, kao što su Shervart, Deming i Juran, raste kvaliteta japanskih proizvoda, a zapadni konkurenti počinju zaostajati. Japanski stručnjak Kaoru Ishikawa zaključuje da kontrola kvalitete pretpostavlja kvalitetu svih zaposlenih i zahtjeva da svi zaposleni moraju biti osposobljeni da budu vlastiti kontrolori. Razvijaju se nova shvaćanja da se proizvod izrađuje za korisnika i da ga se treba raditi u skladu sa zahtjevima koji su prioritet u tom trenutku.

Osamdesetih godina dolazi do saznanja da ono što je do tada vrijedilo više ne vrijedi, odnosno više nije konkurentno imati što jeftiniji proizvod, nego što kvalitetniji.

»Kad bi se cijela priča o razvoju kvalitete rezimirala, etape razvoja izgledale bi ovako: 1) Predindustrijska (auto) kontrola – do industrijske revolucije: temeljna značajka unutarnje kontrole kvalitete – odlikuje se izravnim i stalnim uvidom vlasnika proizvodnje u sve etape nastanka proizvoda; 2) Organizacija od industrijske revolucije do 1914. godine: razvojem industrijskog poduzeća prestaje izravna kontrola kvalitete proizvoda od strane vlasnika i prelazi u nadležnost posebno specijaliziranog radnika-kontrolora; 3) Organizacija od 1914. do 1940. godine: temeljna je značajka pojava samostalne skupine za obavljanje poslova kvalitete; 4) Organizacija od 1940. do 1955. godine: odjel kontrole kvalitete ne penje se više samo po vertikali (hijerarhiji), već počinje obuhvaćati i aktivnosti koje nisu samo izravna proizvodnja (ulazna, međuetapna, završna kontrola, mjerenje, statistička obrada podataka, servis); 5) Organizacija od 1955. do 1987. godine: temeljna značajka unutarnje kontrole kvalitete jest njezin rast po hijerarhiji poduzeća do razine druge linije uprave i širenje na razine odjela (nabava, prodaja, itd.); 6) Organizacija od 1987. godine do danas: pojavom serije norma ISO 9000, unutarnja kontrola kvalitete prerasta u integralni sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom. Voditelj odjela za kvalitetu prerasta u menadžera kvalitete i postaje savjetnik uprave u svim pitanjima značajnim za sustav kvalitete« (Funda, 2008, str. 17).

Norma ISO 9001:2008 danas je najprihvaćenija norma na tržištu, odnosno najčešće primjenjivani model sistema upravljanja kvalitetom. Normu je 1987. godine izdala ISO organizacija te je do danas imala tri revizije (1994, 2000. i 2008). Novo izdanje se očekuje 2015. Slika br. 2 prikazuje razvoj ISO 9001 normi kroz povijest.

Slika 2: Razvoj norme ISO 9001



Vir: Lastni vir, 2015.

ISO 9001 se pojavio kao potreba i odgovor na globalizacijske probleme s kojim su se organizacije sve češće susretale prilikom međunarodne razmjene dobara i usluga. Dakle, norme ne samo da su velika pomoć u izgradnji sistema upravljanja kvalitetom, već su i »svojevrсна putovnica (u formi certifikata) za slobodan tijek proizvoda (robe i/ili usluga) ponajprije u okviru Europske unije, a s vremenom i u Europi i svijetu« (Skoko, 2000, str. 153).

Ukoliko promatramo gospodarske djelatnosti i grane, primjena norme ISO 9001 krenula je od industrija materijalne proizvodnje, zatim je zahvatila djelatnosti nematerijalne proizvodnje (uslužne djelatnosti), te se danas širi po obrazovnim i državnim organizacijama i ustanovama.

»Pet osnovnih ciljeva norme ISO 9001 su: 1) postizanje, održavanje i potraga za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda (i usluga) u odnosu na postavljene zahtjeve; 2) poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju kupčevih i stakeholderskih impliciranih potreba; 3) pružanje povjerenja internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju; 4) pružanje povjerenja kupcima i ostalim stakeholderima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima i uslugama; 5) pružanje povjerenja kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni« (Lazibat, 2009, str. 160).

Temeljni principi ISO 9001:2008 norme su sljedeći: 1) Orijentacija na kupce; 2) Vodstvo; 3) Uključenost zaposlenih; 4) Procesni pristup; 5) Sistemski pristup upravljanju; 6) Kontinuirano unapređivanje; 7) Činjenični pristup donošenju odluka; 8) Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima (ISO 9001, 2008).

5 Ciljevi rada

Predmet istraživanja ovog rada je proces upravljanja ljudskim potencijalima kao dio procesne strukture unutar sistema upravljanja organizacije, s težištem na procesnom koraku upravljanja karijerom. Razlog usmjerenosti na ovaj predmet istraživanja je u činjenici da se upravljanje karijerom može nedvosmisleno dokazati samo u onim organizacijama koje su implementirale sistem upravljanja kvalitetom utemeljen

na međunarodnoj normi ISO 9001, te su kroz uobičajene korake implementacije definirale procese, odredile kriterijume i načine mjerenja procesa, te ih dokumentirale kroz dokumentaciju sistema upravljanja zajedno sa procedurama, radnim uputima i zapisima koje norma propisuje. Broj organizacija koje ispunjavaju ovaj uvjet u Republici Hrvatskoj još uvijek je mali. Ta činjenica temelji se na podacima ISO organizacije iz 2012. godine (ISO Survey 2011, ISO Survey 2011 – dostupno na www.iso.org) prema kojima je u RH do 31. 12. 2011. certificirano u skladu s normom ISO EN 9001:2008 ukupno 2.117 organizacija, te podatku (Državni zavod za statistiku) od ožujka 2013. prema kojem je broj aktivnih poslovnih subjekata s 31.03.2013. u RH bio 87.281. U skladu sa prethodno navedenim može se zaključiti kako je u RH certificirano u skladu s normom ISO 9001:2008 oko 2,4 % poslovnih subjekata. Ako bi sve certificirane organizacije imale moduliran proces upravljanja ljudskim potencijalima, nije nužno da u okviru procesa imaju i procesni korak upravljanjem karijerom, što zavisi od stupnja kompetencije procesnog tima koji radi na moduliranju ovog poslovnog procesa.

Cilj istraživanja je pokazati strukturu procesa upravljanja ljudskim potencijalima i važnost upravljanja karijerom unutar tog procesa, kako za razvoj motivacije zaposlenih tako za optimizaciju ulaganja u razvoj karijere te poslovnu uspješnost organizacije.

Utemeljena je hipoteza ovog rada da definirani proces upravljanja ljudskim potencijalima i pisana procedura koja opisuje proces upravljanja karijerom omogućavaju kvalitetnije planiranje karijere, bolju organizaciju upravljanja karijerom, izradu kvalitetnijeg plana razvoja karijere utemeljnog na činjenicama i bolju i jednostavniju kontrolu procesa.

6 Elementi norme iso 9001:2008 kao alat menadžmenta ljudskih resursa


Norma ISO 9001:2008 sastoji se od niza zahtjeva, tzv. točaka u kojima je definirano koje su obveze organizacija u smislu zadovoljenja zahtjeva navedene norme. Točke norme ISO 9001:2008 su sljedeće: 1) Područje primjene; 2) Veza s drugim normama; 3) Nazivi, definicije i skraćenice; 4) Sistem upravljanja kvalitetom; 5) Odgovornost uprave; 6) Upravljanje resursima; 7) Realizacija proizvoda; 8) Mjerenje, analiza i poboljšanje (ISO 9001:2008).

Analizom svih osam navedenih točaka mogu se uočiti određene veze između norme ISO 9001:2008 i procesa upravljanja ljudskim resursima. Norma ISO 9001:2008 sastoji se od sljedećih osam točaka: područje primjene, upućivanje na druge norme, nazivi i definicije, sistem upravljanja kvalitetom, odgovornost uprave, upravljanje resursima, realizacija proizvoda, mjerenje, analiza i poboljšavanje (ISO 9001:2008). Kada se norma ISO 9001 analizira u kontekstu upravljanja ljudskim resursima, potrebno je izdvojiti određene točke norme u kojima se norma može referirati na upravljanje ljudskim potencijalima.

Točka »Sistem upravljanja kvalitetom« sastoji se od sljedećih podtočaka: identificiranje procesa, slijed i interakcije između procesa, kriteriji i metode za učinkovito odvijanje procesa, resursi i informacije, nadziranje, mjerenje i analiziranje, postizanje rezultata i poboljšanje, nadzor nad podugovorenim procesima. Pregledom navedenih podtočaka može se uočiti korelacija između upravljanja ljudskim resursima i zahtjevima na sistem upravljanja kvalitetom, jer norma zahtijeva da se u sistemu upravljanja definiraju procesi te između ostalog, koji ljudski resursi su potrebni za uspješnu realizaciju definiranog poslovnog procesa. Također, potrebno je definirati kompetencije koje su potrebne za realizaciju procesa.

U točki norme »Zahtjevi na dokumentaciju« navedene su podtočke: politika i ciljevi, poslovnik kvalitete, procedure, ostali dokumenti i zapisi. Politika sistema upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 izričito traži, između ostalog, da se organizacija obveže kako će konstantno raditi na unapređivanju i edukaciji ljudskih resursa. Na slici 1 navedena je kao primjer »Politika sistema upravljanja« u korporaciji Adriatic Luxury Hotels d.o.o. koja se između ostalog obavezuje da će: zapošljavati stručno i ambiciozno osoblje koje će imati mogućnosti i obavezu da se stalno razvija i usavršava; postavljati ambiciozne, mjerljive i ostvarljive ciljeve i programe; osigurati visok nivo svijesti i kulturu ponašanja u pogledu zaštite okoline i zaštite na radu; preventivnim aktivnostima smanjivati rizik od povreda i bolesti gostiju i zaposlenih, primjenjivati i stalno poboljšavati djelotvornost sistema upravljanja ALH - MS utemeljenog na zahtjevima normi ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, te Codex Alimentarius. Iz prethodno navedenog vidljiva je jasna veza norme ISO 9001 s upravljanjem ljudskim resursima.

Slika 3: Politika sistema upravljanja u korporaciji ALH



Adriatic Luxury Hotels
Je Društvo luksuznih hotela

POLITIKA UPRAVLJANJA

Jadranski luksuzni hoteli d.o.o. prva je i vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje u hotelijerstvu visoke kategorije. Dio je međunarodne kompanije GS Hotels and Resorts Holdings Ltd. U svom portfelju upravljamo hotelima Dubrovnik Palace, Excelsior, Bellevue, Kompas i Bonavia u Rijeci.

Temeljna vrijednost našeg poslovanja je stalno prepoznavanje i ispunjavanje svih potreba i želja naših gostiju i trajno poboljšavanje svih procesa u organizaciji.

Kao prva hrvatska tvrtka za upravljanje u hotelijerstvu koja je unaprijedila tijekove određenja hrvatskog turizma, utjecat ćemo na razvoj znanja i vještina na regionalnim tržištima koristeći prednosti izgrađenog imena i pozicije. Naši zaposlenici, kojima ćemo ostati najpoželjniji poslodavac, prihvatit će kulturu koja promiče inovacije i stalna unapređenja na svim područjima, uključujući radne vještine i poslovne procese u proizvodima i uslugama.


Naša korporativna kultura potiče nas na zadovoljavanje potreba društva iz okruženja, bilo financijskim doprinosom ili dobrovoljnim aktivnostima zaposlenika. Promičemo odgovornost prema zaštiti prirodnog okoliša te sigurnosti i zaštiti zdravlja zaposlenika i gostiju kao jedne od korporacijskih vrijednosti, na način da ohrabrujemo razvoj inovativnih i fleksibilnih rješenja koja će donijeti pozitivne promjene.

U cilju postizanja, navedenih vrijednosti, trajno se obvezujemo:

- Zapošljavati stručno i ambiciozno osoblje koje će imati mogućnosti i obveze stalno se razvijati i usavršavati;
- Postavljati ambiciozne, mjerljive i ostvarive ciljeve i programe;
- Njegovati i razvijati partnerske odnose s klijentima i dobavljačima
- Poticati naše dobavljače u razvoju ekološko povoljnijih roba i usluga
- Gostima naših hotela pružiti uslugu na najvišoj razini te trajno održavati visoku razinu zadovoljstva;
- Osigurati visoku razinu svijesti i kulturu ponašanja u pogledu zaštite okoliša i zaštite na radu;
- Trajno smanjivati negativan utjecaj na okoliš kroz preventivne aktivnosti u upravljanju energijom, vodom, otpadom i opasnim tvarima
- Preventivnim aktivnostima smanjivati rizik od ozljeda i bolesti gostiju i zaposlenika
- Pri realizaciji razvojnih projekata najveću pažnju posvetiti zaštiti prirodnog okoliša i prevenciji onečišćenja te sigurnosti i zaštiti zdravlja;
- Primjenjivati i stalno poboljšavati djelotvornost sustava upravljanja ALH - MS temeljenog na zahtjevima normi ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 te Codex Alimentariusu;
- Stalno se usklađivati sa zakonskim zahtjevima iz zaštite okoliša, sigurnosti i zaštite na radu te zdravstvene ispravnosti proizvoda.

U Dubrovniku, 27.01.2010.

Predstavnik uprave:
Marino Čehić



Izvor: <http://www.top-consult-grupa.hr>.

U podtočki »Procedure« norma navodi osnovnih šest procedura koje organizacija mora ustrojiti. Procedure poput upravljanja dokumentima, upravljanja zapisima ili provođenje internih audita zapravo su jasna uputstva kako se izvršava određeni

posao što naposljetku olakšava organizacijama poslovanje u slučajevima kao što su bolovanja, godišnji odmori, odnosno kada postoje značajne fluktuacije kadrova.

Točka norme 6.2. »Ljudski resursi« daje konkretne zahtjeve pred organizaciju, a vezane za ljudske resurse. Potrebno je definirati plan edukacije, arhivirati i analizirati zapise o stručnom osposobljavanju. Provedenu edukaciju nužno je kasnije valorizovati kako bi se na temelju tog iskustva ubuduće mogla bolje planirati edukacija, kao i kako bi organizacija imala bolji uvid u osposobljenost svojih kadrova.

Kroz razradu navedenih točaka norme te kroz primjer politike upravljanja moguće je zaključiti kako je norma ISO 9001:2008 jedan od temelja funkcija ljudskih resursa, odnosno upravljanje tom funkcijom. Iz tog razloga je i revizijom norme 2008. godine, između ostalih promjena, dat veći naglasak na upravljanje ljudskim resursima.

Slika 4: Anketni upitnik za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u korporaciji ALH

ZADOVOLJSTVO		Stupanj zadovoljstva
1. poslom	1 2 3 4 5	
2. vodstvom organizacije	1 2 3 4 5	
3. suradnicima	1 2 3 4 5	
4. neposredno nadređenim	1 2 3 4 5	
5. mogućnostima za napredovanje	1 2 3 4 5	
6. plaćom	1 2 3 4 5	
7. statusom u organizaciji	1 2 3 4 5	
8. radnim uvjetima (oprema, prostori)	1 2 3 4 5	
9. mogućnostima obrazovanja	1 2 3 4 5	
10. stalnošću zaposlenja	1 2 3 4 5	
11. radnim vremenom	1 2 3 4 5	

Podaci o anketiranom

Molimo da uz sljedeća pitanja zaokružite odgovarajući broj:

1. Spol	2. Dob
1) muški	1) do 30 godina
2) ženski	2) od 30 do 40 godina
	3) od 40 do 50 godina
	4) više od 50 godina

3. Razina u organizaciji
 1) viši i srednji rukovoditelji
 2) operativni rukovoditelji
 3) samostalni stručni kadrovi 4) izvršioци

Stož u organizaciji:

- do 2 godine
- od 2 do 5 godina
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 20 godina
- više od 20 godina

Dob:

- do 30 g
- od 30-40 g
- od 40-50 g
- više od 50 g

Stupanj obrazovanja:

- dvije godine srednje škole i manje
- trogodišnja srednja škola
- srednja škola
- viša škola
- visoka i više

Komentari i prijedlozi:

Izvor: <http://www.top-consult-grupa>.

7 Rasprava

Analizom literature, te same norme ISO 9001:2008 i njenih zahtjeva može se uočiti značajna povezanost s funkcijom ljudskih resursa. Provedenim istraživanjem za potrebe ovoga rada na tri organizacije s implementiranim sistemom upravljanja

kvalitetom može se uočiti kako struktura procesa upravljanja ljudskim potencijalima pokazuje logični slijed odvijanja procesnih koraka, od ulaznih zahtjeva korisnika za kompetentnim radnicima do upravljanja karijerom i završnih radnji u procesu. Isto tako, pokazuje da je upravljanje kvalitetom značajni procesni korak bez kojeg zapravo nema upravljanja ljudskim potencijalima. Također, organizacija s implementiranom normom ISO 9001 ima mogućnost da iskoristi zahtjeve norme, kao i iskustvo konsultanata prilikom implementacije sistema, s ciljem ustrojstva sistemskog upravljanja ljudskim potencijalima. Rezultati istraživanja potvrdili su hipotezu o manjem broju dana provedenih na bolovanju zaposlenih koji rade u organizacijama s implementiranom normom ISO 9001. Druga hipoteza nije potvrđena – dakle, nije dokazana ispodprosječna fluktuacija zaposlenih.

8 Zaključak

Velike i brze promjene na svjetskom tržištu mjenjaju značenje prirode posla i ističu značaj upravljanja karijerom. Analizom literature, provedenim istraživanjem, te direktnim razgovorom s odgovornim osobama autori su utvrdili kako je upravljanje karijerom striktno vezano za strateške odluke organizacije. Stoga je razvoj zaposlenih stalan proces koji treba da pokrene poslodavac, a implementacija ISO 9001:2008 sistema upravljanja je idealna prilika za to. Sistem upravljanja kvalitetom definira pisane postupke koji podržavaju proces upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, a samim tim i jedan od dokumenata kvalitete koji može presudno utjecati na pretvaranje ljudskih potencijala u ljudski kapital. Neosporno je da se upravljanje karijerom može nedvosmisleno utvrditi i dokumentirati samo u onim organizacijama koje imaju uveden sistem upravljanja kvalitetom. Cilj ovog rada je bio dati prikaz jednog od mogućih rešenja za upravljanje karijerom, što je, na kraju, i postignuto potvrđivanjem da je sistem upravljanja kvalitetom dobar temelj za izgradnju sistema upravljanja ljudskim resursima.

LITERATURA

1. Babić, L. i Kordić, B. (2011). Nacionalna kultura i karijerni razvoj. 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, str. 250–256.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1998). Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima. Slobodno poduzetništvo, 7, str. 121–130.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
4. Baruch, J. (2004). Managing Careers: Theory and Practice. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
5. Cook, M. i Cripps, B. (2009). Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu. Zagreb: Školska knjiga.
6. Cox, E., Bachkirova, T. i Clutterbuck, D. (2010). The Complete Handbook of Coaching. London: Sage.
7. Drljača, M. (2012). Upravljanje karijerom u funkciji kvalitete sustava upravljanja. U: Menadžment i sigurnost, Upravljanje ljudskim resursima i sigurnost. Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, str. 253–264.

8. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.
9. Fleming, I. and Taylor, A. (1998). *The coaching pocketbook*. Hants: Management Pocketbooks Ltd.
10. Funda, D. (2008). *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen.
11. Goić, S. (1998). *Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
12. Goić, S. (1998). *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*. Split: Ekonomski fakultet Split.
13. Heskett, J. (1988). *Management von Dienstleistungsunternehmen (Management of service enterprises)*. Wiesbaden: Gabler.
14. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
15. Lutovac, M. (2012). *Upravljanje ljudskim resursima u cilju razvoja intelektualnog kapitala*. U: *Na putu ka doba znanja*. Sremski Karlovci: Fakulteta za menadžment, str. 180–187.
16. McCourt, W. and Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management*. UK, Cheltenham: Edward Elgar, str. 2.
17. Ould, A. M. (1995). *Business Processes*. Chichester, England, UK: John Wiley & Sons Ltd.
18. Peterson, R. S. (1999). *Can you have too much of a good thing? The limits of voice for improving satisfaction with leaders*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, str. 313–324.
19. Pulić, A. (1997). *Upravljanje intelektualnim kapitalom*. *Ekonomija*, 1, str. 89–115.
20. Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
21. Spletna stran: <http://www.top-consult-grupa.hr> [Citirano 12. 8. 2013].
22. Spletna stran: <http://www.tpa-horwath.hr/en> [Citirano 10. 8. 2013].
23. Turusbekova, N., Broekhuis, M., Emans, B. and Molleman, E. (2007). *The role of individual accountability in promoting quality management systems*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, št. 5, str. 471–482.
24. Vemić-Đurković, J., Marić, R. i Đurković, T. (2011). *Analiza razvoja menadžerske karijere u Srbiji*. *Industrija*, 39, št. 4, str. 193–208.
25. Vodopija, Š. (2006). *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Naklada Žagar.
26. Witherspoon, R. and White, R. P. (1996). *Executive coaching: A continuum of roles*. *Consultive Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124–133.
27. Zhang, Z. (2000). *Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance*. *Total Quality Management*, 11, št. 1, 129–137.

Interdisciplinarni pristop k vzpostavljanju osebne finančne varnosti

UDK 336.7+351.75

KLJUČNE BESEDE: finančna varnost, osebne finance, ciljna prepričanja, notranji modeli

POVZETEK - Pregled aktualnih trendov kaže nizek socialno-ekonomski položaj kot enega največjih dejavnikov tveganja za telesno in še posebej za duševno zdravje. Bolniška odsotnost, ki iz leta v leto raste, predstavlja breme za vse vpletene in posredno za celotno družbo. Finančna stiska predstavlja tudi visoko tveganje za samomorilno vedenje. Zato bomo to področje obravnavali z vidika finančne in psihološke stroke ter opisali možnost za doseganje finančne varnosti na ravni posameznika, kar bi posredno lahko obrnilo kazalnike zdravja in produktivnosti v pozitivno smer tudi na ravni družbe. Rezultati uporabljene spletne ankete kažejo precejšnje nepoznavanje načinov upravljanja z denarjem, kar nakazuje potrebo po tovrstnem izobraževanju. Zato smo razvili izobraževalno metodo, katere učni cilji združujejo poznavanje upravljanja osebnih financ in poznavanje orodij za izboljšanje lastnega odnosa do denarja. Prvo se nanaša na spekter možnosti, drugo pa na spekter zavednih in nezavednih prepričanj, ki razlikujejo med finančno stisko in finančno varnostjo.

UDC 336.7+351.75

KEY WORDS: financial security, personal finance management, development of targeted beliefs, internal model

ABSTRACT - A review of current trends shows a low socio-economic status as one of the greatest risk factors for physical and especially mental health. Sick leaves increasing from year to year, are a burden for all involved and indirectly for the whole society. Financial distress also represents a high risk for suicidal behaviour. Therefore, we have addressed the field from the financial and psychological perspective, and we described some possibilities for achieving financial security at the individual level, which could indirectly lead to turning health indicators and productivity in a positive direction at the society level as well. Results of the online administered survey show a considerable lack of knowledge in money management and also indicate the need for an education in the field. Accordingly, we have developed an educational method, where learning goals combine understanding of personal finance management and the tools to improve one's own relationship to money. The first refers to the range of opportunities and the second on the spectrum of conscious and unconscious beliefs that differ between the financial distress and financial safety.

1 Uvod

Zdravje, ki je ena od osnovnih človekovih pravic (UN, 1945; WHO, 1978), je poleg odgovornosti zdravstvenega sektorja (Rayner, 2005), pristojnih politik, služb in organov tudi pravica in dolžnost vsakega posameznika, da aktivno sodeluje v skrbi za lastno zdravje (WHO, 1978). Zdravje ne označuje le odsotnosti bolezni ali oslabelosti, temveč predvsem stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja (WHO, 1948). Na ravni skupnosti potekajo interdisciplinarna prizadevanja za preprečevanje bolezni in krepitev zdravja, kar oblikuje široko področje javnega zdravja (WHO, 2014). Področna stroka poudarja, da ni zdravja brez duševnega zdravja (Prince, 2007; Roškar in Jeriček Klanšček, 2010; WHO, 2014b) in zato krepitev javnega duševnega zdravja uvršča v center svojih prizadevanj (WHO-EU, 2005). Duševno zdravje, poleg odsotnosti bolezni ali motnje, označuje predvsem

stanje blagostanja oziroma dobrega počutja, v katerem posameznik uresničuje svoje potenciale, se uspešno spoprijema s povprečno stopnjo stresa ter je sposoben biti produktiven, uspešen in prispevati k skupnosti (WHO, 2007).

Med največje dejavnike tveganja za dobro telesno, še zlasti pa za duševno zdravje se uvršča nizek ali nestabilen socialno ekonomski položaj (Murali in Oyebode, 2004), ki je najpomembnejši tudi med dejavniki tveganja za razvoj stresne simptomatike (Lederbogen, Haddad in Meyer Lindenberg, 2013). Mnogokrat izbrana možnost za reševanje finančne stiske pa je tudi samomorilno vedenje (Murali in Oyebode, 2004).

Podatki za Slovenijo kažejo, da je več kot petnajst dni trajajoča bolniška odsotnost precej nad evropskim povprečjem (Božič, 2011). Na parametru socialno-ekonomskega položaja je značilna rast stopnje tveganja revščine in resne materialne prikrajšanosti (SURs, 2013). Po drugi strani pa med programi na področju javnega duševnega zdravja, ki sicer bolj kažejo značilnosti varovanja telesnega zdravja (IVZ, 2009; Merhar in Bucik, 2014; NPDZ, 2014), ni zaslediti razvijanja kompetenc, potrebnih za spoprijemanje s slabšim socialno-ekonomskim položajem (Merhar in Bucik, 2014). Zato smo z namenom prispevanja k izboljšanju stanja na ravni posameznika in skupnosti oblikovali izobraževalno metodo za doseganje skladnosti med mišljenjem, delovanjem in želenim rezultatom ter učinkovito upravljanje z osebnimi financami. Pri razvijanju metode smo z vidika psihološke in finančne stroke obravnavali kontinuum materialna prikrajšanost – materialno obilje oziroma finančna stiska – finančna varnost.

2 Psihološki vidik

Obravnavo za doseganje finančne varnosti smo s psihološkega vidika naravnali na vzpostavitev skladnosti mišljenja, delovanja in rezultata (želenega izida). Spremenljivke so v medsebojnem odnosu, kar omogoča, da se pod vplivom modifikacije mišljenja ali delovanja spremeni tudi rezultat oziroma obstoječe stanje.

Metoda obravnava evidentno stanje na materialnem področju, omogoča razumevanje delovanja psihičnih vsebin, ki sooblikujejo obstoječe stanje in razvija kompetence za vzpostavitev z želeno obliko materialne resničnosti skladnega mišljenja in delovanja. Načrtovanje in razvoj metode smo osnovali na spoznanjih nevrološke in psihološke stroke ter jo operacionalizirali na naslednji način:

- ocena skladnosti med želenim in dejanskim materialnim stanjem ter ocena lastnega čustvovanja v zvezi z obstoječo materialno resničnostjo,
- vzpostavitev razumevanja vzročno-posledičnih zvez med mišljenjem, delovanjem in rezultatom,
- modifikacija posameznih procesov in vedenja v smeri ciljnega stanja in predstavitev notranjega modela.

3 Ocena

Trenutno stanje na materialnem področju predstavlja izhodišče obravnave, saj je preprosto merljiva spremenljivka. Njene vrednosti so povsem dostopne posameznikovi zavesti, kar omogoča objektivno oceno (ne)skladnosti z zelenim stanjem.

3.1 Vzpostavitev učinkovitega upravljanja s čustvi

Neugodno materialno stanje predstavlja tveganje za doživljanje stresa (Lederbogen idr., 2013), ki je eden od prožilcev čustvovanja, odgovor nanj pa je lahko adaptiven ali maladaptiven (Brežan in Bon, 2005). Uporabili smo spoznavno rekonstrukcijo (Snyder, Heller, Lumian in McRae, 2013) in sprejetje, ki vodita v adaptivni izid (Wolgast, 2012).

3.2 Razumevanje in modifikacija

Razumevanje o delovanju (zavestnih in nezavednih vsebin) psihičnih procesov in njihovem vplivu na lastne življenjske okoliščine in počutje omogoča zavestno upravljanje z naštetim (Enshuistra, Weidema in Hommel, 2004), zato je v drugem delu udeležencem predstavljeno delovanje in vpliv procesov, katerih upravljanje se razvija v tretjem delu, in sicer preko naslednjih tehnik.

- Vzpostavitev aktivne pozornosti: Aktivna pozornost omogoča zavestno izbiro zaznanih dražljajev (Pečjak, 1975), saj v primeru naučene (nezavedne) izbire dražljajev, ki osebi predstavljajo grožnjo, vodi v ponavljajoče se občutke tesnobe (Abend, Pine, Fox in Bar-Haim, 2014).
- Atribucijski trening: Slog atribuiranja je rezultat subjektivno zaznanih vzrokov lastnega uspeha ali neuspeha, kar v primeru opisa neuspeha z notranjimi, stabilnimi in nekontroljivimi dejavniki rezultira v fenomenu naučene nemoči, ki odvrta od dosege ciljnega rezultata (Maier in Seligman, 1976).
- Razvijanje sebi prijaznih prepričanj: Interakcija subjektivnih prepričanj v zvezi z rezultatom vedenja namreč oblikuje samouresničujočo prerokbo, kar sproži zaporedje dogodkov, ki povzročijo s pričakovani skladen vzorec vedenja. Tako vsebina prepričanj pridobi pojavno obliko (Madon, Willard, Guyll in Scherr, 2011).
- Predstavitev notranjega modela: Notranji model je konstrukt, ki združuje vzorčenje subjektivno značilnega zaznavanja stanja v okolju in posamezniku, kot tudi odzivanje na zaznano. Tako človek pri načrtovanju, izvajanju in nadzoru vedenja vedno izhaja le iz notranje reprezentacije okolja (Repovš, 2000). Zaradi obsežnosti konstrukta je v obsegu opisanega izobraževanja predvidena le predstavitev notranjega modela na ravni razumevanja, nekaj možnosti modifikacije pa predstavljajo predhodno opisani treningi.

4 Ideje za upravljanje osebnih financ

V Sloveniji se je v zadnjih treh desetletjih, s številnimi novimi finančnimi produkti, pojavilo mnogo novih priložnosti in možnosti, kar zahteva od nas znanje o možnih oblikah, donosih plemenitenju našega denarja. Izvedli smo kratko anketo o poznavanju finančnih produktov preko e-pošte. Prejeli sem 108 odgovorov (46 moških, 62 žensk). Povprečna starost anketiranih je 44 let.

Zanimalo nas je, kaj pomeni kratica IPO v slovenskem jeziku.

Anketa kaže, da ljudje poznajo izraze delnica 4,6 %, vzajemni sklad (13 %), vezana vloga (9,3 %), kar lahko sklepamo iz podatka, da se je kar 25 % anketiranih odločilo za odgovor »drugo« na vprašanje, kaj je IPO.

5 Oblike naložb ter prednosti in slabosti

Nekateri finančni produkti nam omogočajo, da s svojimi prihranki sledimo inflaciji in da iz svojih privarčevanih sredstev pridelamo več denarja. S strani države na pobudo posameznikov prihaja spodbuda za boljše finančno opismenjevanje prebivalcev. Slovenci se začenjamo zavedati potrebe po znanju na področju upravljanja osebnih financ. Z večjim znanjem in zaupanjem zmanjšujemo strah in si z izborom različnih finančnih instrumentov tudi z večjimi obrestmi zagotovimo zdravo in finančno varno prihodnost.

6 Bančna vezana vloga

Zelo običajno in še vedno najpogosteje Slovenci denar hranimo v banki. Tako so nas vzgajali tudi s pomočjo šolskih hranilnic. Banke nam preko vezanih vlog omogočajo 1-4 odstotne obrestne mere med, ki pa z obdobji nihajo. V primerjavi z denarjem v »nogavici« ohranjamo vrednost denarja glede na inflacijo, ki prav tako niha kot višina obrestnih mer pri vezanih vlogah. Je pa prav, da se zavedamo in upoštevamo dejstvo, da bančna vezava, ko iščemo varne oblike naložb, ni najvarnejša. Jeseni leta 2008, je namreč propadla 158 let stara ameriška banka Lehman Brothers, četrta največja investicijska banka v ZDA (https://en.wikipedia.org/wiki/Lehman_Brothers).

Če ostanemo brez dohodkov, je zdravju koristno, da imamo vsak mesec na voljo rezervne prihranke v obliki eno-, dve- in trimesečne vezave (z avtomatskim podaljševanjem) prihrankov v skupni višini vsaj treh mesečnih odhodov gospodinjstva (Kleindienst, Jakhel, 2001).

7 Oblike razpršene naložbe naših prihrankov

Pravilo večji donosi, večje tveganje za naše prihranke ne velja. Bolje bi bilo reči: več izkušenj, več zaupanja in večji dobiček. V lastnem imenu sredstva plasiramo v različne oblike vzajemnih in investicijskih skladov, v delnice, plemenite kovine, obveznice, valutna tveganja, zato da prejmemo večje dobičke. Pri nas nastaja ustrezna zakonodaja, ki v ZDA že desetletja omogoča zakonsko regulirano finančno podporo posameznikovim inovativnim idejam oz. »start up« projektom.

Delniški vzajemni skladi z upravljavsko družbo in strogo zakonodajo omogočajo razpršitev sredstev na več podjetij, praviloma 150-250, znotraj enega sklada, kar predstavlja naložbeno varnost. Sam izbor podjetij izvaja, spremlja in spreminja upravljavska družba, ki letno zaračunava upravljavske stroške. Ob vsakem nakupu točk vzajemnega sklada odbije vstopne in izstopne stroške. Izračunali smo, da je za nas najugodnejše, če se odločimo za sklad upravljavske družbe z večjimi vstopnimi stroški in minimalno letno upravljavsko provizijo, brez izstopnih stroškov. Stroškovno še cenejši so *indeksni vzajemni skladi*. Pričakovani donosi svetovnih vzajemnih skladov s tradicijo so povprečno 10 % nam vedno likvidnih sredstev. Treba je slediti novim trendom, od krovnih pred desetletjem, do področnih, panožnih in naše volatilne naložbe. Ob upoštevanju pravila »ko drugi prodajajo, jaz kupujem« v zelo kratkem času lahko zaslužimo tudi več 10 % donos v enem letu, sicer računamo z obdobjem petih in več let. Sprememba naložbe po padcu tečajev je smiselna le, če imamo na obzoru kakovostnejšo priložnost, ko si z gotovostjo hitreje lahko pridelamo svoj že dosežen donos.

Svoje prihranke za krajše obdobje investiramo v varne *obvezniške vzajemne sklade* z majhnimi tečajnimi nihaji in manjšimi donosi, *obveznice*, *denarne sklade*, kjer so donosi podobni kot pri bančni vezani vlogi, le da ni vezave.

Vlagatelji z več izkušnjami ali pa z dobrim upravljavcem gredo direktno v nakup *delnic* in samostojno razpršitev kapitala. Pri dobrem izboru svetovnih delnic več podjetij lahko dosežemo povprečni letni donos cca. 20 %. V zadnjih mesecih so atraktivne delnice naftne družbe. Kdaj? Po rekordnem padcu cene nafte.

Za Slovenijo novost, a v svetu uporaben način investiranja inovativnih v podjetja s privatnim lastniškim kapitalom pred vstopom na borzo, v obdobju *pre-IPO*. Smiselnost privatnega investiranja v inovativna podjetja, ki nadomešča bančne kredite podjetij, je obojestranska. Kapital uporabi razvijajoče se podjetje za razvoj patenta, trženje, hkrati z mednarodnimi investitorji pridobi potencialna tržišča in stranke. Investitorji v okviru delniških skupščin nadzirajo razvoj podjetja in s svojim vložkom pridelajo donos, ki je tudi do desetkrat večji od donosov borznih indeksov, skladov. Vrednost delnice podjetja pred vstopom na borzo, v obdobju *pre-IPO*, skokovito naraste, običajno tudi v prvem obdobju po vstopu na borzo (Čemažar Vrban, 2013). V obdobju pred vstopom na borzo, ki časovno ni določen, so rezultati donosa na vlagateljeve delnice nepojmljivo visoki, ob tem pa ni gospodarskega, političnega in

borznega vpliva na vrednost delnice. Navajam dva največja IPO-ja, primera gibanja tečajev ob vstopu na borzo, Facebook, ter na drugi strani izredno uspešna Alibaba v prvih tednih IPO. V primeru Facebooka je bil 100 % dobiček v dveh letih, kljub poraznemu vstopu na borzo.

Graf 1: Gibanja tečajev delnice Facebooka zgoraj in Alibabe spodaj po vstopu na borzo



Vir: <https://finance.yahoo.com/echarts?s=BABA+Interactive#symbol=BABA;range=1d> in https://finance.yahoo.com/q;_ylt=AwrBEiT3qOtUenMAYeCTmYIQ?s=FB.

V zadnjem desetletju je postalo zanimivo ponovno vlaganje v *drage kovine*, predvsem *zlato*, ki je v zadnjih letih prineslo kljub nihanju tečaja izredno lepe rezultate, pa tudi *srebro*, ki ima v razmerju do zlata še ogromne rezerve, prav tako v smislu uporabe v industriji, v elektroniki. Velja omeniti še *platino* in *paladij*.

8 Sklep

Če izvzamemo bančne vezave in naložbe pre-IPO v zadnjem obdobju pred vstopom na borzo, so potrpežljivost, zaupanje, znanje in razumevanje potrebni pri spremljanju vzponov in padcev naše naložbe. Da dosežemo rast preko njene najvišje vrednosti v preteklosti, je treba počakati na rast tečajev. Ali pa »presedlati na boljšega konja«. Iz tega razloga se za vse zgoraj omenjene naložbe, razen bančnih, odločamo, ko imamo pri sebi viške, ki jih lahko dlje časa pogrešamo. Se jih pa poslužujemo z veliko manj stresa, brezskrbno, ko varčujemo na daljše obdobje, kjer s pridom izkoristimo nihaje in metodo povprečnega nakupa. V vsakem primeru pa z več znanja in spoštljivega odnosa do denarja, do več zdravja in kakovostnejšega življenja.

LITERATURA

1. 10 Year Silver London Fix Daily with 60 and 200-day moving averages. Spletna stran: http://www.kitco.com/charts/techcharts_silver.html [Citirano 23. 2. 2015].
2. Abend, R., Pine, D. S., Fox, N. A. in Bar-Haim, Y. (2014). Learning and memory consolidation processes of attention-bias modification in anxious and nonanxious individuals. *Clinical Psychological Science*, 34, št. 3, str. 1–8.
3. Božič, J. (2011). Absentizem. Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih. Izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih. Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča. Spletna stran: http://www.ir-rs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_na_delovnih_mestih.pdf?irrs_admin=rasqkug2haca5b89m4kg1b1qi4 [Citirano 22. 2. 2015].
4. Brežan, S. in Bon, J. (2005). Stres in psihosomatske bolezni. Sinapsa, Slovensko društvo za nevroznanost. Spletna stran: <http://www.sinapsa.org/rm/poljudno.php?id=18> [Citirano 25. 4. 2014].
5. Cribb, J. (1992). Svet okrog nas. Denar. Murska Sobota: Pomurski tisk.
6. Čemažar Vrban, Z. (2013). IPO-Initial Public Offering skozi zgodovino. V: Merkač Skok, M. in Cingula, M. (ur.). Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2013. Celje: Fakulteta za poslovne in komercialne vede.
7. Enshuistra, R. M., Weidema, M. A. and Hommel, B. (2004). Development of the acquisition and control of action-effect associations. Acquisition and control of voluntary action bernhard hommel, *Acta Psychologica*, 115, 185–209. Spletna stran: http://www.researchgate.net/publication/5591216_Development_of_the_acquisition_and_control_of_action-effect_associations [Citirano 5. 3. 2014].
8. Facebook bo povečal petkov IPO. Spletna stran: <https://slo-tech.com/forum/t518575> [Citirano 10. 1. 2015].
9. IVZ (2009). Duševno zdravje v Sloveniji. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. Spletna stran: http://www.ivz.si/Mp.aspx/TUKAJ.pdf?ni=0&pi=7&_7_FileName=1357.pdf&_7_MediaId=1357&_7_AutoResize=false&pl=0-7.3 [Citirano 11. 7. 2014].
10. Kako lahko Slovenci zajahamo Alibabov IPO? Spletna stran: <http://www.finance.si/8809675/Kako-lahko-Slovenci-zajahamo-Alibabov-IPO> [Citirano 10. 1. 2015].
11. Kleindiest, R. in Jakhel, Č. (2001) Varčevanje v domačih in tujih delnicah: najboljša pot za doseganje dolgoročnih finančnih ciljev. Ljubljana: GV založba.
12. Lederbogen, F., Haddad, L. and Meyer Lindenberg, A. (2013). Urban social stress - risk factor for mental disorders. The case of schizophrenia. *Environmental Pollution*, 30, 1–5. Spletna stran: <http://www.eu-gei.eu/files/11593/urban+social+stress2013+envpol%5B1%5D.pdf> [Citirano 21. 3. 2014].
13. Lehman Brothers. Spletna stran: https://en.wikipedia.org/wiki/Lehman_Brothers [Citirano 10. 1. 2015].
14. Madon, S., Willard, J., Guyll, M. and Scherr, K. C. (2011). Self-fulfilling prophecies: Mechanisms, power, and links to social problems. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, št. 8, str. 578–590. Spletna stran: <http://madon.public.iastate.edu/PAPERS%20ON%20HOMEPAGE/OFFPRINT.COMPASS.pdf> [Citirano 21. 5. 2014].
15. Maier, S. F. and Seligman, M. E. P. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology*, 105, št. 1, str. 3–46. Spletna stran: <http://lilt.ilstu.edu/vfdouga/Psy%20331/P331%20fall%202011%20and%20spring%202012/maier%20and%20seligman%201976%20learned%20helplessness%20theory%20and%20evidence.pdf> [Citirano 27. 4. 2014].
16. Merhar, A. L. in Bucik, V. (2014). Evalvacija programov psihološke preventive v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
17. Murali, V. and Oyebo, F. (2004). Poverty, social inequality and mental health. *Advances in Psychiatric Treatment*, 8, št. 10, str. 216–224. Spletna stran: <http://apt.rcpsych.org/content/10/3/216.full> [Citirano 12. 7. 2014].

18. NPDZ. (2014). Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2014-2018. Državni portal Republike Slovenije. Spletna stran: http://e-uprava.gov.si/e-uprava/zakonodaja/Iskanje.euprava?zadeva_id=1375 [Citirano 19. 3. 2014].
19. Pečjak, V. (1975). Psihologija spoznavanja. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
20. Prince, M. idr. (2007). No health without mental Health. *The Lancet*, 370, št. 9590, str. 859-877.
21. Rayner, G. (2005). Oblikovanje nacionalnih združenj varovanja zdravja v novih državah članicah. Epha. Spletna stran: <http://www.eph.org/IMG/pdf/sloveni.pdf> [Citirano 13. 5. 2014].
22. Repovš, G. (2000). Opredelitev pojma socialna resničnost z vidika interakcije posameznika z okoljem. *Psihološka obzorja*, 9, št. 4, str. 89–104. Spletna stran: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-FLHW293R/> [Citirano 19. 5. 2014].
23. Roškar, S. in Jeriček Klanšček, J. (2010). Javno duševno zdravje. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. Spletna stran: <http://img.ivz.si/janez/1926-4845.pdf> [Citirano 21. 5. 2014].
24. Snyder, S. A., Heller, S. M., Lumian, D. S. and McRae, K. (2013). Regulation of positive and negative emotion: effects of sociocultural context. *Front Psychology*, 4, št. 51, 259–272. Spletna stran: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3700390/> [Citirano 23. 5. 2014].
25. Spletna stran: <http://www.fkpv.si/uploads/Zbornik%20POVZETKOV%20referatov%202013%20%28spletna%20stran%29.pdf>.
26. SURS (2013). Mednarodni dan boja proti revščini 2013. Statistični urad Republike Slovenije. Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5827 [Citirano 22. 5. 2014].
27. UN (1945). Charter of the United Nations and statute of the international court of justice. United Nations. Spletna stran: <https://treaties.un.org/doc/publication/ctc/uncharter.pdf> [Citirano 15. 3. 2014].
28. WHO (1948). Definition of health. World Health Organization. Spletna stran: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html> [Citirano 13. 2. 2014].
29. WHO (1978). Declaration of Alma-Ata. World Health Organization. Spletna stran: http://www.who.int/publications/almaata_declaration_en.pdf. [Citirano 21. 3. 2014].
30. WHO (2007). What is Mental Health?. World Health Organization. Spletna stran: <http://www.who.int/features/qa/62/en/> [Citirano 13. 2. 2014].
31. WHO (2014). Collaborating Centres. World Health Organization. Spletna stran: <http://www.who.int/collaboratingcentres/en/> [Citirano 15. 3. 2014].
32. WHO (2014a). Mental Health. Health topics. World Health Organization. Spletna stran: http://www.who.int/topics/mental_health/en [Citirano 13. 2. 2014].
33. WHO-EU (2005). Mental Health Declaration for Europe, Facing the Challenges, Building Solutions. EURO World Health Organization. Spletna stran: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/88595/E85445.pdf. [Citirano 16. 2. 2014].
34. Wolgast, M. (2012). Acceptance and cognitive restructuring. Faculty of Social Sciences, Department of Psychology. Spletna stran: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=3044562&fileOid=3044568> [Citirano 23. 5. 2014].
35. Year Gold London Fix PM Daily with 14 and 200-day moving Averages. Spletna stran: http://www.kitco.com/charts/techcharts_gold.html [Citirano 23. 2. 2015].

M-trgovina u EU

UDK 339.004.738.5

KLJUČNE REČI: m-trgovina, e-trgovina, mobilni uređaji, pametni telefoni, Evropska unija

POVZETEK - Mobilna trgovina (m-trgovina) je oblik elektronske trgovine (e-trgovine) koji obuhvata sve vrste elektronskih transakcija koje se obavljaju putem interneta uz korišćenje mobilnih uređaja. U poslednjih nekoliko godina, kako upotreba sofisticiranih mobilnih telefona postaje sve rasprostranjenija, m-trgovina postaje sve popularnija. Ona čini iskustvo kupovine lakšim i ugodnijim, omogućavajući potrošačima da kupuju kad god i gde god požele. Mnoga istraživanja pokazuju da je m-trgovina sada ključni pokretač rasta e-trgovine. Ovaj rad uvodi definicije i koncepte i pruža pregled različitih tipova m-trgovine. Takođe detaljno opisuje njena najvažnija svojstva. Što je najznačajnije, razmotreni su aktuelni trendovi u m-trgovini u Evropskoj uniji (EU).

UDK 339.004.738.5

KEY WORDS: m-commerce, e-commerce, mobile devices, smartphones, European Union

ABSTRACT - Mobile commerce (m-commerce) is a form of the electronic commerce (e-commerce) that involves all kind of electronic transactions on the Internet using mobile devices. With the spread of increasingly sophisticated mobile telephones, m-commerce has become more popular in recent years. It makes the shopping experience easier and more pleasant by enabling consumers to shop whenever and wherever they please. Many studies show that m-commerce is now the key driver of the e-commerce growth. This paper introduces definitions and concepts, but also provides an overview of different types of m-commerce. It also describes the main attributes of m-commerce in details. Most importantly, the paper discusses the current m-commerce trends in the European Union (EU).

1 Uvod

Većina ljudi danas ne može da zamisli svakodnevni život bez upotrebe mobilnog telefona. A sve više njih ih koristi za pristup internetu. Zato nije ni čudo što se veliki broj online trgovinskih transakcija odvija u bežičnom okruženju, preko mobilne telekomunikacione mreže. Predviđa se dalji rast učešća m-trgovine u ukupnoj e-trgovini u budućnosti. A ovo iz razloga što mobilna trgovina pruža brojne prednosti, i u odnosu na tradicionalnu, i u odnosu na ostale oblike elektronske trgovine. One će biti diskutovane u ovom radu. Ali pre nego što budu opisane najznačajnije osobine m-trgovine, treba uvesti određenje ovog pojma i sagledati koji su sve faktori zaslužni za njen razvoj. Biće izložen i pregled osnovnih tipova m-trgovine, u zavisnosti između kojih zainteresovanih strana se odvija. Na kraju, posebno je važno sagledati trenutno stanje i dalje tendencija razvoja m-trgovine u zemljama EU.

2 Mobilna trgovina

Mobilna trgovina je jedan od oblika elektronske trgovine, koji se odvija u bežičnom okruženju tj. preko mobilne telekomunikacione mreže. Elektronska trgovina (ili e-trgovina) je, dakle, širi pojam i obično se posmatra kao proces kupovine,

prodaje, transfera ili razmene proizvoda, usluga ili informacija putem računarskih mreža, uključujući i internet (Turban i Rainer, 2009, str. 168). A mobilna trgovina, ili skraćeno m-trgovina, se odnosi na transakcije e-trgovine koje se obavljaju u bežičnom okruženju i to naročito putem interneta (Turban i Rainer, 2009, str. 202).

Osnovna prednost m-trgovine je u tome što je pristup internetu sa mobilnih uređaja moguć u svakom trenutku i na bilo kom mestu. A s obzirom da danas u svetu ima više korisnika mobilne telefonije nego internet korisnika, Web bazirani poslovni modeli se mogu prebaciti na mobilne telefone (Milosavljević i Mišković, 2011, str. 44). Međutim, kompanija treba da iskoristi razlike između m-trgovine i e-trgovine, kako bi pružila jedinstvenu uslugu. Puko kopiranje klasičnog Web sajta u bežično okruženje nije moguće ni iz razloga što treba uzeti u obzir ograničenja kao što su manji propusni opseg i znatno manja veličina ekrana, što posebno treba imati u vidu pri osmišljavanju opcija pretraživanja i navigacije (Milosavljević i Mišković, 2011, str. 44-45). Jednostavnost korišćenja aplikacija je jedna od bitnih karakteristika m-trgovine. Osim toga, postiže se i značajna ušteda vremena potrebnog za naručivanje proizvoda, a smanjuju se i troškovi transakcija.

Mobilna trgovina se intenzivno razvija i postoji tendencija rasta njenog udela u ukupnoj e-trgovini. Na razvoj m-trgovine utiče nekoliko faktora:

Povećanje broja korisnika pametnih telefona. U svetu se broj ljudi koji koriste mobilni telefon iz godine u godinu povećava, a primećuje se stalna tendencija uvećanja procenta onih koji koriste pametne mobilne telefone, što je značajno iz razloga što se na njima mogu koristiti aplikacije za m-trgovinu. Prognozira se da će broj korisnika pametnih mobilnih telefona u svetu 2015. godine biti oko 1,91 milijardi ljudi, što će činiti 42,9 % ukupnog broja korisnika mobilnih telefona, dok će u 2016. premašiti dve milijarde i činiti 46,4 % korisnika (eMarketer, 2014a).

Sve više tablet računara se može povezati na mobilnu mrežu. Sve je veći broj modela tablet računara koji se mogu povezati na mobilnu mrežu, tj. koji pored povezivanja na WiFi podržavaju i 3G/4G mobilne tehnologije. Ovakvi tablet računari, poput pametnih telefona, omogućavaju stalan pristup internetu preko mobilnih mreža, te se sa njih mogu obavljati i trgovinske transakcije.

Mobilni telefoni postaju sve povoljniji. Postoji tendencija stalnog pada cena mobilnih uređaja, uključujući i pametne mobilne telefone. Već danas na tržištu postoji veliki broj modela pametnih telefona koje je moguće kupiti po povoljnim cenama, a ova tendencija pada cena će se nastaviti u budućnosti.

Mobilni telefoni imaju sve bolje tehnološke karakteristike. Jedno od osnovnih ograničenja razvoja m-trgovine jeste činjenica da, u odnosu na računare, pametni mobilni telefoni imaju značajno manju snagu procesora, manje RAM memorije, kao i interne i eksterne memorije. Međutim, iz godine u godinu ove karakteristike se sve više poboljšavaju i ta će se tendencija nastaviti u godinama koje slede.

Poboljšanje širine propusnog opsega. Da bi se m-trgovina nesmetano odvijala, potrebno je obezbediti dovoljnu širinu opsega za prenos teksta, slika, zvuka i multimedijalnih sadržaja (Turban i Rainer, 2009, str. 214). Ovo je omogućeno upotrebom Wi-Fi, 3G i 4G mobilne tehnologije.

Mobilna trgovina može da se obavlja između različitih zainteresovanih strana, pa tako prema Hameed, Ahsan i Yang (2010) razlikujemo sledeće tipove:

- *Bežični model kompanija potrošaču* (Wireless Business-to-Consumer - WB2C) je model koji opisuje interakcije i odnose između organizacija, s jedne strane, i mobilnih potrošača s druge. Ove aktivnosti podrazumevaju isporuku usluga mobilnim potrošačima putem bežičnih mreža, a ovde spadaju: mobilno oglašavanje, mobilna kupovina, usluge mobilnih ulaznica (m-ticketing), mobilno berzansko trgovanje i mobilno bankarstvo.
- *Bežični model kompanija kompaniji* (Wireless Business-to-Business - WB2B) opisuje poslovne transakcije između dve organizacije, npr. proizvođača i trgovca na veliko, ili trgovca na veliko i prodavca na malo.
- *Bežični model potrošač potrošaču* (Wireless Consumer-to-Consumer - WC2C) posmatra aktivnosti koje se odvijaju između potrošača, a posredstvom treće strane. Ovde spadaju aktivnosti kao što su e-mail, SMS, igre, pristup Web-u, aktivnosti zasnovane na lokaciji.
- *Bežični model potrošač sam sebi* (Wireless Consumer-to-Self - WC2). Mobilni uređaji su sve više deo end-to-end sistema, kao i sistema zasnovanih na senzori-ma. Pametni telefoni se tako mogu koristiti za upravljanje drugim uređajima (kao što su npr. vozila ili pametni frižideri). Model WC2, dakle, posmatra interakciju povezanih aktivnosti samog mobilnog korisnika, u kontekstu personalizovanih ili kontekstno zasnovanih scenarija.

Postavlja se pitanje da li je korišćenje bežičnih mreža za vršenje transakcija e-trgovine samo puka nadogradnja korišćenja klasičnog interneta? I koje su zapravo osnovne prednosti m-trgovine? O tim najznačajnijim karakteristikama m-trgovine biće reči u nastavku rada.

3 Osnovna svojstva M-trgovine

Moschtaghi (2002, str. 18-20) opisuje sedam ključnih osobina m-trgovine, po kojima se ona razlikuje u odnosu na ostale oblike e-trgovine, a to su:

- *Sveprisutnost*. Mobilni uređaji omogućavaju pristup mobilnim telekomunikacionim uslugama nevezano od lokacije. Sveprisutnost m-trgovine, dakle, podrazumeva da je ona prisutna bez ikakvih prostornih ograničenja, što sa aspekta kupca znači da on može da obavlja kupovinu odakle god želi. M-trgovina nudi nove mogućnosti i marketarima, s obzirom da ne moraju da čekaju da se kupci vrate kući i uključe svoj PC, TV ili radio prijemnik. Reklamne poruke se mogu kupcima slati na lice mesta, kako bi ih kombinacija fizičkog i virtuelnog iskustva

pri kupovini animirala i podstakla na kupovinu. Sa druge strane, sveprisutnost za kupce znači da ulažu manje tzv. kognitivne energije tj. mentalne energije potrebne za obavljanje transakcije (Unković, Milosavljević i Stanišić, 2010, str. 178).

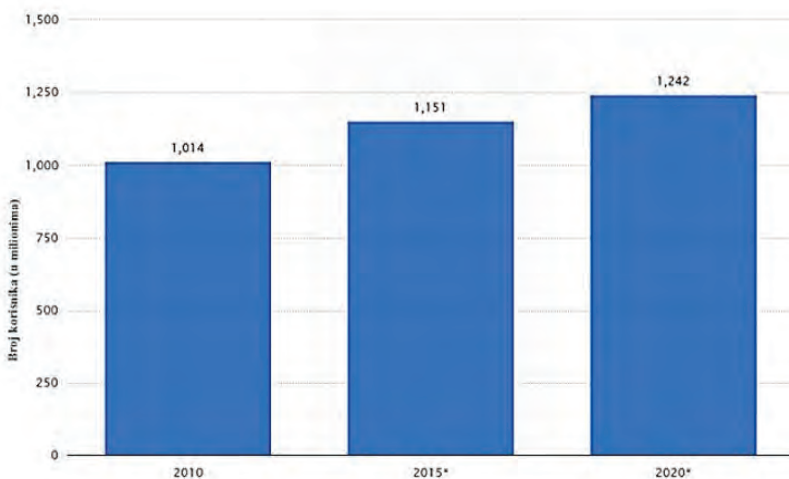
- *Dostupnost.* Kupce koji sa sobom nose mobilni telefon je moguće kontaktirati u svako doba dana i ovakva mogućnost se naziva dostupnošću. Dostupnost ukida vremenske barijere u poslovanju, a ovo otvara nove mogućnosti za marketing i propagandu. Marketari u svakom trenutku mogu sa svojom marketinškom porukom dosegnuti do velikog broja potrošača. Naravno, klijent može da blokira prijem poruka u vreme koje mu ne odgovara, ili da blokira određene poruke.
- *Bezbednost.* Mobilni telefon obično ima samo jednog vlasnika, a preko SIM kartice je obezbeđena sigurna provera autentičnosti korisnika. Ovo obezbeđuje viši nivo sigurnosti u odnosu na fiksno internet okruženje. Da bi se obezbedila dodatna sigurnost, moguće je koristiti se enkripcijom i dekripcijom podataka.
- *Pogodnost korišćenja.* Mobilni uređaji se izuzetno lako koriste i pružaju veliki broj funkcionalnosti, počevši od primanja, slanja i čuvanja podataka, pa sve do korišćenja aplikacija koje su svojstvene PC računarima, što naročito važi za pametne telefone. I sve ove funkcionalnosti su raspoložive u svako doba i na svakom mestu, bez potrebe za utroškom dodatnog vremena za podizanje sistema.
- *Lokalizacija.* Pomoću različitih tehnologija (kao što je npr. GPS) moguće je sa velikom preciznošću odrediti lokaciju korisnika, što omogućava pružanje tzv. usluga zasnovanih na lokaciji (location-based services). Lokalizacija je od velikog značaja i za marketing jedan na jedan. Što se propagande tiče, ona omogućava da se promotivne aktivnosti mogu prilagođavati trenutnoj klijentovoj lokaciji u realnom vremenu. To znači da se na osnovu saznanja gde se korisnik nalazi nude odgovarajuće reklame, kao što je npr. obaveštenje o prodaji koje odgovara korisnikovom profilu kupovine i njegovim željama, najbližim restoranima i slično.
- *Personalizacija.* Ovo podrazumeva da treba kreirati prilagođene poruke, kao i prilagoditi same proizvode i usluge osobinama pojedinaca. Tehnologija dozvoljava da personalizovane poruke budu isporučene, kako pojedincima, tako i grupama (Unković, et al., 2010, str. 181). Korisnike je lako identifikovati preko SIM kartice, tako da je moguće uspešno realizovati marketing jedan na jedan. Za kupca personalizacija znači da neće biti zatrpan gomilom informacija koje ne uzimaju u obzir njegove potrebe i preferencije. Sa aspekta marketara personalizacija je dobra jer doprinosi smanjenju stope odliva marketinške kampanje. Ono o čemu, međutim, treba voditi računa jeste da se ne naruši privatnost podataka o kupcima.
- *Interaktivnost.* Mobilni uređaji podržavaju dvosmernu komunikaciju i veliki stepen interaktivnosti sa korisnikom. On može da stupi u kontakt sa kompanijom koja nudi proizvode i usluge kada god to poželi. Potrošači su uključeni u dijalog koji omogućava prilagođavanje iskustva samom pojedincu i čini potrošača učesnikom u procesu isporuke dobara na tržištu (Unković, et al., 2010, str. 181).

M-trgovina postaje sve razvijenija u zemljama EU, što je sledeća tema ovog rada.

4 M-trgovina u zemljama EU

Broj korisnika mobilne telefonije u Evropi se iz godine u godinu povećava. Po nekim prognozama on će 2020 godine dostići 1,242 miliona, što je i prikazano na Slici 1 (Statista, n.d.b)

Graf 1: Broj korisnika mobilne telefonije u Evropi u periodu između 2010 i 2020 godine, u milionima



Izvor: <http://www.statista.com/statistics/281256/mobile-commerce-as-percentage-of-e-commerce-sales/>.

Povećava se i ideo korisnika pametnih telefona (u ukupnom broju korisnika). U nordijskim zemljama on je još 2013. godine dostigao cifru od 50 %, a u junu 2014. je bilo prognozirano da će im se do kraja te godine pridružiti i Velika Britanija i Holandija. U 2015. godini će i u ostalim zemljama Evrope, uključujući i ostatak EU-5, korisnici pametnih telefona činiti većinu (eMarketer, 2014b).

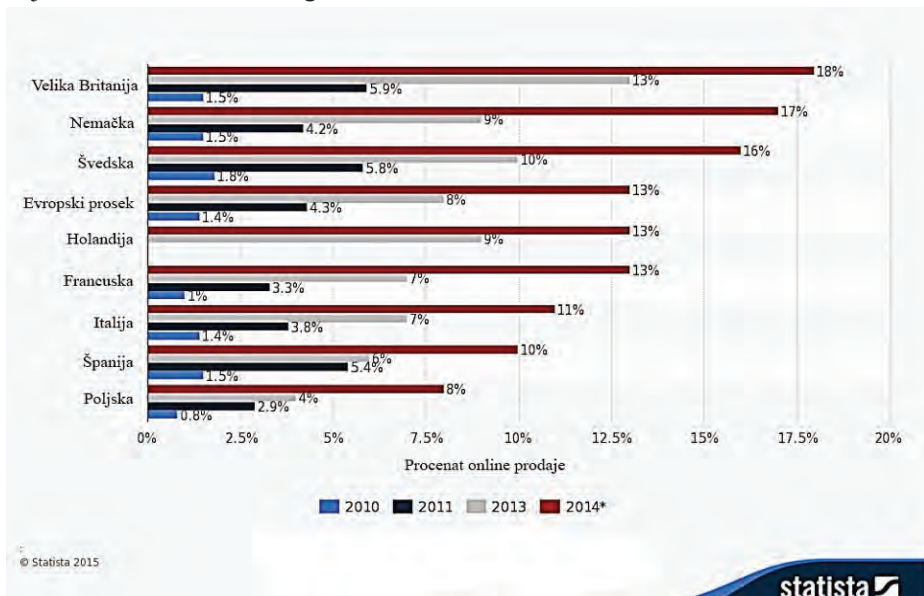
U kupovini korišćenjem pametnih telefona prednjači Velika Britanija. Trećina Britanaca (32 %) je izvršilo kupovinu preko svog mobilnog telefona, u poređenju sa 8 % Francuza i Italijana, 15 % Nemaca i 19 % Šveđana (Leggatt, 2014).

Može se, dakle, zapaziti da m-trgovina stiže sve veću popularnost u Evropskoj uniji, pogotovo kada je reč o B2C m-trgovini. Centar za istraživanje maloprodaje (The Centre for Retail Research) je početkom 2014. procenio da će u toj godini Evropljani potrošiti blizu 20 milijardi funti na mobilnu trgovinu (Ward, 2014). Tako je m-trgovina postala ključni pokretač rasta e-trgovine u celini, sa čim se slaže i istraživanje koje je sproveo Mintel, koje prognozira dalji rast udela ovakvog oblika maloprodaje u ukupnoj maloprodaji (Mintel, 2014). Pametni telefoni se u velikom broju evropskih zemalja već koriste za potrebe kupovine. Velika pogodnost za kupce

u ovom slučaju leži u činjenici da ne postoje vremenska i prostorna ograničenja, odnosno da oni mogu da kupuju bilo kada i bilo gde. Ova osobina se smatra ključnim faktorom koji podstiče dalji rast m-trgovine (Intel, 2014).

A koliki je procentualni udeo potrošnje u m-trgovini, posmatrano u odnosu na ukupnu e-trgovinu, prikazano je na Slici 2. Ona ilustruje podatke iz perioda od 2010. do 2013. godine (isključujući 2012), kao i tada prognozirane vrednosti za 2014. godinu, pri čemu se posmatrao udeo generisan putem pametnih telefona i tablet računara (Statista, n.d.a).

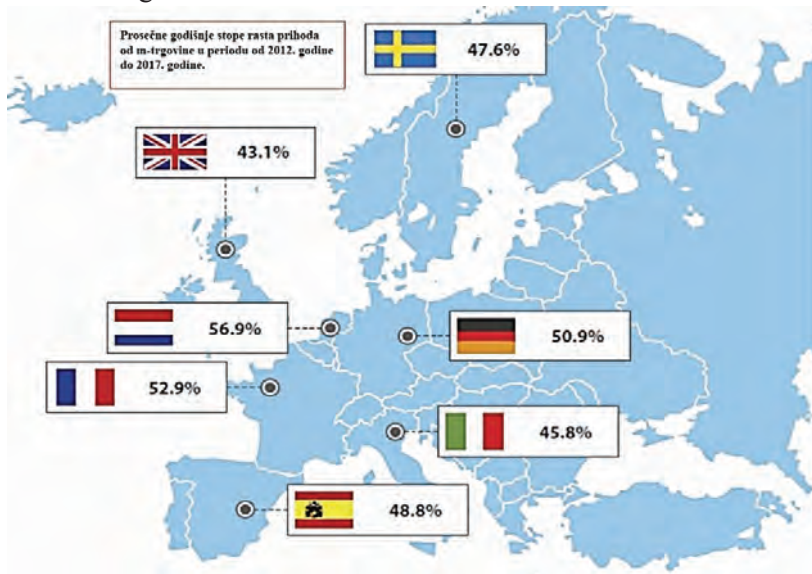
Graf 2: Potrošnja u mobilnoj trgovini kao procenat e-trgovine u odabranim evropskim zemljama od 2010 do 2014 godine



Izvor: <http://www.statista.com/statistics/281256/mobile-commerce-as-percentage-of-e-commerce-sales/>.

Što se stope rasta m-trgovine tiče, ona se razlikuje između evropskih zemalja. Istraživanje Forrester-a pokazuje da će prosečne godišnje stope rasta prihoda od m-trgovine u periodu od 2012 do 2017 godine biti više u južnoevropskim zemljama, nego nekim zrelijim tržištima. To je i prikazano na Slici 1 (Nöthlich, 2013).

Slika 1: Prosečne godišnje stope rasta prihoda od m-trgovine u periodu od 2012 godine do 2017 godine



Izvor: <http://www.european-consumer-summit.eu/presentation>.

Procenjene stope rasta B2C m-trgovine uglavnom su rezultat sve većeg broja potrošača koji kupuju robu i usluge korišćenjem mobilnih uređaja, jer se prosečna potrošnja neznatno povećava. Tako se očekuje da će povećanje prosečne godišnje potrošnje kupca iz Evrope u periodu od 2011. godine do 2017. godine biti svega 12,9 %, tj. da će se sa 201 evra popeti na 227 evra (Ecommerce Europe, 2014).

5 Zaključak

Sa povećanjem upotrebe pametnih telefona i tablet računara za pristup internetu došlo je i do naglog razvoja m-trgovine. Kako istraživanja pokazuju da će se ovaj trend nastaviti u budućnosti, kako u Evropi, tako i u svetu, trgovinske firme koje žele da budu konkurentne moraju kupcima da ponude i ovakvo iskustvo kupovine. M-trgovina jeste oblik e-trgovine, ali treba imati u vidu da postojeći sajtovi za online prodaju često nisu prilagođeni mobilnim uređajima, s obzirom na njihova brojna ograničenja u odnosu na PC računare, a osnovna je znatno manja veličina ekrana. Tako da treba razmišljati o njihovoj optimizaciji ili razvoju posebnih aplikacija za mobilne uređaje, namenjenih m-trgovini.

I trgovcima koji su ostali verni tradicionalnoj tzv. „brick and mortar“ trgovini, odnosno trgovini u prodajnim objektima, m-trgovina može pomoći da uvećaju prihode od prodaje. Ne treba zaboraviti da kupci danas nigde ne idu bez svog mobilnog telefona,

pa ni u prodavnice. U tom smislu, postojanje sajtova ili aplikacija koje bi osigurale dodatne informacije i pogodnosti (npr. pristup naložima u okviru loyalty programa i slično) ih svakako može podstaći na kupovinu. Treba kombinovati različite kanale prodaje, kako bi se koristile sve njihove prednosti.

Zemlje Evropske unije su na vreme uočile značaj elektronske trgovine i poseduju adekvatan regulatorni okvir koji omogućava i podstiče njen dalji razvoj. Statistički podaci pokazuju da je m-trgovina njen segment koji se trenutno najbrže razvija i zato je članice EU prepoznaju kao nosioca daljeg razvoja e-trgovine. Treba očekivati dalje povećanje broja kupaca koji će koristiti mobilne uređaje za kupovinu roba i/ili usluga.

LITERATURA

1. Ecommerce Europe (2014). Western Europe B2C E-commerce Report 2014. Spletna stran: <http://www.ecommerce-europe.eu/stream/b2c-ecommerce-report-western-europe-light-9c2b30544533126b1da435bf65846c2a> [Citirano februar 2015].
2. eMarketer (2014a). 2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016. Spletna stran: <http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694> [Citirano januar 2015].
3. eMarketer (2014b) Worldwide Smartphone Usage to Grow 25% in 2014. Spletna stran: <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Smartphone-Usage-Grow-25-2014/1010920> [Citirano februar 2015].
4. Hameed, K., Ahsan, K. and Yang W. (2010). Mobile Commerce and Applications: An Exploratory Study and Review. Journal Of Computing, 2, št. 4, str. 110-114. Spletna stran: arxiv.org/pdf/1004.4469 [Citirano januar 2015].
5. Leggatt H. (2014) UK leads Europe in shopping via smartphone. Spletna stran: <http://www.bizreport.com/2014/03/uk-leads-europe-in-shopping-via-smartphone.html> [Citirano februar 2015].
6. Milosavljević M. in Mišković V. (2011). Elektronska trgovina. Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Mintel (2014). M-Commerce to help double Europe's online retail sales between 2013 and 2019. Spletna stran: <http://www.mintel.com/press-centre/retail-press-centre/m-commerce-to-help-double-europes-online-retail-sales-between-2013-and-2019> [Citirano februar 2015].
8. Moschtaghi, A. (2002). Permission Marketing of Informediaries in M-Commerce Advertising. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
9. Nöthlich, J. (2013). E-Commerce Trends of Today and Tomorrow. Spletna stran: <http://www.european-consumer-summit.eu/presentation/3%20Workshop%20-%20e-Enforcement/1%20facts%20&%20figures%20E-commerce%20trends%20-%20Janine%20No%C2%A6%C3%A4thlich.pdf> [Citirano februar 2015].
10. Statista (n.d.a) Mobile commerce spending as percentage of e-commerce in selected European countries from 2010 to 2014. Spletna stran: <http://www.statista.com/statistics/281256/mobile-commerce-as-percentage-of-e-commerce-sales/> [Citirano februar 2015].
11. Statista (n.d.b) Number of mobile users in Europe between 2010 and 2020 (in millions). Spletna stran: <http://www.statista.com/statistics/218977/number-of-mobile-users-in-europe-since-2010/> [Citirano februar 2015].
12. Turban, E. in Rainer R. K. (2009). Uvod u informacione sisteme. Beograd: Data status.
13. Unković, M., Milosavljević, M. in Stanišić, N. (2010). Savremeno berzansko i elektronsko poslovanje. Beograd: Univerzitet Singidunum.
14. Ward, C. (2014). European m-commerce market to top £20 billion in 2014. Spletna stran: <http://www.mycustomer.com/news/european-m-commerce-market-worth-%C2%A320-billion-2014> [Citirano februar 2015].

Indikatori u menadžmentu ljudskih resursa

UDK 658.3+303.211

KLJUČNE REČI: indikator, cilj, proces, performansa, menadžment, ljudski resursi

POVZETEK - Implementacija strateškog menadžmenta ljudskih resursa predstavlja veoma složen i značajan proces čiji efekti u velikoj meri utiču na poslovne rezultate organizacije, kao i na pravce i dinamiku njenog razvoja. Da bi se efikasno upravljalo procesom ostvarivanja strateških i taktičkih poslovnih ciljeva iz svih podsistema organizacije, neophodno je da se, pored optimalnog organizovanja tog procesa, utvrde i odgovarajući indikatori za merenje stepena ostvarivanja svakog od formulisanih ciljeva. Pored tih indikatora, za efikasno upravljanje procesima potrebno je utvrditi i posebne indikatore o obavljanju procesa, jer se od svake aktivnosti očekuje određeni rezultat, tj. ostvarivanje određene performanse. Iz tog razloga ciljevi, indikatori, performanse i procesi menadžmenta ljudskih resursa predstavljaju ključne činioce, koji uz angažovanje raspoloživih resursa (materijalnih, ljudskih, novčanih, energetske i dr.) u okviru odgovarajuće organizacione strukture, značajno doprinose zadovoljavanju interesa stejkholdera organizacije.

UDC 658.3+303.211

KEY WORDS: indicator, objective, process, performance, management, human resources

ABSTRACT - Implementation of strategic human resource management represents a very complex and significant process which greatly influences the business results of an organization, as well as its development dynamics. In order to efficiently manage the process of achieving strategic and business objectives of all organizations' subsystems, it is, in addition to optimal organization of the process, necessary to establish the corresponding indicators for measuring the achievement of each of the formulated objectives. Besides the mentioned indicators, special separate indicators should be determined for a successful management of the processes, because a specific result is expected from each individual activity, i. e. a specific performance. Consequently, the objectives, indicators, performances and processes of strategic human resource management represent the key factors which, with the engagement of available resources in the corresponding organizational structure (material, human, monetary, energy, etc.), significantly contribute to fulfilment of organization's stakeholder interest.

1 Uvod

Turbolentne promene koje se dešavaju u okruženju privrednih organizacija zahtevaju neutralizaciju negativnih uticaja, koja je najčešće ostvaruje preduzimanjem niza inovativnih aktivnosti, u koje svrstavamo: kreiranje nove ponude, redizajn organizacije, poboljšanje postojećih i uvođenje novih metoda i tehnika menadžmenta i podizanje nivoa kvaliteta u obavljanju poslovnih procesa. Ljudski resursi su jedini nosioci tih aktivnosti, pa se iz tog razloga njihov uticaj na ostvarivanje poslovnih rezultata i razvoja organizacije smatra dominirajućim. Formulacija odgovarajuće poslovne strategije organizacije i njena realizacija predstavljaju odgovor na izazove okruženja. U najznačajnije segmente te strategije spada strategija menadžmenta ljudskih resursa, čija formulacija, sprovođenje i efekti sprovođenja zavise prvenstveno od nivoa organizovanosti menadžmenta ljudskih resursa u konkretnom poslovnom sistemu. Pod organizovanošću u ovom slučaju podrazumevamo: normativno uređivanje prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih, vrste procesa koji se obavljaju podsistemu ljudskih resursa, način obavljanja tih procesa, radna mesta na kojima se

obavljaju poslovi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i broj, strukturu i motivisanost izvršilaca na tim radnim mestima.

Ciljevi koje organizacija želi da ostvari smatraju se ključnim elementom svake strategije. Ostvarivanje tih ciljeva, tj. postizanje željenog rezultata, vrši se obavljanjem niza poslovnih procesa. Da bi se efikasno upravljalo procesom ostvarivanja formulisanih ciljeva neophodno je vršiti odgovarajući monitoring, tj. prikupljati određene podatke o odvijanju procesa, a time i o napretku u ostvarivanju formulisanog cilja. Koji će se podaci prikupljati, na koji način i u kojim rokovima prvenstveno zavisi od utvrđenih indikatora, pa se iz tog razloga oni mogu smatrati jednim od ključnih instrumenata za ocenjivanje uspešnosti obavljanja funkcije menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji, koja se u osnovi svodi na ostvarivanje ciljeva i zadataka vezanih za ljudske resurse u organizaciji. Ceo proces upravljanja ostvarivanjem formulisanih strateških, taktičkih i operativnih ciljeva organizacije zaokružuje se evaluacijom, tj. utvrđivanjem konačnih efekata obavljanja poslovnih procesa koji su u direktnoj funkciji ostvarivanja ciljeva.

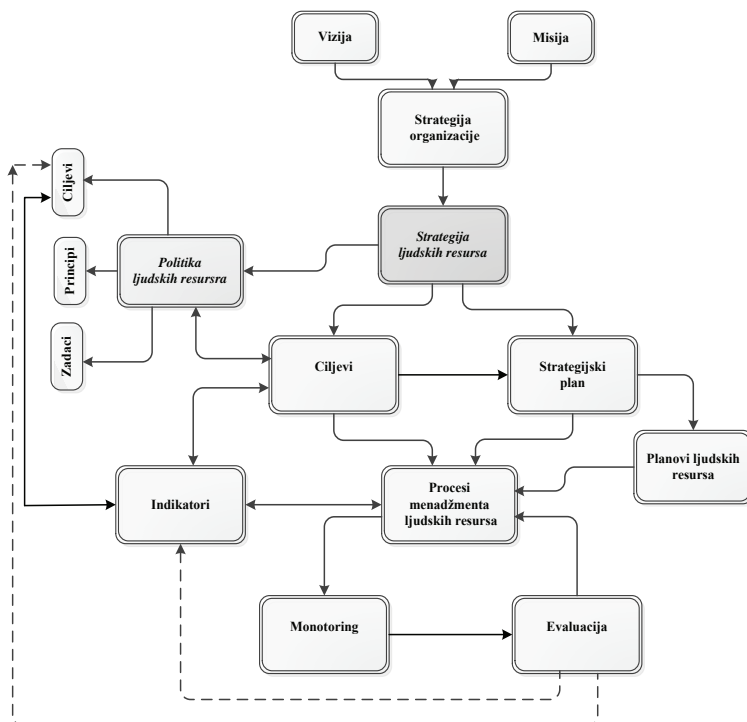
2 Strateški menadžment ljudskih resursa kako osnova za obavljanje procesa

Strategijom organizacije, kao planskom odlukom, utvrđuju se ciljevi i zadaci koje ona želi da ostvari u različitim segmentima njenog delovanja, načini za njihovu realizaciju i za to potrebni resursi. Svi ti elementi su u direktnoj funkciji stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Ključni atributi strategijskog menadžmenta su: (a) usmeravanje organizacije prema svoukupnim krajnjim ciljevima (vizija, misija, strategijski ciljevi), (b) uzimanje u obzir brojnih steskholdera u procesu odlučivanja, (c) uključivanje i kratkoročne i dugoročne perspektive i (d) prepoznavanje kompromisa između efektivnosti i efikasnosti (Dess, Lupkin i Eisner, 2007).

Osnovni elementi svake strategije, samim tim i strategije ljudskih resursa, su (a) ciljevi koje organizacija želi da ostvari u određenom periodu i (b) plan realizacije tih ciljeva (Armstrong, 2009). Da bi se ti ciljevi u potpunosti realizovali, tj. da bi se ostvario željeni rezultat, potrebno je da organizacija raspolaže sa odgovarajućim resursima (materijalnim, tehničkim, energetske, informacionim, ljudskim ...) i da korišćenjem tih resursa obavi na odgovarajući način određene aktivnosti u okviru poslovnih procesa. Iz tog razloga procesi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa se mogu smatrati ključnim činiocem za ostvarivanje ciljeva organizacije u ovom podsystemu. Ti ciljevi su sadržani u različitim internim dokumentima organizacije: strategiji ljudskih resursa, politici ljudskih resursa, poslovnim planovima i planovima ljudskih resursa (slika 1.). Između tih ciljeva prisutne su određene razlike, prvenstveno po stepenu opštosti i sadržaju, tj. pripadnosti određenom procesu iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (npr. pribavljanju novih ljudskih resursa, obrazovanju i stručnom usavršavanju, upravljanju karijerom zaposlenih, materijalnoj

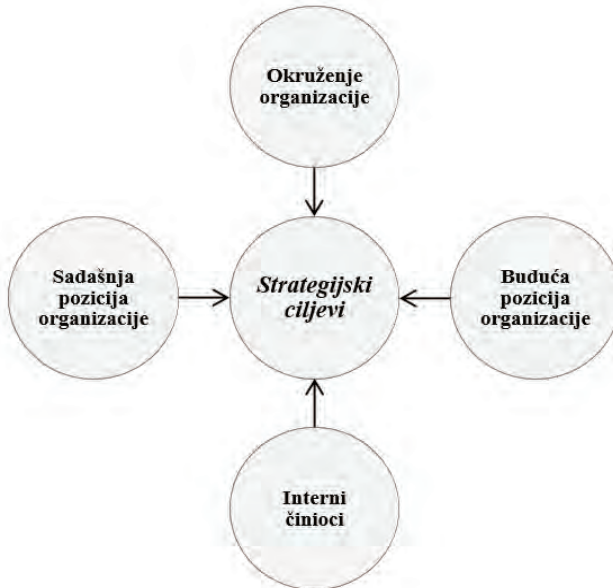
kompenzaciji za rad i dr.). Te razlike su prevashodno posledica razlika u funkciji i sadržaju navedenih dokumenata, kao i u vrsti procesa koje treba obaviti da bi se utvrđeni ciljevi ostvarili.

Slika 1: Komponente strateškog upravljanja ljudskim resursima



U osnovne i najjednostavnije alate za formulaciju stratejskih ciljeva u oblasti menadžmenta ljudskih resursa spadaju SWOT i PEST analiza. Utvrđivanje interne snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses) i eksterne pretnje (Opportunities) i šanse (Threats) obavlja se SWOT analizom. Pri tome treba imati u vidu činjenicu da svaka organizacije teži da maksimalno iskoristi šanse i snagu i da minimizira slabosti i pretnje. Ciljevima, kao ključnim elementom strategije, utvrđuje se rezultat koji organizacija želi da ostvari u određenom vremenskom periodu (slika 2). Taj rezultat se najčešće svodi na dostizanje željene pozicije u odnosu na konkurenciju.

Slika 2: Strategijski ciljevi organizacije



U glavne ciljeve organizacije koje treba da se ostvare aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa mogu se uvrstiti:

1. *Ciljevi koji se odnose na zaposlene* - dizajniranje organizacione strukture prema tehnološkim zahtevima procesa rada i obezbeđenje optimalnog broja i strukture zaposlenih.
2. *Ciljevi koji se odnose na rad* - motivisanje zaposlenih za ostvarivanje maksimalnih radnih rezultata i njihovo uključivanje u odgovarajuće obrazovne procese (trening, inoviranje znanja, stručno usavršavanje i dr.).
3. *Ciljevi koji se odnose na menadžment promena* - efikasno upravljanje promenama u organizaciji (inovacije, formiranje pozitivnih stavova zaposlenih, poboljšanje sistema materijalnog nagrađivanja i dr.).
4. *Administrativni ciljevi* - administrativni poslovi iz oblasti radnih odnosa, zaštita na radu, prikupljanje i ažuriranje podataka o zaposlenima, praćenje njihovih radnih performansi, evaluacija obrazovnih aktivnosti i dr. (Torrington, Hall i Taylor, 2004).

Prilikom utvrđivanja tih ciljeva organizacija treba da ima u vidu razvoj i upotrebu znanja zaposlenih, njihove veštine i mogućnosti, tj. ukupan radni potencijal zaposlenih, kao i materijalne troškove njihovog razvoja i angažovanja (Leopold, Harris i Watson, 2005).

Veliki doprinos uspešnom ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije daje primena metode upravljanja pomoću ciljeva (MBO - Manages by Objectives), koja treba da zadovolji četiri kriterijuma:

1. Hijerarhijsko organizovanje (od najvažnijeg, ka najmanje važnom)

2. Kvantitativno definisanje ciljeva (npr. smanjvanje broja zaposlenih za 8 % u narednoj godini)
3. Realno određivanje (na osnovu analize šansi i snaga, a ne iz želja)
4. Konzistentnost između postavljenih ciljeva (nije moguće istovremeno maksimizirati produktivnost i drastično smanjiti plate zaposlenima).

PEST analiza je metoda analize okruženja, koje u velikoj mjeri utiče na formulaciju strategije ljudskih resursa (Slika 3).

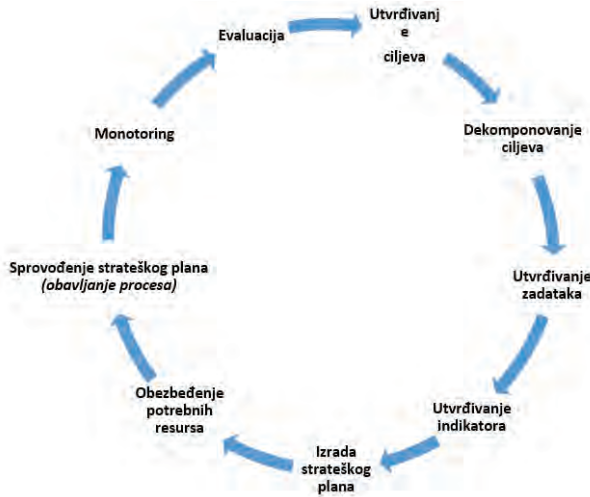
Slika 3: PEST matrica



Prilikom formulacije ciljeva primenjuje se **SMART** matrica, po kojoj svaki cilj treba da ima sledeća obeležja: *S* - *specifičnost, jednostavnost* (specific i simple), *M* - *merljivost, smislenost* (measurable, meaningful), *A* - *dostižnost, ostvarljivost* (achievable), *R* - *realnost, relevantnost* (realistic i relevant), *T* - *vremensku određenost* (timed).

Proces utvrđivanja i sprovođenja strategije ljudskih resursa sastoji se više kreativnih i menadžerskih aktivnosti (slika 4), koje treba sukcesivno obaviti da bi se povećao stepen izvesnosti u ostvarivanju postavljenih strategijskih ciljeva.

Slika 4: Proces utvrđivanja i sprovođenja strategije ljudskih resursa



3 Karakteristike i funkcija indikatora u menadžmentu ljudskih resursa

Indikatori su kvantitativni i kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, procenjuje ili meri stepen i brzina (vreme ili rok) ostvarenja određenog cilja. Oni su istovremeno i osnova za merenje performansi procesa koji su u funkciji ostvarivanja određenog cilja - KPI (Key Performance Indicator) - ključni indikatori performansi.

Indikatori mogu nastati: (a) spontano (bez postavljanja posebnih zahteva procesu), (b) planski (ugradnjom posebnih zahteva u proces - evidentiranjem određenih podataka ili obavljanjem posebne radne operacije) i (c) otvaranjem posebnog procesa (anketiranje, prebrojavanje, merenje). Mogu biti: direktni, indirektni, vodeći, praćeći, nezavisni, međuzavisni, pojedinačni, integrisani, kontinualni, transformisani, ponderisani i dr. Realizacija određenog cilja po pravilu zavisi od više činilaca, pa iz tog razloga treba težiti da se za svaki cilj utvrđuje više indikatora. Karakteristike pouzdanih indikatora su: relevantnost, objektivnost, pouzdanost, jednoznačnost, preciznost, reprezentativnost (www.pfk.edu.ba).

Formulacija indikatora može se obavljati primenom SMARTI matrice po kojoj svaki od indikatora, pored karakteristika ciljeva koji su formulisani po SMART matrici, treba da bude i nezavisan (Independent), tj. da ne zavisi od drugih indikatora i da se odnosi samo na jedan cilj ili jedan rezultat (www.seio.gov.rs/upload/.../logična_matrica.pdf)

Da bi se upotrebom indikatora ostvarili očekivani rezultati neophodno je odrediti za svaki cilj: (a) informacije koje treba obezbediti, (b) izvore tih informacija, (c)

subjekte u čijoj je nadležnosti prikupljanje i obrada informacija, (d) oblik u kome se one prikupljaju i dostavljaju, (e) dinamiku njihovog prikupljanja i dostavljanja, (f) način obrade informacija, (g) sadržaj izveštaja o obrađenim informacijama (način prezentacije obrađenih informacija) i (h) subjekte kojima se dostavljaju ti izveštaji.

Relizacija strateških ciljeva u oblasti menadžmenta ljudskih resursa vrši se obavljanjem različitih procesa. Poželjno je da procesi budu dokumentovani, i da njihovo obavljanje na propisan način predstavlja obavezu za izvršioce. Na taj način se u velikoj meri stvaraju pretpostavke za uspešno ostvarivanje ciljeva u čijoj je funkciji obavljanje određenog procesa. Svaki proces se sastoji iz niza aktivnosti koje direktno utiču na realizaciju cilja. Da bi se u potpunosti odgovorila svojoj svrsi svaka aktivnost treba da zadovolji sledeće kriterijume: (a) da bude jasna i praktična, (b) da predstavlja najefikasniji i najracionalniji način za postizanje određenog rezultata i (c) da daje mogućnost postizanja očekivanog rezultata sa raspoloživim i planiranim resursima. Praćenjem odvijanja procesa na osnovu utvrđenih indikatora vrši se ocenjivanje u kojoj meri se ostvaruje određeni cilj, koji po svom domašaju može da bude strateški, taktički ili operativni.

Efikasnost (obavljati radne aktivnosti na pravi način (brzo i kvalitetno) predstavlja koeficijent između izlaza iz sistema i ulaza u sistem u određenom vremenskom periodu) i efektivnost (obavljati prave radne aktivnosti, tj. sa raspoloživim resursima ostvariti postavljene ciljeve) procesa su njegove ključne performanse, koje se takođe utvrđuju preko odgovarajućih KPI. Ovim indikatorima meri se progres u ostvarivanju ciljeva koji se nastaje kao rezultat obavljanja određenog procesa. Uspešnost procesa se utvrđuje na osnovu indikatora koji mere:

- sposobnost procesa (obim i kvalitet ostvarenog izlaza u odnosu na željeni, planirani i maksimalno moguć izlaz),
- racionalnost procesa (obim i kvalitet ostvarenog ulaza u odnosu na željeni, planirani i maksimalno moguć ulaz),
- vremensku usklađenost procesa (vreme trajanja u odnosu na željeno, planirano i maksimalno moguće vreme). (Radović, Tomašević, Stojanović, Simeunović, 2012).

Broj i sadržaj indikatora za utvrđivanje kvaliteta obavljanja procesa iz menadžmenta ljudskih resursa zavisi od više činilaca: ciljeva koji se žele ostvariti obavljanjem određenog procesa, sadržaja procesa, subjekata u tom procesu i njihovih uloga, stepena razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa, prakse menadžmenta ljudskih resursa i dr.

Dobro odabrani KPI imaju sledeće karakteristike:

- Uvek su povezani sa korporativnim ciljevima,
- O utvrđivanju KPI odlučuje menadžment,
- Pripadaju pojedincu koji je odgovoran za njihov rezultat,
- Oni su vodeći indikatori učinka željeni od strane organizacije,
- Lako su razumljivi,
- KPI vodi akciju,

- Malobrojni su,
- Trebalo bi da budu izbalansirani i da ne podrivaju jedni druge,
- Korisnici mogu proceniti njihov napredak periodično,
- KPI gube vrednost vremenom pa se moraju periodično i osvežavati (www.citehr.com › Human Resource Section › Performance Management).

U organizacijama koje funkcionišu po standardu ISO 9001:2008 procesi menadžmenta ljudskih resursa su formalizovani u okviru različitih dokumenata, prvenstveno procedura (postupaka) i uputstava za obavljanje određenih aktivnosti. Svrha tih dokumenata je da se sve aktivnosti uvek obavljaju na propisan način. Za svaku od aktivnosti određen je subjekt koji je dužan da je obavi. Kao jedan od rezultata njenog obavljanja nastaju odgovarajući zapisi, najčešće u formi izlaznog dokumenta. U tim zapisima mogu se unositi i podaci o indikatorima koji su rezultat obavljanja aktivnosti vezanih za ostvarivanje ciljeva iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Tako se, na primer, za obavljanje procesa pribavljanja ljudskih resursa kao ključni indikatori performansi mogu koristiti sledeći pokazatelji:

- stepen zadovoljstvo zaposlenih sa obavljanjem procesa pribavljanja ljudskih resursa,
- broj i struktura prijavljenih kandidata na oglas za zapošljavanje,
- broj kandidata koji je prošao prvi krug selekcije,
- broja kandidata koji su tokom sprovođenja selekcije odustali od namere da zasnaju radni odnos,
- brocenat zadržavanja novozaposlenih u organizaciji nakon X vremena,
- brocenat kandidata koji prihvataju ponuđene uslove za zasnivanje radnog odnosa,
- brocenat popunjena radnih mesta u X vremenu,
- brosečan broj intervjuja iz podnetih prijava / CV,
- izvori ljudskih resursi - unutrašnji u odnosu na eksterne,
- prosečna cena pribavljanje ljudskih resursa iz eksternih izvora po radnom mestu,
- prosečno trajanje procesa pribavljanja ljudskih resursa i dr (<https://rapidbi.com/samplekeyperformanceindicatorskpi/>).

Po istom principu treba utvrditi i indikatore za ostale procese menadžmenta ljudskih resursa imajući pri tome u vidu i ciljeve koje treba ostvariti njihovim obavljanjem.

4 Zaključak

Osnovni zadatak menadžmenta ljudskih resursa je pruženje podrške menadžmentu u ostvarivanju ciljeva organizacije, i to putem kreiranja i sprovođenja strategije i politike ljudskih resursa i obavljanja odgovarajućih procesa. Ključni elementi navedene strategije i politike su ciljevi, čiji se stepen i brzina ostvarivanja utvrđuje preko odgovarajućih indikatora. Pošto su poslovni procesi prevashodno u funkciji ostvarivanja svih tih ciljeva, putem adekvatnog obavljanja menadžmenta ljudskih resursa,

neophodno je konstantno meriti performanske procesa, čemu veliki doprinos daju adekvatno izabrani i primenjeni ključni indikatori performansi (KPI). Činjenica da na rezultate obavljanja određenog procesa utiče veći broj varijabli, zahteva da se adekvatnost i efekti primenjenih indikatora permenentno prispituju, kako bi u potpunosti odgovorili svojoj svrsi.

Prilikom formulisanja indikatora moraju se imati u vidu i sledeće karakteristike informacija koje služe kao osnova za primenu odabranih indikatora: vrste, dinamika prikupljanja, oblik u kome se prikupljaju, izvori, dostupnost, pouzdanost i relevantnost. Pri tome treba imati u vidu i koeficijent njihove ekonomičnosti, tj. troškove njihovog prikupljanja i obrade, jer su oni jedan od važnih kriterijuma za izbor određenog indikatora.

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2009). *Armstrong`s handbook of human resource management practice*. London: Kogan page.
2. Dess, G., Lupkin, T. i Eisner A. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data status.
3. Leopolod, J., Harris, L. i Watson, T. (2005). *The Strategic Managing of Human Resources*. London: Prentice Hall.
4. Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D. i Simeunović, B. (2012). *Inžinjerin procesa*. Beograd: FON.
5. Spletna stran: <http://www.citehr.com> [Citirano 25. 1. 2015].
6. Spletna stran: <http://www.pfk.edu.ba> [Citirano 25. 1. 2015].
7. Spletna stran: http://www.seio.gov.rs/upload/.../logična_matrica.pdf [Citirano 25. 1. 2015].
8. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status.

Transnacionalne kompanije kao pokretači procesa globalizacije

UDK 334.726:005.44

KLJUČNE REČI: transnacionalne kompanije (TNK), globalizacija, strane direktne investicije (SDI), Republika Srbija

POVZETEK - Poslednja decenija XX i početak XXI veka predstavljaju period intenzivnih promena u globalnoj privredi, koje u potpunosti menjaju društveno-ekonomski ambijent funkcionisanja nacionalnih privreda. Globalizacija predstavlja proces gde su nacionalne ekonomije izgubile značaj i gde primat preuzimaju transnacionalne kompanije (TNK) i strane direktne investicije (SDI). Mnoga istraživanja naglašavaju da u uslovima globalizacije TNK stiču ogromnu snagu koja im omogućava da značajno utiču na donošenje odluka u okviru nacionalnih privreda. TNK predstavljaju stožer ekonomske globalizacije i najznačajniji faktor kreiranja međunarodnih robnih i finansijskih tokova. One danas kontrolišu oko 2/3 svetske trgovine i predstavljaju najznačajnije aktere svetske privrede. U radu ćemo analizirati TNK, i pokušati da damo odgovor na pitanja kakvu ulogu imaju TNK i kojim kanalima se transferiše kapital u okviru globalnih tokova. Takođe, osvrnućemo se na poslovanje i uticaj ovih kompanija na privredu Republike Srbije.

UDC 334.726:005.44

KEY WORDS: transnational companies (TNC), globalization, foreign direct investments (FDI), Republic of Serbia

ABSTRACT - The last decade of 20th century and the beginning of 21st century are the period of intensive changes in global economy, completely changing social and economic ambience for functioning of national economies. Globalization is a process where national economies lose their importance and the primacy is taken over by transnational companies (TNC) and foreign direct investments (FDI). A number of investigations emphasize that in conditions of the globalization TNC are gaining enormous power, enabling them to considerably influence decision making within the national economies. TNC are the axis of economic globalization and the most important factor in creating international commodity and financial flows. Presently they control about two thirds of world trade and are the most important actors in global economy. In this paper we will analyse TNC in order to try and answer what the role of TNC is and through which channels the capital is being transferred within the global flows. We will also address the business of these companies and influence on the economy of the Republic of Serbia.

1 Uvod

Kako se tržište s kraja 20. i početkom 21. veka intenzivno globalizuje, ono utiče i na nacionalne ekonomije, težeći da iste postanu integrisani deo globalne ekonomije (Elzeser, 2009). Glavne determinante procesa globalizacije predstavljaju nove informaciono-komunikacione tehnologije koje menjaju čovekovu percepciju zajednice i umanjuju značaj geografske udaljenosti, dajući joj epitet »globalno selo«. Kvalitet proizvoda i usluga se internacionalizuje, percepcije potrošača se standardizuju, on dobija epitet globalano orijentisan potrošač. Parohijalna trgovina postaje prošlost, i ustupa mesto globalnoj-internacionalnoj trgovini. Na sceni je »nova ekonomija« (»digitalna – Intenet-Web ekonomija«) koju karakteriše promet roba, usluga, rada i kapitala bez fizičkih – jezičkih – tehničkih barijera. Sa razvojem Interneta TNK prepoznaju ovaj informaciono-komunikacioni novitet kao resurs za

povećanje konkurentskih prednosti i poslovnih performansi na globalnom tržištu (Čuzović i Sokolov Mladenović, 2014). Dakle, globalizacija je proces gde su nacionalne ekonomije izgubile značaj i gde primat preuzimaju TNK. Snagom kapitala i transnacionalne povezanosti TNK »transformišu« nacionalne privrede u njihove filijale. Ove kompanije danas kontrolišu oko 2/3 svetske trgovine i predstavljaju najznačajnije aktere svetske privrede.

Empirijska istraživanja govore da od 100 najvećih entiteta u svetu, 51 su TNK, a 49 su države (Anderson i Cavanagh, 2000). Ekonomska računica, prilikom izvođenja ovog zaključka, izvedena je tako da se ekonomska moć država iskazuje kao vrednost bruto domaćeg proizvoda, a prepoznatljivost TNK kroz ukupne prihode od prodaje. Posebno je u tom pogledu interesantan podatak da je General Motors »veći« od Danske, Daimler Chrysler od Poljske, IBM od Singapura, a prihodi od prodaje, pet najvećih TNK veći su od bruto domaćeg proizvoda 182 zemlje zajedno.

2 Metodologija istraživanja

Istraživački podaci koji su korišćeni u radu prikupljeni su primenom desk metode tj. prikupljanjem sekundarnih podataka. Na ovaj način došli smo do podataka o kretanjima SDI, aktivnostima TNK i njihovih filijala u svetu, svetskom uvozu i izvozu. Empirijski podaci koji su korišćeni u radu prikupljeni su iz nekoliko sekundarnih izvora, i to: Svetski investicioni izveštaj (World Investment Report), Republički zavod za statistiku Republike Srbije i na osnovu publikacije »Ernst & Young's Attractiveness Survey-Europe 2014«. Na ovaj način prikupili smo značajne kvantitativne i kvalitativne podatke koje smo koristili u radu.

U radu su obrađeni statistički podaci, uz odgovarajuće tabelarne prikaze od kojih će biti izdvojeni oni koji ukazuju na srž tematike koja se obrađuje. Na taj način postojeća saznanja biće uključena u proces pronalaženja optimalnih rešenja i zaključaka o uticaju TNK na svetsku privredu u uslovima globalizacije. U analizi podataka korišćena je i deskriptivna metoda u objašnjavanju istorijskog razvoja i ključnih karakteristika TNK. Primena ove metode će u izvesnoj meri omogućiti i zaključivanje od pojedinačnog ka opštem, pa se stoga određena važnost pridaje i induktivnoj metodi.

Shodno metodologiji naučno-istraživačkog rada osnovna hipoteza od koje smo pošli u ovom radu i koju smo pokušali da potvrdimo ili opovrgnemo je:

- da TNK predstavljaju jedan od osnovnih pokretača procesa globalizacije i da se nacionalne privrede ne mogu uključiti u proces globalizacije bez priliva kapitala TNK, putem stranih direktnih investicija (SDI).

3 Položaj transnacionalnih preduzeća u svetskoj privredi

U kontekstu razmatranja determinanti globalizacije, kao aktuelnog procesa u svetu i kod nas, otvara se pitanje uloge transnacionalnih kompanija (TNK) u ovom procesu. U pokušaju da damo odgovor na ovo pitanje poslužićemo se primerom proizvodnje komercijalnog aviona Boeing 777 (Rakita, 2006). Osam japanskih dobavljača prave delove za trup aviona (vrata i krila), dok dobavljač iz Singapura pravi vrata za nos aviona. Tri dobavljača iz Italije proizvode zakrilce, itd. Globalna mreža dobavljača uglavnom su filijale Boeinga. Nisu retki primeri da se proizvodnja organizuje u jednoj, montaža u drugoj, a prodaja u drugim državama sveta. Matična kompanija povezana je sa svojim filijalama putem informaciono-komunikacionih tehnologija, formirajući na drugoj strani strategijske alijanse s kompanijama iz iste grane. TNK predstavljaju stožer ekonomske globalizacije i najznačajniji faktor kreiranja međunarodnih robnih i finansijskih tokova.

Empirijska istraživanja govore da je oko polovine BDP tržišno razvijenih zemalja stvoreno u okviru TNK. Ilustrativan je i podatak da su krajem prve decenije 21. veka ove kompanije kontrolisale 25 % ukupne svetske proizvodnje, a proizvodnja ostvarena u okviru filijala čini 11 % svetskog bruto domaćeg proizvoda. Od 100 vodećih TNK 83 je poreklom iz Evropske unije, SAD i Japana, odnosno iz tzv. »trijade«. Ističemo, da u TNK tzv. »trijade« prednjači EU sa 50 TNK. Za razliku od 1996. god. kada se na listi 100 najvećih TNK nije nalazila nijedna TNK iz zemalja u razvoju, danas ih ima 7, tri iz Kine, po jedan iz Brazila, Malezije, Tajvana i Hong Konga.

Ujedinjene nacije (UN) definišu TNK kao preduzeća koja kontrolišu svoju aktivu – fabrike, radnike, prodajne filijale i sl. u dve ili više zemalja (Pelević i Vučković, 2007). Početkom devedesetih godina 20. veka prepoznajući ove ekonomske entitete kao najbitniju odrednicu procesa globalizacije UN daju sadržajno kompleksniju definiciju TNK (OECD, 1997). To su preduzeća koja: a.) imaju poslovne entitete u dve ili više zemalja, bez obzira na pravni status i vrstu delatnosti tih entiteta, b.) razvijaju stepen poslovnog odlučivanja koji omogućuje donošenje jedinstvenih politika i zajedničkih poslovnih strategija, c.) strategija i politika zavisnih preduzeća, odnosno filijala (preduzeće ćerka), koordinirane su mahom iz jednog centra, neretko iz više centara, d.) filijale, ogranci i podružnice u inostranstvu su povezane vlasničkim i upravljačkim odnosima, sa matičnim preduzećem, e.) vlasnička i upravljačka povezanost pruža mogućnost jednoj ili više filijala da mogu imati uticaj na ostale filijale, pogotovo kada je reč o znanju, tehnologiji i resursima.

Privodeći kraju raspravu na ovu temu zaključićemo da su TNK preduzeća nadnacionalne organizacione strukture i konkurentске prepoznatljivosti. Za tržišne učesnike one su simbol moći i prestiža, izvorište stranih direktnih investicija, »arhitekta« globalnog tržišta.

Analizom podataka, koji zbog ograničenja nisu prikazani u radu, uočavamo da se na vrhu liste najvećih TNK već godinama nalaze General Electric (SAD, elektronika i

elektronska oprema), Royal Dutch/Shell Group (Velika Britanija, naftna industrija), Toyota Motor Corporation (Japan, automobilska industrija). Prvi kriterijum rangiranja TNK jeste vrednost imovine kompanije u inostranstvu, General Electric ima imovinu u vrednosti oko 331,2 mlrd. USD, Royal Dutch/Shell oko 302 mlrd. USD, a Toyota Motor Corporation oko 274,4 mlrd. USD.

Drugi kriterijum za utvrđivanje stepena transnacionalizacije TNK je vrednost prodaje preko inostranih filijala. Prema ovom kriterijumu, najveće su Royal Dutch/Shell (Velika Britanija i Holandija, naftna industrija, oko 275 mlrd USD, oko 61 % ukupnih prihoda od prodaje kompanije), British Petroleum (Velika Britanija, naftna industrija, oko 250 mlrd USD, oko 66 %) ExxonMobile Corporation (SAD, naftna industrija, 237 mlrd. USD, oko 60 %).

Treći kriterijum rangiranja predstavlja broj zaposlenih radnika u inostranstvu. Najviše zaposlenih u inostranim filijalama imaju Hon Hai Precision Industries (Tajvan, električna i elektronska oprema, 810.993 od 1.290.000 ukupno zaposlenih Wal-Mart (SAD, trgovina na malo, 800.000 zaposlenih u inostranstvu, 2.200.000 ukupno zaposlenih), Carrefour (Francuska, trgovina na malo, 267.590 zaposlenih u inostranstvu, ukupno 364.795 zaposlenih), Deutsche Post AG (Nemačka, transport i skladištenje, 266.360 zaposlenih u inostranstvu, ukupno 435.285 zaposlenih).

Pored posmatranih kriterijuma, koji ukazuju na apsolutne veličine, formiran je jedan svodni relativni pokazatelj. Reč je o indeksu transnacionalizacije TNK koji se izračunava kao aritmetička sredina tri pokazatelja: 1) procenat vrednosti imovine u filijalama u inostranstvu u odnosu na ukupnu imovinu; 2) učešće (u procentima) prodaje u inostranstvu u ukupnim prodajama; 3) učešće (u procentima) zaposlenih u filijalama u inostranstvu u ukupnom broju zaposlenih. Indeks transnacionalizacije TNK je razvijen od strane Organizacije ujedinjenih nacija (OUN) o trgovini i razvoju (UNCTAD). Indeks transnacionalizacije ukazuje na stepen transnacionalizacije bez obzira na njenu veličinu. Mala kompanija može biti više transnacionalizovana ako veći deo poslovanja (imovinu, prodaju, zaposlenost) relaizuje preko inostranih filijala. Najveći indeks transnacionalizacije imaju kompanije Nestlé SA (Švajcarska, hrana, piće i duvan, indeks 97,1), Anglo American plc. (Velika Britanija, rudarstvo i eksploatacija kamena, indeks 95,9) i Anheuser-Busch InBev NV (Belgija, hrana, piće i duvan, indeks 93,3). Prosečan indeks transnacionalizacije za 100 najvećih TNK iznosi 64,5.

3.1 Uticaj transnacionalnih preduzeća na svetsku privredu i privredu Republike Srbije

Prema poslednjim dostupnim podacima u Tabeli 1. možemo videti da u svetu postoji 103.786 TNK, koje imju 892.114 filijala. Možemo zapaziti da se najveći broj matičnih kompanija nalazi u razvijenim zemljama čak 73.144, oko 70 % od ukupnog broja. S druge strane najveći broj filijala ovih kompanija je lociran u zemljama u razvoju, oko 57 %. Proizvodnja u inostranstvu, ostvarena u filijalama koje TNK, preduzimanjem

stranih direktnih investicija, osnivaju u inostranstvu, potiskuje klasične oblike izvoza i uvoza roba i usluga (Stojadinović Jovanović, 2008).

Tabela 1: Broj TNK u svetu, 2010. god.

	<i>Broj matičnih TNK</i>	<i>Broj filijala</i>
Razvijene zemlje	73.144	373.612
Zemlje u razvoju	30.209	512.531
Zemlje Jugoistočne Evrope	257	2.484
Republika Srbija	43	987
Republika Slovenija	268	2.032
Svet	103.786	892.114

Izvor: UNCTAD, World Investment Report 2011, UN, New York and Geneva, based on Dun & Bradstreet's WorldBase and national sources where noted, http://unctad.org/sections/dite_dir/docs/WIR11_web%20tab%2034.pdf.

Na osnovu podataka iz Tabele 2. možemo analizirati uticaj TNK na svetsku ekonomiju. Prodaja filijala TNK još 1990. god. premašila svetski izvoz za 15 %. Ovaj trend je nastavljen i početkom XXI veka. U periodu pre velike krize koja je zahvatila svetsku privredu, prodaja filijala TNK je dostigla 143 % svetskog izvoza. Nakon krize dolazi do blagog pada, pa je u 2011. god. prodaja filijala TNK iznosila 127 % svetkog izvoza. Međutim, tokom 2012. god. prodaja filijala TNK je dostigla 140 % svetkog izvoza, a tokom 2013. god. 149 %, i premašila nivo iz perioda pre krize.

Tabela 2: Odabrani pokazatelji SDI i međunarodne proizvodnje za 2013. god. i izabrane godine

	<i>Vrednost u tekućim cenama (milijarde dolara)</i>				
	<i>1990</i>	<i>2005- 2007 Prosek pre krize</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Priliv SDI	208	1493	1700	1330	1452
Odliv SDI	241	1532	1712	1347	1411
Prekogranične M&A	111	780	556	332	349
Prodaja stranih filijala	4723	21469	28516	31532	34508
Dodata vrednost stranih filijala	881	4878	6262	7089	7492
Izvoz stranih filijala	1498	5012	7463	7532	7721
Broj zaposlenih u stranim filijalama (hiljade)	20625	53306	63416	67155	70726
BDP	22327	51288	71314	72807	74284
Naknade za licence	29	161	250	253	259
Izvoz roba i usluga	4107	15034	22386	22593	23160
Prodaje filijala kao % svetskog izvoza	115	143	127	140	149

Izvor: UNCTAD, World Investment Report, (2014), UN, New York and Geneva, p. 18. poslednja kolona kalkulacija autora.

Tabela 3: Osnovni podaci o stranim filijalama (inward FATS) - (po državama odakle potiče filijala, 2012)

	Broj filijala	Broj zaposlenih	Promet	Vrednost proizvodnje	Dodata vrednost	Troškovi zaposlenih
			Vrednost u mil. EUR			
Republika Srbija	2708	181953	22.305,289	13.674,96	4.237,06	1.897,30
Države članice EU	2102	147591	16.339,81	10.135,82	2.987,84	1.460,58
Slovenija	314	18074	1.689,86	737,69	197,16	128,64
Hrvatska	256	13239	1.564,93	795,69	219,04	117,14
Austrija	236	13519	1.730,20	1.238,19	400,43	167,85
Holandija	152	17371	2.930,12	2.407,36	608,53	264,52
Nemačka	189	17040	1.416,41	1.032,83	383,04	181,02
Francuska	71	14874	1.544,70	690,42	259,98	121,92
Italija	187	14393	1.035,32	975,92	146,23	91,77
Države van EU	528	30862	5.653,82	3.402,00	1.217,46	410,01
Švajcarska	116	7297	958,22	445,97	139,84	91,16
SAD	72	3297	301,21	140,63	48,06	37,67
Ruska Federacija	52	9432	3.484,56	2.406,57	895,54	202,04
Offshore finansijski centri	78	3500	311,67	137,14	31,76	26,70

Izvor: Republički zavod za statistiku, preračunato u EUR prema srednjem kursu Narodne Banke Srbije za 2012 god.

Podaci prikazani u Tabeli 2. ukazuju da se veći deo prodaje proizvoda u inostranstvu ostvaruje preko filijala TNK, nego direktnim izvozom roba. U Tabeli 3. prikazani su osnovni podaci o filijalama TNK koje posluju na teritoriji Republike Srbije. Statistika međunarodne trgovine po FATS (Foreign Affiliates Trade Statistics – FATS) konceptu podrazumeva da se prate tokovi privatnog kapitala i da se po »nacionalnosti« tog kapitala pripisuju podaci o izvozu zemlji porekla kapitala, a ne zemlji iz koje se izvoz ostvaruje u slučaju poslovanja stranih filijala (Bjelić, 2011). Ulazni FATS tokovi (Inward FATS) pokazuju aktivnost stranih filijala koje one ostvaruju na teritoriji jedne posmatrane zemlje. Ova statistika opisuje delatnost poslovnih subjekata koji su rezidenti u posmatranoj zemlji, a pod kontrolom su stranih preduzeća. Osnovni cilj ove statistike je da pokaže učešće ovih poslovnih subjekata u domaćoj ekonomiji i njihov uticaj na nju. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, prikupljenih putem obrasca »Strukturno istraživanje o poslovanju privrednih društava« (SBS 01), u Republici Srbiji u 2012. god. poslovalo je 2.708 filijala što je činilo 3,2% ukupnog broja poslovnih subjekata obuhvaćenih istraživanjem. Filijale su zapošljavale 181.953 radnika, tj. 17,8% ukupnog broja zaposlenih i ostarile promet u iznosu 22,30 milijardi EUR. Najveći broj filijala imala su preduzeća iz EU, na prvom mestu iz Slovenije 314, zatim Hrvatske 256, Austrije 236 itd. Od zemalja EU, naj-

veći promet su ostvarile filijale privrednih subjekata iz Holandije 2,93 mlrd. EUR, Austrije 1,71 mlrd. EUR i Slovenije 1,69 mlrd. EUR. Što se tiče zemalja van EU, najveći broj filijala imala su preduzeća iz Švajcarske 116 i SAD 72, dok su najveći promet 3,48 mlrd. EUR ostvarile filijale privrednih subjekata iz Ruske Federacije, koje su zapošljavale i najveći broj radnika 9.432.

4 Zaključak

Globalizacija jeste proces koji se stalno širi, ubrzava i jača. Ekonomska moć TNK potpomognuta naučno-tehničkim progresom briše nacionalne granice i afirmiše koncept globalnog tržišta. Menja se strategija kod poslovanja kompanija na globalnom tržištu. Umesto lokalne strategije razvija se globalna strategija koja kompaniji treba da omogući globalnu konkurentnost. Vremenom TNK postaju sve značajniji učesnici u svetskoj privredi. Matičnim zemljama i zemljama domaćinima postaje sve teže da ih kontrolišu.

Referentna literatura iz oblasti globalizacije saglasna je u konstataciji da se globalni trgovinski tokovi ne mogu odvijati stihijski i ad hoc. Globalni tokovi robe, usluga, rada i kapitala podrazumevaju sadržajno osmišljen projekat koji zahteva učešće: država, TNK, finansijskih institucija, regionalnih udruženja i međunarodnih organizacija. Posmatrano sa tog apsketa, s pozivom na savremenu teoriju i progresivnu praksu, uočavamo da su države institucionalni subjekti globalizacije, a TNK nosioci procesa globalizacije.

U radu smo analizirali i poslovanje filijala TNK u Republici Srbiji. Pri tome, zaključili smo da su SDI, pored ostalih, sve značajniji faktor za razvoj privrede Republike Srbije, čiji su najznačajniji nosioci TNK. Prema podacima Ernst & Young's Attractiveness Survey (2014) Republika Srbija se našla na 13. mestu po broju realizovanih SDI projekata i na 5. mestu po broju otvorenih novih radnih mesta usled realizacije SDI projekata u svetu.

LITERATURA

1. Anderson, S. i Cavanagh, J. (2000). The rise of corporate global power. Institute for Policy Studies.
2. Bjelić, P. (2011). Međunarodna trgovina. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.
3. Ćuzović, Đ. i Sokolov Mladenović, S. (2014). Globalizacija i digitalna ekonomija. U: Sinteza 2014 - Uticaj Interneta na poslovanje u Srbiji i svetu. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 143-147.
4. Elzaser, J. (2009). Nacionalna država i fenomen globalizacije. Beograd: Jasen.
5. Ernst i Young. (2014). Back in the game. Ernst & Young's Attractiveness Survey, Europe 2014, EYGM. Spletna stran: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2014-european-attractiveness-survey/\\$FILE/EY-2014-european-attractiveness-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2014-european-attractiveness-survey/$FILE/EY-2014-european-attractiveness-survey.pdf).
6. OECD. (1997). The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD.
7. Pelević, B. i Vučković, V. (2007). Međunarodna ekonomija. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.
8. Rakita, B. (2006). Međunarodni biznis i menadžment. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.

9. Republički zavod za statistiku. (2012). Strane podružnice u Republici Srbiji u 2012. godini (inward FATS), Beograd. Spletna stran: <http://www.stat.gov.rs>.
10. Stojadinović Jovanović, S. (2008). Međunarodna trgovina i transnacionalne kompanije - supstitut ili dopuna. *Međunarodni problemi*, 60, str. 99.
11. UNCTAD. (2014). World Investment Report 2014. New York and Geneva: UN. Spletna stran: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf.

Faktori i modeli internacionalizacije trgovine - primer tržišta republike Srbije

UDK 339.5(497.11)

KLJUČNE REČI: internacionalizacija, faktori, modeli, Republika Srbija

POVZETEK - Internacionalizacija poslovanja postaje realnost za sve veći broj trgovinskih kompanija u razvijenim tržišnim privredama. Trgovinske kompanije za svoj dalji rast i razvoj šansu nalaze na inostranim tržištima. Pri tome, za trgovinske kompanije koje svoje poslovanje šire izvan granica nacionalnog tržišta veoma je važno da poznaju determinante odnosno faktore od kojih će zavisiti uspeh strategije internacionalizacije. U poslednjih dvadesetak godina, teorijska i praktična istraživanja ove faktore posmatraju kao kompleks ekonomskih, političkih, socioloških, kulturoloških faktora, od kojih, u krajnjoj instanci, zavisi i izbor konkretnog tržišta na kome će se poslovati u narednom periodu. Osim toga, rezultati istraživanja iz ove oblasti, faktore internacionalizacije posmatraju iz dva ugla, odnosno iz ugla nacionalnog tržišta, kao »gurajuće«, i iz ugla novog, inostranog tržišta, kao »vukuće« faktore. U zavisnosti od dejstva ovih faktora, trgovinske kompanije se odlučuju za različite modele internacionalizacije, kao što su model izvoza, merđžera i akvizicija, zajedničkih ulaganja, licenciranja, franšizinga i izgradnje sopstvenih objekata. Cilj rada jeste da identifikuje faktore i modele internacionalizacije trgovine, s osvrtnom na tržište Republike Srbije, na kome trenutno posluje nekoliko internacionalnih trgovinskih lanaca.

UDC 339.5(497.11)

KEY WORDS: internationalization, factors, models, Republic of Serbia

ABSTRACT - The internationalization of business is becoming a reality for an increasing number of trading companies in developed market economies. Trading companies find opportunities for further growth and development on foreign markets. In addition, the trading companies which extend operations beyond the borders of the national market must be familiar with determinants or factors that determine the success of the internationalization strategy. In the last twenty years, theoretical and practical studies have viewed these factors as a complex of economic, political, sociological, and cultural factors, which, ultimately, determine the choice of the particular market on which a company will operate in the future. Besides, the results of research in this field view the internationalization factors from two angles, i.e. from the perspective of a national market, as "push" factors, and from the perspective of a new, foreign market, as "pull" factors. Depending on the impact of these factors, trading companies opt for different models of internationalization, such as export model, mergers and acquisitions, joint ventures, licensing, franchising, and building their own facilities. The aim of the paper is to identify the factors and models of internationalization of trade, with emphasis on the Serbian market, where currently operate several international retail chains.

1 Uvod

Promenljivost uslova poslovanja karakteristika je razvijenih tržišnih privreda. U sklopu takvog poslovnog ambijenta iskristalisali su se brojni tokovi odnosno tendencije razvoja trgovine. Uočava se zaoštavanje konkurencije, kako na planu broja i veličine trgovinskih preduzeća, tako i na planu modaliteta poslovnih formata koji međusobno konkurišu. Tome posebno doprinosi otvaranje nacionalnih tržišta, kao i sve izraženija internacionalizacija poslovnih aktivnosti trgovinskih preduzeća. Ove činjenice ukazuju da je internacionalizacija jedan od ključnih tokova razvijenih tržišnih privreda. Naime, zbog, već pomenute, intenzivne konkurencije, ali i zasićena

na matičnim tržištima, trgovinske kompanije se odlučuju da svoje poslovanje prošire i na druge zemlje. Međutim, internacionalizacija poslovanja nije nimalo lak, ni jednostavan zadatak. Pre toga, kompanija mora da odgovori na brojna i raznovrsna pitanja. Naime, izboru zemlje u kojoj će se poslovati prethodi detaljna analiza ocene atraktivnosti tržišta, koja uključuje sagledavanje političkog i ekonomskog rizika, poslovne efikasnosti, urbane populacije, razvoja sektora trgovine i dr. Zatim, sledi izbor strategije nastupa na inostrano tržište, kao što su zajednička ulaganja, franšizing, licenciranje, direktne strane investicije, zakup i dr. Izbor strategije nastupa u veikoj meri je uslovljen karakteristikama i zahtevima inostranog tržišta, koje teorija i praksa prepoznaje kao faktore internaionalizacije trgovine. S osloncem na savremenu literaturu i progresivnu praksu, predmet istraživanja u ovom radu odnosiće se, najpre, na sagledavanje faktora internacionalizacije, kroz proaktivno-reaktivne motive i pull-push faktore. Nakon toga, predmet posebne analize biće modeli internacionalizacije trgovine. Poseban akcenat biće stavljen na tržište Srbije, koje poslednjih godina postaje atraktivno za mnoge inostrane trgovinske kompanije. Putem statističke i metode komparacije sagledaće se najveće trgovinske kompanije na tržištu Republike Srbije.

2 Teorijsko-metodološki pristup istraživanju: Rastući značaj internacionalizacije trgovine (pregled literature)

Globalno poslovanje postaje realnost za sve veći broj kompanija u razvijenim tržišnim privredama. Domaća tržišta ulaze u zrelu fazu razvoja koju karakteriše visok stepen saturacije i intenzivne konkurencije. Na datim tržištima dolazi do izražaja sve veći rast inostrane konkurencije u uslovima usporenog ili čak nultog rasta tražnje. U izloženim okvirima, proizvodna i trgovinska preduzeća za svoj dalji rast i razvoj traže izlaz na inostranim tržištima (Lovreta et al., 2001). Internacionalizacija maloprodaje i ukupne trgovine direktna je posledica globalizacije i integracije svetskog tržišta. Razvoj međunarodnih ekonomskih integracija kao što su: jedinstveno tržište EU, severnoameričko tržište (inicirano ugovorom o slobodnoj trgovini između Kanade i SAD 1986. godine), tržište zemalja jugoistočne Azije (ASEAN), globalizacija japanskog tržišta, otvaranje tržišta Istočne Evrope i zemalja u razvoju, podstiče internacionalizaciju maloprodaje (Lovreta et al., 2013).

Iako je pažnja uvek usmerena na velike kompanije, kao što su »Wal-Mart«, »Tesco«, »IKEA« i »Kingfisher«, trgovinske kompanije svih veličina započinju svoju internacionalnu ekspanziju. Istraživanja pokazuju da globalnu maloproduju ne razvijaju samo kompanije koje se, prema poznatom časopisu Fortune, uglavnom nalaze na spisku 500 vodećih u svetu. Veliki broj relativno malih trgovinskih kompanija danas sledi strategiju internacionalizacije maloprodaje (Ćuzović i Sokolov Mladenović, 2012a). O tome svedoče sledeći statistički podaci koji se odnose na razvijena tržišta EU i SAD:

- 37% ukupnog broja kompanija sa manje od 500 zaposlenih uključeno je u internacionalnu prodaju,
- četvrtina svih izvoznih kompanija zapošljava manje od 100 radnika,
- kod 41% navedenih malih izvoznih kompanija prodaja na međunarodnim tržištima raste znatno brže u odnosu na prodaju na domaćem tržištu.

U literaturi iz oblasti trgovine i trgovinskog menadžmenta prihvaćen je stav da trgovinska kompanija pristupa internacionalizaciji kada na domaćem tržištu postigne kritičnu veličinu, pa zbog zakonskih ograničenja (zaštita konkurencije) na njemu više ne može rasti. Dakle, zbog visokog stepena saturacije domaćeg tržišta, veliki trgovinski lanci, investirajući u inostranstvo, pronalaze nove izvore za generisanje profita. Međutim, postoje i drugačija mišljenja. Alexander i Doherty (2009, p. 4) ističu da »internationalizacija za mnoge trgovinske kompanije, više nije logična posledica ograničenih mogućnosti rasta domaćeg tržišta, već šansa da prošire svoje poslovanje na globalnom tržištu, gde će njihov asortiman proizvoda i usluga biti vrednovan od šireg kruga potrošača«.

S druge strane, praksa potvrđuje da je ulazak na inostrana tržišta najuspešniji kada je konzistentan sa ključnom prednošću maloprodajne kompanije. To mogu biti niski troškovi i operativna efikasnost (»Wal-Mart«, »Carrefour«, »Aldi«), jake privatne marke (»Starbucks«), modna reputacija (»H&M«, »Zara«) ili dominacija u vlastitoj kategoriji (»IKEA«). Uspešni međunarodni maloprodajni lanci prepoznaju specifičnosti zemlje u koju dolaze i prilagođavaju im se. Globalna kultura ogleda se u prepoznatljivim organizacionim i kadrovskim obeležjima međunarodne kompanije, kao i u brzom razvoju lokalnog menadžmenta i njegovoj implementaciji u »globalnu korporativnu kulturu« (Segetlija i Dujak, 2012).

Većina kompanija bi preferirala da ostane na domaćem tržištu u slučaju da je veličina tog tržišta dovoljna. Menadžeri ne bi morali da uče druge jezike i zakone, da posluju sa nestabilnim valutama, da se suočavaju sa političkim neizvesnostima ili redizajniraju svoje proizvode da bi zadovoljili potrebe i očekivanja različitih kupaca. Poslovanje bi bilo lakše i sigurnije. Međutim, postoje određeni faktori (motivi) koji utiču na to da sve veći broj kompanija internacionalizuje svoje poslovanje. S druge strane, postoje i potencijalni rizici, čije ostvarenje bi moglo da dovede do kraha na inostranom tržištu. U narednim izlaganjima razmotrićemo neke od glavnih motiva i rizika povezanih sa međunarodnom ekspanzijom trgovinskih kompanija.

3 Teorijski aspekt motiva internacionalizacije trgovine

Internationalizacija poslovanja postaje veoma važna tema za mnoge trgovinske kompanije. Dešavanja i tokovi, kako na domaćem, tako i na inostranom tržištu uslovljavaju internacionalizaciju poslovanja. Za trgovinske kompanije internacionalizacija postaje neminovnost. Onim drugim koje propuštaju da se

sa nacionalnog tržišta prošire na inostrana, preti opasnost da ostanu na margini poslovanja (Ćuzović, 2013).

Motivi internacionalizacije trgovine varirali su u različitim vremenskim periodima. U tom smislu, dovoljno je uporediti tradicionalnu i savremenu literaturu, da bi se videlo da nekada ključni motivi internacionalizacije trgovinske aktivnosti danas izgledaju prilično staromodno. Najkompletniju analizu međunarodnih maloprodajnih aktivnosti početkom druge polovine prošlog veka uradio je američki profesor Stanley Hollander (Alexander i Doherty, 2009). U njegovim analizama dominiraju makroekonomski faktori internacionalizacije trgovine kao što su: a) uspostavljanje ravnoteže spoljnotrgovinskog bilansa, b) balansirani razvoj proizvodnje i trgovine, i c) uticaj političkih faktora na međunarodnu ekspanziju poslovanja. Pri tom se izdvajaju sledeći motivi kao ključni za proces internacionalne ekspanzije trgovaca (Loreta et al., 2013):

- Nekomercijalni motivi u koje spadaju različiti humanitarni, socijalni ili etički motivi. Ovim motivima su podstaknute aktivnosti prenošenja znanja iz oblasti logistike, nerazvijenim zemljama kao što su pojedine afričke zemlje.
- Komercijalni motivi u svojoj osnovi imaju želju za ostvarenjem profita, mada i ne mora biti tako. Kroz istoriju imali smo primer američkih trgovaca koji su nastojali da održe mrežu u nekim zemljama u razvoju, da bi preko njih lakše došli do proizvođača.
- Zakonski motivi su reakcija na zakonska ograničenja na domaćem tržištu. U pitanju su antimonopolske mere usmerene na sprečavanje rasta i sticanja dominantnog položaja. Internacionalizacija američkih trgovaca sedamdesetih godina i evropskih devedesetih godina 20. veka bilo je značajno prouzrokovano ovim faktorima.
- Tržišni potencijal predstavlja motiv da se iskoristi šansa na inostranom tržištu, tj. da se zauzme do tada nezauzeta pozicija. Obično ovaj motiv dolazi u kombinaciji sa saturacijom domaćeg tržišta.

U savremenoj literaturi postoje dva osnovna koncepta u objašnjenju motiva odnosno faktora internacionalizacije: a) reaktivno-proaktivni koncept i b) push-pull koncept (Ćuzović i Sokolov Mladenović, 2013).

3.1 Reaktivni i proaktivni motivi

Marketinški orijentisana preduzeća bi, po definiciji, trebalo da budu proaktivno orijentisana preduzeća koja traže nove mogućnosti rasta, umesto da reaguju na tržišne izazove i opasnosti koje poslovanje sa sobom donosi. U tom smislu, važna je jedna od klasifikacija motiva za internacionalizaciju poslovanja, tj. za premeštanje poslovnih aktivnosti na strana tržišta koja polazi od strategijske orijentacije preduzeća. Reaktivni - proaktivni motivi objašnjavaju kako sam menadžment postupa u procesu planiranja budućih aktivnosti svog preduzeća (Konkurentnost privrede Srbije).

Reaktivno ponašanje podrazumeva da menadžment reaguje na neke izazove iz okruženja. Pri tome, obično se pod ovim izazovima podrazumevaju neka ograničenja

u poslovanju ili u daljem rastu dok se iznenadne šanse ređe svrstavaju u ovu grupu faktora. Menadžment preduzeća obično reaguje na nedostatak daljih mogućnosti rasta, saturaciju domaćeg tržišta, nepovoljne zakone i sl. Pri tome, dosta zavisi od samih menadžera kako će protumačiti sva ova ograničenja. U literaturi se, s tim u vezi, vodi polemika oko pojma saturacije tržišta. Šta je saturacija tržišta, teško može biti egzaktno utvrđeno jer se dobar deo marketinga bavi upravo pomeranjem granice saturacije. Menadžeri, pak, u skladu sa svojim sklonostima i sposobnostima, manje ili više subjektivno procenjuju kada nastupa momenat da se aktivnost njihovog preduzeća prenese i na neko novo tržište.

Proaktivno ponašanje podrazumeva prepoznavanje šansi u okruženju i eksploataciju tih šansi i pre nego što se dostigne saturacija domaćeg tržišta. Ovakve kompanije često postaju kao globalne, kao što je to slučaj sa kompanijama »McDonald's« (brza hrana) ili »Woolworth« (mešovite prodavnice). Za njih je karakteristično da prepoznaju određenu potrebu na različitim tržištima i da koriste priliku da prvi zadovolje tu potrebu na što širem tržišnom području (Alexander i Doherty, 2009).

Novija empirijska istraživanja ukazuju da je sve veći broj preduzeća koja nisu „prisiljena“ na internacionalizaciju poslovanja, već to rade planski u cilju poboljšanja poslovne aktivnosti. Veliki značaj se pri tome daje prihvatanju marketinškog koncepta u poslovanju, nego što je to bio ranije slučaj. Tako je logično da maloprodavci koji rade na lansiranju novog poslovnog formata kakav je hipermarket, ili neki specijalizovani lifestyle (savremen) format prodavnice, traže mogućnosti da tu svoju inovaciju plasiraju na što veći broj nacionalnih tržišta pre nego što to iskopira neko drugi. Slično važi za inovativna proizvodna preduzeća koja pokušavaju da novi proizvod što pre ponude globalnom tržištu ne čekajući da brojni imitatori »skinu kajmak« sa drugih tržišta (Alexander i Doherty, 2009).

3.2 Push i pull faktori

Različiti motivi internacionalizacije poslovanja podstaknuti su opasnostima koje postoje na domaćem tržištu (faktori guranja), ili šansama koje postoje na stranim tržištima (faktori vučenja).

Faktori guranja (push faktori) predstavljaju ograničenja sa kojima se kompanije susreću na domaćem tržištu. Ovi faktori motivišu kompanije da sele investicije u razvoj biznisa van granica domaćeg tržišta. Sa aspekta domaćih privrednika, ovi faktori predstavljaju tešku odluku o diversifikaciji poslovanja na stranim tržištima. Sa aspekta nacionalne ekonomije, ovi faktori predstavljaju sile koje odvrćaju domaće, ali i strane investitore od ulaganja u domaći biznis. Najznačajniji push faktori su:

- saturacija domaćeg tržišta,
- nemogućnost daljeg rasta na domaćem tržištu,
- visoki troškovi poslovanja,
- oštra konkurencija i
- restriktivna zakonska regulativa.

Faktori vučenja - privlačenja (pull faktori), predstavljaju karakteristike drugih tržišta koje motivišu maloprodavce da prošire na njih svoju aktivnost. Sa aspekta makroekonomije, ovo su faktori čijim unapređenjem jedna vlada može da se upusti u konkurenciju privrednih sistema i da privuče investicije u zemlju. Faktori privlačenja, u tom slučaju, ne deluju kao motiv za internacionalizaciju, već samo kao motiv za izbor tržišnog područja na kom će se vršiti proširenje poslovne aktivnosti. Od faktora koji privlače kompanije na neko tržište, izdvajaju se:

- stabilna privreda i politika,
- veličina tržišta,
- nerazvijenost maloprodajne aktivnosti,
- povoljne kamate,
- povoljno zakonodavstvo i
- velika kupovna moć potrošača.

Na osnovu različitih izvora (Treadgold, 1990; Alexander, 1990; Hutchnson et al., 2007; Ćuzović i Sokolov Mladenović, 2012b) može se identifikovati veći broj faktora guranja u maloprodajnom poslovanju, koji se porede sa odgovarajućim faktorima vučenja. Najznačajniji push i pull faktore, posmatrani sa političkog, ekonomskog, sociološkog i kulturnog aspekta mogu se videti u tabeli 1.

Tabela 1. Motivi izbacivanja (push) i motivi privlačenja (pull)

	<i>Push motivi</i>	<i>Pull motivi</i>
Politički uticaj	nestabilno političko okruženje restriktivno zakonodavstvo anti-poslovna kultura ograničenje potrošačkih kredita	stabilno političko okruženje liberalno zakonodavstvo poslovno orjentisana kultura rast potrošačkih kredita
Ekonomski uticaj	loši ekonomski uslovi mali potencijal rasta visoki operativni troškovi zrelo tržište malo domaće tržište	dobri ekonomski uslovi visok potencijal rasta niski operativni troškovi tržište u razvoju mogućnost investiranja u imovinu veliko tržište povoljan kurs niske cene akcija
Socijalni uticaj	negativno društveno okruženje nepovoljni demografski trendovi stagnacija i pad populacije	pozitivno društveno okruženje pozitivni demografski trendovi rast populacije
Kulturni uticaj	nepoznat kulturni milje heterogeno kulturno okruženje (mali i neprijateljski raspoloženi segmenti)	poznate referentne tačke u kulturnom miljeu atraktivan sastav kulturnih vrednosti inovativna poslovna kultura negovanje korporativne kultura homogen kulturni ambijent
Konkurentna struktura	neprijateljsko konkurentsko okruženje visok nivo koncentracije saturacija tržišta nepovoljni uslovi za operativni rad	tržišne niše kapaciteti u posedu mogućnost ekspanzije putem kopiranja povoljni uslovi za operativni rad

Međutim, motivi internacionalizacije su mnogo kompleksiji nego što na prvi pogled izgleda. Oni svoj koren vuku iz internih faktora kompanije, kao i iz sklonosti za preuzimanjem poslovnih rizika. U tom smislu često se navode motivi kao što su potreba za poslovnim aktiviranjem viška kapitala, za uvećanjem profita putem novih ideja menadžmenta, kao i za povećanjem efikasnosti i efektivnosti prodajnog poslovanja (Lovreta, 2011). Trgovinska kompanija može odlučiti da internacionalizuje svoje poslovanje ukoliko uoči da kupci odlaze u inostranstvo u potrazi za njenim proizvodima. Obezbeđenje međunarodnih izvora snabdevanja i razvoj trgovinske marke zasnovan na nabavci iz globalnih izvora, može biti značajan pokretač internacionalizacije. Nabavkom od proizvođača iz nerazvijenih zemalja, maloprodavci su u mogućnosti da manje iznose budžeta troše na razvoj sopstvene trgovinske marke.

Sve napred navedeno, govori u prilog činjenici da motivi internacionalizacije trgovine nisu jednoobrazni i zajednički za sve kompanije. Takođe, kompanije su uvek podstaknute većim brojem motiva, bez obzira da li oni delovali kao faktori privlačenja sa inostranog tržišta ili faktori guranja sa domaćeg tržišta. U svakom slučaju, kompanije su uvek vođene sopstvenim interesima, a u osnovi internacionalizacije poslovanja je želja za povećanjem profita ili prihoda.

3.3 Potencijalni rizici internacionalizacije trgovine

Kao i kod drugih ulaganja, i u procesu internacionalizacije trgovine, postoje potencijalni rizici koji prate predviđeni povraćaj uložениh sredstava. Jedan od osnovnih rizika sa kojima se suočava trgovinska kompanija na inostranom tržištu je nerazumevanje preferencija stranih potrošača. Kao posledica toga javlja se opasnost da kompanija ne ponudi dovoljno atraktivan asortiman proizvoda. U teoriji i praksi trgovine, trgovinskog menadžmenta i marketinga, kao najčešći rizici internacionalizacije trgovine, navode se: politički, ekonomski, valutni i menadžerski rizik (Des et al., 2007).

Politički i ekonomski rizik. Događaji kao što su socijalni nemiri, vojne pobune i demonstracije mogu predstavljati ozbiljne opasnosti. Primera radi, višegodišnje tenzije na Bliskom Istoku ili trenutni političke nemiri u Ukrajini. Pošto takvi uslovi povećavaju verovatnoću da će imovina biti uništena i poslovanje prekinuto, zemlje koje se smatraju visokorizičnim, manje su privlačne za investicije. Zakoni i poštovanje zakona, zajedno sa zaštitom prava intelektualne svojine, mogu biti značajan potencijalan rizik za proces internacionalizacije. Ekonomski rizici uglavnom se vezuju za opasnost nesolventnosti inostranih kupaca, ali i za promenu poreske politike zemlje, koja može biti diskriminatorna prema stranim investitorima.

Valutni rizici. Fluktuacije valuta mogu predstavljati realne rizike. Kompanija koja je aktivna u nekoliko zemalja, mora neprekidno da prati odnos kursa sopstvene valute i valute zemlje domaćina. Kada posluje u inostranstvu, čak i mala promena kursa može rezultirati značajnom razlikom u neto profitu. Na primer, kada evro poveća vrednost prema drugim valutama, recimo dinaru, evropska roba za srpske potrošače postaje skuplja. Sa druge strane, rast vrednosti evra može imati negativne implika-

cije za evropske kompanije koje imaju svoje filijale u Republici Srbiji. Razlog tome leži u činjenici da se sada celokupni profit na srpskom tržištu, koji je inače izražen u dinarima, konvertuje u evre po višem kursu, smanjujući vrednost profita kada se meri u evrima. Dakle, može se reći da kompaniji, koja posluje na inostranom tržištu, velika opasnost preti od depresijacije nacionalne valute. Važno je istaći da, čak i kada je intervencija države dobronamerna, efekti takve akcije za internacionalne kompanije mogu biti negativne. Takav slučaj je bio 1997. godine kada je Tajland odlučio da devalvira svoju valutu (baht) nakon višemesečnih pokušaja da se na veštački način održi na visokom nivou. Ovo je, u stvari, učinilo baht bezvrednim u odnosu na druge valute, tako da su strane kompanije na tajlandskom tržištu raspolagale velikom količinom novca koje u njihovim nacionalnim valutama nisu vredele ništa ili jako malo.

Menadžerski rizik. Ovi rizici su izazovi sa kojima se menadžeri suočavaju kada moraju da reaguju na neizbežne razlike na inostranim tržištima. Ove razlike mogu biti vezane za: kulturu, navike, jezik, prioritete kupaca, itd. Na primer, u nizu oglasa ciljanih na italijanske turiste, direktori kompanije »Coca-Cola« su uobičajnu bocu zamenili bocom u obliku Ajfelovog tornja, Empajer Stejt Bilinga i krivog tornja u Pizi. Do tada je sve bilo dobro. Međutim, kada su se beli mermerni stubovi Partenona, koji je kruna atinskog Akropolja, pojavili kao flaše Coca-Cole, Grci su se uvredili. Zašto? Grci se prema Akropolju odnose kao prema »svetoj steni«, a ovaj čin Grci su protumačili kao vređanje nacionalne kulture. Kompanija »Coca-Cola« se kasnije zbog tog postupka i izvinila.

4 Modeli internacionalizacije trgovine

Nakon analize faktora internacionalizacije, trgovinske kompanije se susreću sa potrebom odgovora na pitanje koji model odnosno način ulaska na strano tržište izabrati. Izbor načina ulaska u velikoj meri je uslovljen tržišnom pozicijom kompanije, tržišnim uslovima u zemlji gde se internacionalizuje poslovanje, kao i obimom resursa koji se alocira ekspanzijom na inostrano tržište, odnosno svim onim faktorima o kojima je bilo reči. Izbor modela ulaska indicira nivo kontrole ali i rizika koji preuzima trgovinska kompanija. U teoriji i praksi iz oblasti trgovine i trgovinskog menadžmenta iskristalisano je nekoliko modela odnosno načina ulaska na strano tržište (Alexander i Doherty, 2009; Lovreta, 2011; Ćuzović i Sokolov Mladenović, 2008):

- izvoz,
- licenciranje,
- franšizing,
- zajednička ulaganja,
- merdžeri i akvizicije i
- otvaranje sopstvenih objekata.

Izvoz, kao model internacionalizacije trgovine, indicira najniži nivo rizika koji preuzima internacionalna trgovinska kompanija. Ova alternativa zahteva manji obim uloženi resursa, ali, s druge strane, podrazumeva i najniži nivo kontrole koji može imati trgovinska kompanija. Primenjuje se u situacijama kada trgovinska kompanija ima sopstveni brend proizvoda odnosno trgovinsku marku. Ovaj model počela je da primenjuje britanska trgovinska kompanija Marks&Spencer koja je proizvode sa sopstvenom trgovinskom markom StMichael izvozila pre nego što je počela sa otvaranjem prodajnih objekata u drugim zemljama. Model ulaska na inostrana tržišta putem izvoza danas uglavnom primenjuju trgovinske kompanije koje prodaju svoje proizvode putem Interneta, kao što je to slučaj sa najvećom elektronskom knjižarom na svetu Amazon.com.

Licenciranje predstavlja ulazak inostrane trgovinske kompanije putem licencnih aranžmana ili ugovora o licenci. Ovakvi ugovori omogućavaju kompaniji sa inostranog tržišta da koristi ime ili koncept trgovinske kompanije koja internacionalizuje svoje poslovanje. Ovaj model primenila je švajcarska trgovinska kompanija Migros, koja je na ovaj način ušla na tržište Turske. Međutim, generalno posmatrano, licenciranje kao model ulaska na strana tržišta, se ređe primenjuje kod internacionalizacije trgovinskog poslovanja.

Franšizing je model internacionalizacije trgovine koji beleži ekspanziju u poslednjih nekoliko godina. Predstavlja dugoročni poslovni aranžman između franšizanta (trgovinske kompanije koja internacionalizuje poslovanje) i franšizata (trgovinskih kompanija u zemlji domaćinu). Putem franšiznih aranžmana franšizant ustupa franšizatu pravo korišćenja njegovog imena i poslovnog koncepta (poslovnih formata i trgovinskog marketinga), pri čemu naplaćuje određenu nadokadu odnosno franšizu. Franšizant, na ovaj način, veoma brzo širi svoje poslovanje, dok franšizati mogu da posluju pod već poznatim imenom i primenjuju proveren koncept poslovanja. Ovaj model karakterističan je za kompanije Yves Rocher i Body Shop.

Zajednička ulaganja postaju veoma važan aspekt internacionalizacije trgovine. Ovaj model uključuje dolazeću (inostranu) i lokalnu kompaniju. Dolazećoj kompanije se pruža mogućnost da uđe na tržište preko lokalnog partnera koji već ima izgrađenu tržišnu poziciju. S druge strane, lokalnom partneru se pruža mogućnost da stekne znanje i iskustvo koje mu pruža internacionalna kompanija. Međutim, osnovni problem prilikom implementacije ovog modela ogleda se u pronalaženju dovoljno sposobnog lokalnog partnera. Francuska trgovinska kompanija Carrefour veoma često primenjuje ovaj model ulaska na inostrana tržišta.

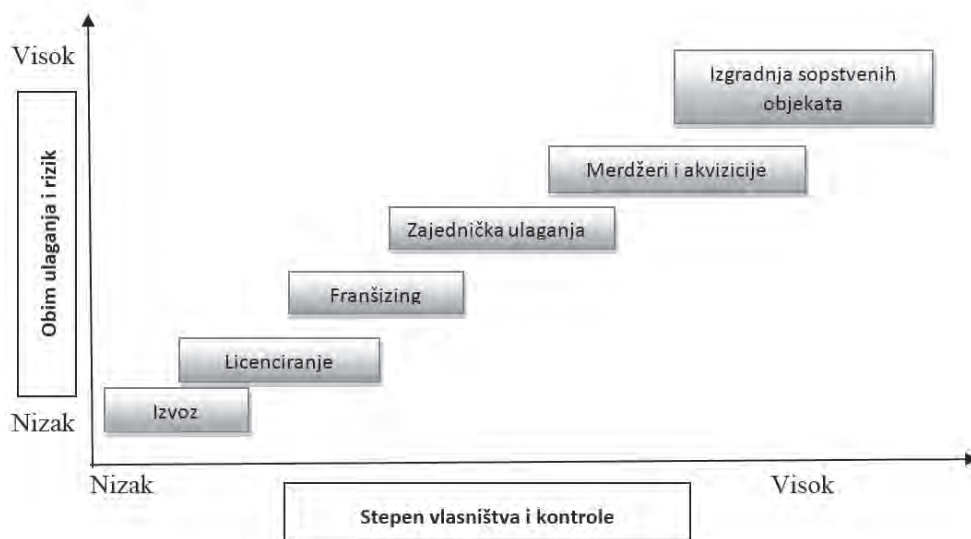
Merdžeri i akvizicije su model internacionalizacije koji podrazumeva visok stepen kontrole, ali i rizika koji se preuzima. Poslednjih godina, ovaj model nalazi širu primenu kod mnogih trgovinskih kompanija. Pruža mogućnost da se iskustvo i uspeh sa domaćeg tržišta transferišu na inostrano tržište. Merdžeri i akvizicije se primenjuju u situacijama kada postoje pravna ograničenja za otvaranje sopstvenih prodajnih objekata na inostranim tržištima. Inostranoj trgovinskoj kompaniji pruža se mogućnost da brzo internacionalizuje svoje poslovanje, ali, s druge strane, postoji rizik u pog-

ledu izbora partnera sa kojim se ulazi u merdžere ili akvizicije. Ovaj model veoma često primenjuje najveća trgovinska kompanija na svetu, američki Wal-Mart.

Izgradnja i otvaranje sopstvenih prodajnih objekata je model internacionalizacije sa najvećim stepenom kontrole, ali i rizika koji preuzima internacionalna kompanija. Ovaj model donosi velike koristi za zemlju i stanovništvo, koje se ogledaju u prilivu direktnih stranih investicija, otvaranju novih radnih mesta, većoj konkurenciji među trgovcima, uključivanju domaćih proizvođača i trgovaca, kao i mnogim drugim neposrednim ili posrednim koristima. Poslednjih godina ovaj model nalazi primenu kod trgovinskih kompanija koje šire svoje poslovanje u bivšim socijalističkim zemljama.

Prethodno izloženi modeli internacionalizacije trgovine mogu se i grafički prikazati, polazeći od stepena kontrole i rizika. Ovo se može videti sa grafika br. 1.

Graf 1: Modeli internacionalizacije trgovine



Sa grafika uočavamo da najmanji stepen kontrole i rizika pruža izvoz dok je najveći stepen kontrole i rizika vezan za model internacionalizacije putem izgradnje i otvaranja sopstvenih prodajnih objekata.

5 Poslovna praksa internacionalnih i »domaćih« trgovinskih kompanija na tržištu Republike Srbije

Poslednjih petnaest godina dolazi do svojevrsnog zaokreta u funkcionisanju trgovine Republike Srbije. Na domaćem tržištu još uvek traje proces izgradnje moderne trgovine i modernih tržišnih institucija, a nosioci ovog procesa su internacionalne trgovinske kompanije, koje u našu zemlju donose poslovnu praksu trgovinskog sektora visoko razvijenih zemalje.

Funkcionisanje trgovine u velikoj meri određeno je stepenom razvijenosti tržišnih odnosa i uopšte privrednom razvijenošću neke zemlje. U vreme bivše Jugoslavije apsolutnu dominaciju imali su državni trgovinski lanci. »C market« i »Pekabeta« bili su sinonimi domaćih prehrambenih lanaca, garderoba se kupovala u trgovinskim lancima »Beteks«, »Ateks«, »1. Maj«, »Teteks« i »Jugoeksport«, a tehnika u robnim kućama »Beograd« i lancu prodavnica »Gorenje«. Devedesetih godina, državni trgovinski lanci su još uvek postojali, ali su zbog celokupne ekonomske situacije, delimično lošeg menadžmenta i antitržišnog poslovanja, pokazivali neefikasnost u poslovanju. Pri tom, politička nestabilnost, sankcije, inflacija, samo su neki od faktora koji su ograničavajuće delovali na dolazak stranih investitora i slali negativne signale o atraktivnosti domaćeg tržišta. Sa implementacijom koncepta otvorene i tržišne privrede, poslat je signal stranim trgovinskim lancima da su dobrodošli i time su stvoreni uslovi za izgradnju moderne trgovine. Simbolično, početak 3. milenijuma trebalo je da predstavlja novu eru sveobuhvatnog ekonomskog i društvenog razvoja naše zemlje. Tako se bar mislilo.

Danas, 14 godina nakon zaokreta u društveno-političkom uređenju, trgovinska revolucija u našoj zemlji i dalje traje. Iz godine u godine, beleži se napredak, iako se promene u trgovinskom sektoru odvijaju slabijim intenzitetom u odnosu na tržišno razvijene privrede. Moglo bi se reći da u našoj teoriji i praksi, dominira klasičan, a manje moderan odnos prema trgovini, njenoj ulozi i funkcijama u privredi.

Bez obzira na same karakteristike trgovine, u poslednjih desetak godina ostvarene su najviše stope rasta u trgovinskom sektoru u poređenju sa ostalim sektorima privrede. Kao rezultat toga, povećano je učešće trgovine u formiranju bruto domaćeg proizvoda sa 7 % u 2002. godini (Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije) na 11,7 % u 2011. godini (<http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=17&p=2&>). Takođe trgovina ima značajnu ulogu i u kreiranju vrednosti privrede Srbije.

S druge strane, trgovinska mreža u Republici Srbiji još uvek usitnjena, sa velikim brojem malih nezavisnih detaljista. Sa malom prosečnom površinom prodajnih objekata i relativno malim tržišnim učešćem vodećih trgovinskih kompanija, tako da trgovinski sektor Srbije tek očekuju procesi koncentracije i integracije. Međutim, ovo treba shvatiti uslovno, jer se trgovina ukрупnjava i modernizuje u velikim gradovima, dok manji prodajni objekti, pretežno nezavisni detaljisti opslužuju manje tržišne segmente, pretežno u ruralnim sredinama.

Imajući u vidu aktuelnu situaciju na domaćem tržištu, možemo reći da u sektoru trgovine na malo u našoj zemlji dominiraju četiri grupe subjekata (Ristić, 2008):

- inostrani maloprodajni lanci,
- nacionalni maloprodajni lanci,
- lokalni maloprodajni lanci,
- usitnjeni i nezavisni trgovci.

Činjenica je i da poslednjih deset godina poseban pečat trgovinskom sektoru Republike Srbije daje dolazak internacionalnih trgovinskih lanaca, koji neprekidno povećavaju svoje tržišno učešće i broj objekata. Oni su prevashodno koncentrisani na tržišna područja većih gradova, gde otvaranjem velikih maloprodajnih formata privlače potrošače da bi obavili veće kupovine, ali takođe im je svojstveno otvaranje manjih prodajnih formata za zadovoljenje potreba potrošača, koji prilikom izbora mesta trgovine, prednost daju pristupačnosti i prijatnosti brze trgovine. U poslednje vreme sve više se govori o njihovom daljem širenju ali i potencijalnom dolasku novih inostranih trgovinskih lanaca. Dolazak regionalnih igrača neminovno je uticao i na poslovanje nacionalnih trgovinskih kompanija. Suočene sa novom konkurencijom i novim trendovima koje su inostrane trgovinske kompanije donele na našem tržištu, domaći maloprodajni lanci morali su da usvoje strategiju daljeg poslovanja, koja bi im omogućila opstanak na tržištu i unapređenje konkurentne prednosti. Mnoge domaće kompanije nisu uspele u tome, pa su danas potpuno marginalizovane a samo neke su zadržale, eventualno unapredile postojeće pozicije na domaćem tržištu.

Prethodne činjenice upućuju na zaključak da domaća trgovina ima pretežno lokalni karakter sa malim brojem maloprodajnih lanaca koji su razvili maloprodajnu mrežu u užem regionalnom području u okviru nacionalnog tržišta. Maloprodajni objekti lokalnih lanaca su pre svega koncentrisani u relativno većim gradovima i širim gradskim područjima gde je veća koncentracija stanovništva i tržišni potencijal. Ovi objekti najčešće primenjuju nedovoljno razvijenu tehnologiju, poslovne strategije su usmerene na lokalno okruženje a u asortimanu lokalnih maloprodajnih lanaca dominiraju proizvodi lokalnih dobavljača, čiji su brendovi poznati potrošačkom segmentu koji im gravitira. Lokalni trgovci uspešno konkurišu nezavisnim maloprodavcima, ali problemi se javljaju kada neki od vodećih trgovinskih lanaca na celokupnom nacionalnom tržištu širi svoju mrežu u neposrednom lokalnom okruženju. Trgovinski lanci lokalnog karaktera koriste prednost povoljnih lokacija svojih maloprodajnih objekata, ali ponekad to im nije dovoljno da bi se zadržala pozicija na tržištu, imajući u vidu da moćni nacionalni maloprodajni lanci imaju snažnu gravitacionu moć prodajnih objekata (Lovreta, 2011).

Konačno, specifičnost domaćeg tržišta je postojanje velikog broja sitnih trgovaca, nezavisnih detaljista. Iako su pod snažnim pritiskom pomenutih trgovinskih lanaca oni i dalje imaju značajno učešće u ukupno ostvarenom prometu. Međutim, u poslednje vreme postoji tendencija smanjenja njihove tržišne moći u korist integrisane maloprodaje. U cilju opstanka na tržištu, sitni trgovci često menjaju lokacije svojih prodajnih objekata, prilagođavajući se pravcima ekspanzije krupne trgovine. Iako se nepreki-

dno smanjuje broj postojećih nezavisnih trgovaca, istovremeno se pojavljuju novi koji pokušavaju da na novim lokacijama servisiraju potrebe užeg tržišnog segmenta.

Pored slabe kupovne moći stanovništva i smanjenja maloprodajnog prometa, subjekti maloprodaje na našem tržištu suočeni su i sa brojnim drugim problemima koji uglavnom proističu iz opštih karakteristika nerazvijenosti domaćeg tržišta i opšte privredne situacije. Pre svega se misli (Ristić, 2008):

- nepostojanje jake zakonske regulative po ugledu na razvijena zapadna tržišta,
- nedovoljne državne podsticaje za udruživanje i razvoj strateških partnerstava domaćih preduzeća,
- prisustvo neloyalne konkurencije i sive ekonomije i pored toga što su fiskalizacija i uvođenje poreza na dodatu vrednost imali pozitivne efekte na suzbijanje ovih pojava,
- visoke stope inflacije u prethodnim periodima,
- nedovoljna zaštita potrošača zbog nerazvijenih standarda po ugledu na inostrana tržišta,
- nejednak tretman malih nezavisnih trgovaca u odnosu na veća trgovinska preduzeća, u smislu da su veći maloprodajni lanci svakodnevno pod pritiskom i kontrolom različitih državnih organa kako bi se proverilo poštovanje propisanih zakona i standarda kvaliteta, dok se nezavisnim trgovcima tolerišu veoma ozbiljni prestupi zbog odsustva adekvatne kontrole,
- opšta privredna nestabilnost,
- visoke kamatne stope itd.

U ovakvom ambijentu, na tržištu Republike Srbije posluju i domaći i strani trgovinski lanci. Primenjujući jasno definisane strategije kreiranja i održanja konkurentске prednosti, oni nastoje da maksimiziraju svoje poslovne rezultate. Tabela 2 pokazuje vodeće trgovinske kompanije na tržištu Republike Srbije.

Vodeća trgovinska kompanija na našem tržištu je »Delhaize Serbia« koja u svom sastavu ima maloprodajne lance prehrambenog tipa »Maxi« i »Tempo«. Ova, do skoro domaća trgovinska kompanija, je u 2013. godini ostvarila najveće poslovne prihode, što joj je omogućilo dominirajuću poziciju. Na drugom i trećem mestu nalaze se takođe inostrani trgovinski lanci: slovenački »Mercator-S« i hrvatska »IDEA«. Nakon preuzimanja »Mercator«-a od strane »Agrokor«-a u čijem sastavu posluje trgovinski lanac »IDEA«, stvorena je najveća trgovinska kompanija u ovom delu Evrope, koja bi u budućnosti mogla da ugrozi položaj za sada vodeće kompanije »Delhaize Serbia«. Iako sa znatno manjim prihodima u odnosu na tri najuspešnije trgovinske kompanije, najbolje rangirana domaća kompanija je »DIS«.

Na listi 10 najvećih trgovinskih kompanija na tržištu Srbije (mereno ostvarenim poslovnim prihodima) nalaze se 6 inostranih i 4 domaćih. Ovo ukazuje na visok stepen koncentracije inostranih trgovinskih lanaca ali i na njihovu uspešnost u poslovanju, s obzirom da se u Top 10 nalaze svih 6 inostranih trgovinskih lanaca koji posluju na našem tržištu. S druge strane, činjenica da su samo 4 domaće kompanije rangirane na listi 10 najuspešnijih (»DIS«, »UNIVEREXPORT«, »Aman« i »Gomex«) ukazuje da je domaći trgovinski sektor još uvek disperzovan. Interesantno je da se na listi na-

lazi i jedan lokalni maloprodajni lanac »Aman«, koji poslujući isključivo na teritoriji Beograda i ostvaruje dobre rezultate.

Tabela 2: Najveće trgovinske kompanije na tržištu Republike Srbije

Rang.	Naziv kompanije	Poslovni prihodi u 2013. godini (u 000 din.)
1.	Delhaize Serbia	101.624.416*
2.	Mercator-S	63.363.962
3.	IDEA	55.404.705
4.	DIS	25.413.272
5.	Metro cash&carry	17.494.013**
6.	UNIVEREXPORT	13.791.932
7.	Aman	7.521.939
8.	Gomex	6.589.587
9.	INTEREX	4.966.353
10.	Veropoulos	4.422.359

* podaci o visini poslovnih prihoda dobijeni su iz konsolidovanog bilansa »Delhaize Serbia«

** za period 01.01.2013-30.09.2013

Izvor: Podaci o registraciji finansijskih izveštaja, Agencija za privredne registre, Spletna stran: <http://pretraga2.apr.gov.rs/ObjedinjenePretrage/Search/Search>.

Kompanija »Delhaize Group« došla je na srpsko tržište 2011. godine, kada je izvršila akviziciju do tada vodećeg domaćeg maloprodajnog lanca »Delta Maxi«. Transakcija vredna 932,5 miliona evra, jedna je od najvećih investicija u srpsku privredu. Kupovinom »Delta Maxi« - ja »Delhaize Group« je obezbedila pristup ne samo srpskom tržištu, već i tržištu Bugarske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Albanije, gde je »Delta Maxi« već imao razgranatu maloprodajnu mrežu. Na ovaj način, u kombinaciji sa postojećim maloprodajnim lancima u Rumuniji i Grčkoj, »Delhaize Group« pristupila je ostvarenju svog strateškog cilja, a to je obezbedenje vodeće pozicije u ovom delu Evrope.

»Mercator Group« je na srpsko tržište ušla 2002. godine izgradnjom trgovinskog centra na Novom Beogradu. Izgradnja »Mercator« centara u Beogradu predstavljala je za to vreme, najveću greenfield (direktnu) investiciju u Srbiji, vrednu 43 miliona evra. Početkom 2005. godine otvoren je supermarket u Zemunu i »Mercator« centar u Čačku. Strategija direktnih investicija proširena je 2006. godine preuzimanjem 76% kapitala domaće kompanije »M-Rodić«. 2007. i 2008. godine, organski rast je nastavljen izgradnjom trgovinskih centara u Novom Sadu i Nišu. 2008. godine »Mercator-S« preuzeo je još 12% akcija, a 2010. godine preostalih 12% kompanije »M-Rodić«. Na ovaj način »Mercator-S« postao je stoprocentni vlasnik kompanije »M-Rodić«, koja mu je omogućila značajno povećanje tržišnog učešća. Naime, pre preuzimanja, »Mercator-S« je na srpskom tržištu imao tržišno učešće oko 1%

(Ćurović, 2011). Imajući u vidu sadašnju poziciju kompanije, akvizicija vredna 152 miliona evra bila je u potpunosti opravdana. Kompanija je 2010. godine nastavila sa primenom strategije akvizicije preuzimanjem braničevske kompanije »Coka« i 2011. godine kupovinom 27 objekata trgovinskog lanaca »Familija«.

Kompanija »IDEA« je prisutna na tržištu Srbije sa veleprodajnim uslugama od 1992. godine. U maju 2005. godine postaje deo »Agrokor« koncerna i tada započinje maloprodajna ekspanzija ove kompanije. U oktobru iste godine otvara se prvi maloprodajni objekat u Beogradu. Prve godine polovanja karakteriše dinamičan razvoj maloprodajne mreže, pa je kompanija ponela epitet »najbrže rastućeg maloprodajnog lanca na tržištu Srbije«. U ovom periodu dolazi do otvaranja novih formata od kojih je najznačajniji i najveći »IDEA Extra«, hipermarket koji se prostire na 7.000 m² sa više od 40 000 artikala ali i velikog broja malih prodavnica za svakodnevnu kupovinu. Širenje maloprodajne i veleprodajne mreže kompanija »IDEA« na tržištu Srbije sprovodi prvenstveno strategijom akvizicije, preuzimajući nekadašnja društvena preduzeća ali i kroz strategiju direktnog investiranja, tj. izgradnjom sopstvenih objekata. Agrokor je nastavio da širi svoju maloprodajnu mrežu na tržištu Republike Srbije potpisivanjem Ugovora o kupoprodaji 53,12% deonica Poslovnog sistema Merkator d.d. sredinom juna 2014. godine (<http://www.instore.rs>). Realizacijom ovog ugovora, Agrokor zajedno s merkatorom planira realizaciju prihoda od 7 milijardi dinara u toku 2015. godine. S druge strane, u skladu sa Rešenjem o uslovnom odobrenju koncentracije, kompanija Agrokor je u predviđenom roku, do kraja 2014, smanjila prodajni prostor u svoja dva maloprodajna objekta u Beogradu za po 1.000 kvadratnih metara. Naime, Agrokoru je odobrena koncentracija, uz uslov da proda 21 prodavnicu u 15 mesta u Republici Srbiji.

6 Zaključak

Internacionalizacija je osnovno obeležje poslovanja savremenih trgovinskih kompanija. Nacionalna tržišta doživljavaju visoku saturaciju usled čega se poslovanje širi na druge zemlje. Internacionalizacija postaje vitalna strategija rasta i razvoja trgovinskih kompanija, koja, s druge strane, pruža mogućnost transfera know-how-a, koncepata poslovanja, menadžerskih funkcija sa matičnog tržišta na druge zemlje. Danas se proces internacionalizacije odvija u različitim smerovima. S druge strane, to nije nimalo lak ni jednostavan zadatak jer postoje različiti motivi i faktori internacionalizacije trgovine. Ovi faktorise, prema velikom broju istraživača, vezuju za uslove ili ograničenja koja postoje na domaćem tržištu, s jedne, i mogućnosti koje postoje na novom tržištu, s druge strane. Otuda i široko prihvaćena klasifikacija faktora internacionalizacije na »gurajuće« i »vukuće« faktore, koji čini kompleks političkih, ekonomskih, socioloških, kulturoloških faktora, koji su bili predmet detaljne eksplikacije u radu. U radu je apostrofirano da se ovi faktori posmatraju s aspekta prilika koje vladaju na novom tržištu, odnosno tržištu koje jedna kompanija ocenjuje kao atraktivno da na njemu otpočne poslovanje. U kontekstu ovih faktora, kao zna-

čajno pitanje koje se otvara internacionalnim trgovinskim lancima je izbor modela odnosno način internacionalizacije poslovanja. Teorija i praksa iz oblasti trgovine i trgovinskog menadžmenta nudi veći broj alternativa, kao što su: izvoz, licenciranje, franšizing, zajednička ulaganja, merdžeri i akvizicije, direktne strane investicije. Faktori i modeli internacionalizacije trgovine su u poslednjem delu rada analizirani na primeru tržišta Republike Srbije, gde je prisutno nekoliko inostranih trgovinskih kompanija. Njihovo prisustvo beleži se nakon 2000. godine, odnosno nakon liberalizacije srpskog tržišta, što je dovelo do priliva direktnih stranih investicija, otvaranja novih radnih mesta, ali i do usavršavanja koncepta poslovanja brojnih domaćih trgovinskih kompanija. U narednom periodu, na osnovu najava pojedinih kompanija, očekuje se dolazak i drugih internacionalnih trgovinskih lanaca za koje bi tržište Republike Srbije moglo biti šansa za njihov dalji rast i razvoj.

LITERATURA

1. Alexander, N. (1990). Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Market Review*, 7, No 4, pp. 75-85.
2. Alexander, N. and Doherty, A. (2009). *International retailing*. Oxford: University press.
3. Čurović, S. (2011). Internacionalizacija poslovanja Merkatora u regiji jugoistočne Evrope. Naučni skup Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palić, 15. Oktobar 2011.
4. Čuzović, S. (2013). *Trgovina: principi, struktura, razvoj*. Niš: Ekonomski fakultet.
5. Čuzović, S. and Sokolov Mladenović, S. (2008). Strategies entry of international retail companies on serbian market. *International Conference Commerce in contemporary society: theory and practise*, Varna, 10-11 October 2008, pp. 313-324.
6. Čuzović, S. and Sokolov Mladenović, S. (2012a). Internacionalizacija kao strategija rasta i razvoja trgovinskih kompanija. U: *Nauka i svetska ekonomska kriza*. Niš: Ekonomski fakultet, str. 345-357.
7. Čuzović, S. and Sokolov Mladenović, S. (2013). Kritični faktori internacionalizacije maloprodaje. U: *Antikrizne politike i postkrizni procesi: izazovi ekonomske nauke*. Niš: Ekonomski fakultet.
8. Čuzović, S. i Sokolov-Mladenović, S. (2012b). Socio-economic framework for trade internationalization on the Serbian market. *Montenegrin Journal of Economics*, 8, No 4, str. 79-94.
9. Des, G., Lampkin, T. and Ajzner, B. (2007). *Strategijski menadžment: teorija i slučajevi (Strategic Management)*. Beograd: Data status.
10. <http://pretraga2.apr.gov.rs/ObjedinjenePretrage/Search/Search>.
11. <http://www.instore.rs>.
12. <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=17&p=2&>.
13. Hutchnson, K., Alexander, N., Quinn, B. and Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, 15, No 3, pp. 96-122.
14. Lovreta, S. (2011). *Trgovinski menadžment*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
15. Lovreta, S., Janičijević, N. i Petković, G. (2001). *Prodaja i menadžment prodaje*. Beograd: Savremena administracija.
16. Lovreta, S., Konačar, J. i Petković, G. (2013). *Kanali marketinga: trgovina i ostali kanali*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
17. Ristić, M. (2008). *Strateško pozicioniranje maloprodaje: liderska uloga u kanalima marketinga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

18. Segetija, Z. i Dujak D. (2012). Važnost tipova prodavnica i vrijednosnih lanaca u internacionalizaciji maloprodaje. *Ekonomski vjesnik*, br.1, str. 82-97.
19. Lovreta, S. (2008). Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije. Beograd: Ekonomski fakultet i Vlada Republike Srbije, str. 20.
20. Treadgold, A. (1990). The Emerging Internationalization of Retailing: Present Status and Future Challenges. *Irish Marketing Review*, 5, No 2, str. 11-27.

Mogući aspekti implementacije ERP sistema u Srbiji

UDK 659:004(497.11)

659.2:004(497.11)

KLJUČNE REČI: ERP sistem, implementacija, preduzeće

POVZETEK - U ovom studiozno-istraživačkom radu na osnovu sistematske studije relevantne stručne literature i konkretnim istraživanjima u preduzećima u Srbiji, koja su različita po vrsti delatnosti, procesu proizvodnje, i vlasničkoj strukturi na reprezentativnom uzorku, evoluirani su metodološki aspekti procesa implementacije ERP sistema. Istražen je i analiziran proces usvajanja i korišćenja ERP sistema, sa akcentom na istraživanju: u kojoj meri faktori utiču na usvajanje i korišćenje ERP rešenja od strane korisnika u preduzećima, analizi poslovnih faktora koji utiču na izbor ERP rešenja, predstavljanju ERP rešenja provajdera za srednja preduzeća, poređenju razvojnih faza ERP rešenja, analizi troškova poboljšanja performansi, kao i samim motivima za uvođenje ERP rešenja u preduzećima u Srbiji. Model istraživanja ovog rada je razvijen kroz multidisciplinarni pristup kombinatorike, teorije odlučivanja i upravljanja projektima. U ovom istraživačkom radu predstavljena je studija uticaja upravljanja projektima u implementaciji ERP rešenja u preduzećima u Srbiji.

UDC 659:004(497.11)

659.2:004(497.11)

KEY WORDS: ERP systems, implementation, company

ABSTRACT - In this research study based on the systematic study of the relevant literature and specific research of the companies in Serbia, varying according to the type of activity, the production process and the ownership structure of a representative sample, the methodological aspects of the process of implementation of ERP systems have evolved. The process of adoption and use of ERP systems has been researched and analysed, with an emphasis on the research of the following areas of expertise: the extent to which factors influence the adoption and use of ERP solutions by users in enterprises, the analysis of business factors affecting the choice of ERP solutions, presentations and ERP solutions provider for medium-sized enterprises, comparing developmental stages of ERP solutions, analysing costs to improve performance, as well as the very motives for the introduction of ERP solutions to the Serbian companies. Model of this study was developed through a multidisciplinary approach of combinatorics, decision theory and project management. In this research, the study of influence of project management in the implementation of ERP solutions to companies in Serbia will be presented.

1 Uvod

U ovom studiozno-istraživačkom radu fundamentalni cilj istraživanja je da se stekne uvid u oblasti istraživanja aspekata kritičnih faktora uspeha (CSF) u upravljanju projektima implementaciji ERP (Enterprise Resource Planning) sistema u preduzećima u Srbiji. ERP rešenja danas igraju glavnu ulogu u standardizaciji, racionalizaciji i automatizaciji procesa (Aberdeen Group, 2008). Na osnovu sistematske studije relevantne stručne literature i konkretnim istraživanjima u preduzećima u Srbiji, koja su različita po vrsti delatnosti, procesu proizvodnje, i vlasničkoj strukturi na reprezentativnom uzorku, metodom anketnog upitnika predstavljeni su metodološki aspekti procesa implementacije ERP sistema. Za potrebe rada sistematski je istražena relevantna literatura, evoluiran je i analiziran proces usvajanja i korišćenja ERP siste-

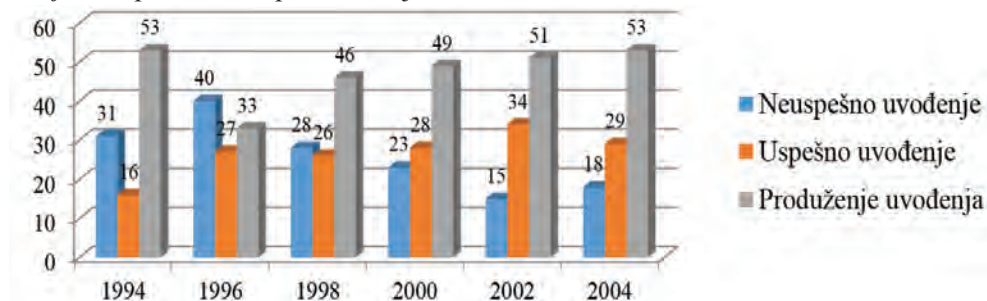
ma u konkretnim preduzećima u Srbiji. Eminentni autori Monk i Wagner (2006). definišu ERP kao najvažniji softver preduzeća i poslovnih sistema, koji koordinira podatke/informacije u svim oblastima poslovanja (Monk i Wagner, 2006). Da se prilagode današnjem izazovnom i konkurentnom poslovnom okruženju, preduzeća uvode ERP sisteme sa ciljem da postignu sposobnost da planiraju i integriše resurse preduzeća, i da budu spremna da reaguju na sve zahteve kupaca. Ovaj rad između ostalog pokušava da sistematski istraži ERP literaturu i identifikuje prednosti, na svetskom tržištu, tržištu u okruženju, organizacionu kulturu i kritične faktore uspeha ERP implementacije. Rad ima za cilj da unapredi razumevanje kritičnih faktora koji utiču na uspeh implementacije ERP u Srbiji. Poznati autori Boddy, Boonstra i Kennedy (2008) ističu da ERP sistemi koordiniraju svim aktivnostima, odlučivanjima, i znanjima među različitim poslovnim funkcijama, nivoima i poslovnim jedinicama u očekivanju povećanja efikasnosti i usluga (Boddy, Boonstra i Kennedy, 2008). ERP rešenja pomažu upravljanju poslovnim procesima kroz korišćenje jedne baze podataka i zajedničkih upravljačkih alata za izveštavanje. ERP rešenja podržavaju efikasno funkcionisanje poslovnih procesa kroz poslovne aktivnosti uključujući prodaju, marketing, proizvodnju, logistiku, računovodstvo i ljudske resurse. Harwood (2004) ističe da ERP sisteme nikako ne treba klasifikovati kao bazu podataka sa nekim unapred izgrađenim softverom (Harwood, 2004). Poznato je da ERP sistemi takođe daju menadžmentu direktan pristup tekućim operativnim podacima i informacijama, tako što omogućavaju integraciju informacija o klijentima, finansijskih podataka, standardizaciju proizvodnih procesa i smanjenje zaliha, čime poboljšava donošenje odluka na nivou preduzeća, omogućavajući vezu IS sa dobavljačima i klijenata sa unutrašnjim IT procesima (Denic, Dasic i Maslovara, 2013).

2 Metodologija istraživanja

U nastavku su prikazani metodološki aspekti istraživanja mogućnosti implementacije projekata ERP sistema u preduzećima u Srbiji. Ovaj istraživači rad je predstavljen kao veoma važna studiozna analiza koja može pomoći u upravljanju projektima implementacije ERP sistema u preduzećima u Srbiji, i da im pomogne da identifikuju i izdvoje strateške resurse za uspešnu implementaciju ovih sofisticiranih sistema. Ipak, koliko god se taj projekat realizuje, i to periodično u gotovo svim preduzećima i poslovnim sistemima, čest je slučaj da se projekat završi neuspešno, uglavnom zbog nepoznavanja i nepoštovanja pravila upravljanja ovakvim projektima. Na sledećoj grafu 1. predstavljen je procenat neuspelih uvođenja, uspešnih uvođenja i produženih rokova u periodu od deset godina. Najnovija aktuelna istraživanja pokazuju da se veliki procenat projekata u preduzećima u Srbiji i okruženju, bilo da se radi o uvođenju novih IS ili nadogradnji postojećih ne završi u propisanom roku, ili su procenjeni troškovi uvećani. Ove rezultate potvrđuju istraživanja Organizacije Standish Group International Inc. koja uradila studiju kojom je došla do zaključka da je 28 % od svih korporativnih projekata razvoja IT napušteno pre završetka, 46 %

nije završeno u predviđenom roku, uz procenjeni trošak ili očekivani obim (Hestermann, Anderson i Pang, 2009). Takođe istraživanja pokazuju da se i sa uvođenjem ERP rešenja pojavljuje veliki procenat propusta u ERP implementacijama (35 %) ili uvođenje ERP projekta nije završeno u predviđenom roku, uvećani su procenjeni troškovi ili procenjeno vreme (55 %), takođe navodi se da je samo 10 % projekata implementacije ERP uspešno uvedeno (Umble, Haft i Umble, 2002).

Graf 1: Uspeh ERP implementacije



Izvor: Umble, E. J., Haft, R. R. i Umble, M. M. (2002). Enterprise resource planning: implementation procedures and CSF. European journal of operational research, 146, št. 2, str. 241-257.

Napred navedeno istraživanje Standish Grupe je predstavilo da je, u proseku, oko 25 % uspešnih ERP implementacija, a da je planirano vreme implementacije, u proseku, produženo za 202 % uz prekoračenje procenjenog budžeta u proseku za 214 % (Umble, Haft i Umble, 2002). Za detaljniju evaluaciju samih karakteristika ERP sistema neophodno je prikazati same karakteristike ovih sofisticiranih sistema. Tako poznati autori kod ERP rešenja prepoznajui ističu sledeće karakteristike (O'Leary, 2000):

- spremna softverska rešenja dizajnirana su za arhitekturu klijent/server, bez obzira na to da li oni koriste konvencionalne ili Web klijente,
- povezivanje većine poslovnih procesa u preduzeću,
- obrada najviše transakcija u preduzeću,
- korišćenje nivoa baza podataka organizacije u kojoj svaki podatak snimljen samo jednom,
- obezbeđivanje pristupa podacima u realnom vremenu svim korisnicima rešenja,
- evidencija i obrada od strane većine transakcija u kompaniji,
- omogućavanje dizajniranja različitih tipova proizvodnje (pojedinačno, kontinuirano i proceduralno) i različitih proizvodnih sredina (proizvodnja po porudžbini, u skladištu, montaža i njihova kombinacija).

Primena sofisticiranih ERP rešenja u preduzećima i poslovnim sistemima razbila neefikasnost nezavisnih sistema povezujući podatke o poslovanju preduzeća tako da podržavaju višestruke poslovne funkcije.

3 Analiza rezultata istraživanja i diskusija

U tumačenju i diskusiji rezultata istraživanja veoma važno je navesti koji se uopšteno problemi mogu javiti u uspostavljanju ili obnavljanju IT projekata u preduzećima (prema anketi Thayera, Pystera i Wooda to je) (Caruso, 2005):

- loša procena i planiranje IT projekata,
- nedostatak standarda za proveru kvaliteta,
- nedostatak uputstva o tome kako načinu donošenja odluka,
- nedostatak tehnike praćenja napretka projekta,
- slabo definisana uloga u okviru projektnog tima (ko šta radi)
- netačna identifikacija faktora uspeha.

U nastavku rada u sledećoj tabeli 1. prikazan je reprezentativni deo karakterističnih preduzeća u Srbiji koja su učestvovala u istraživanju, predstavljeni su i analizirani sami rezultati istraživanja u preduzećima, u kojima je implementiran ERP sistem. Preduzeća koja su bila predmet istraživanja su različita po vrsti delatnosti, procesu proizvodnje, i vlasničkoj strukturi na reprezentativnom uzorku.

Tabela 1: Preduzeća koja su učestvovala u Anketi

Ime kompanije	Delatnost kompanije	Godine poslovanja	Broj zaposlenih	Web sajt
Srpska fabrika stakla A.D.	Staklarska industrija	105	870	www.srpskafabrikastakla.com
Swisslion Takovo	Proizvodnja konditorskih proizvoda	17	2762	www.swisslion-takovo.com
Holcim Srbija	Proizvodnja cementa, agregata i gotovog betona	135	334	www.holcim.rs
JP PTT Srbija	Poštanske usluge, usluge e-poslovanja, Internet	174	15336	www.posta.rs
Dijamant Zrenjenin	Prehrambena industrija	76	585	www.dijamant.rs

Izvor: Denić, N. »Istraživanje sprovedeno u preduzećima u Srbiji 2014 godine«.

Istraživanje pokazuje dasu u ERP sistemi trenutno veoma traženi u preduzećima u Srbiji i okruženju, posebno u preduzećima u proizvodnji i uslugama na bazi industrijske proizvodnje, jer obezbeđuju efikasan sistem upravljanja koji vodi do značajnih poboljšanja u produktivnosti. U ovom radu je urađena, sveobuhvatna sistematska studija da identifikuje kritične faktore uspeha i ključne prednosti ERP rešenja. Značaj ovih faktora je ispitivan u preduzećima u Srbiji metodom anketnog upitnika. Rezultati ove studije pružaju praktična uputstva za vlasnike preduzeća, menadžment i ERP konsultante da budu efikasniji u upravljanju implementacijom ERP rešenja sa svojim ograničenim resursima. U tabeli 2. su prikazani odgovori ispitanih preduzeća. Može se primetiti postojanje odstupanja u definisanom planu realizacije ERP

projekta i realizacije implementacije. Njihov odnos je 60 % uspešnih realizacija implementacije u skladu sa predviđenim planom, dok 40 % su odstupanja u odnosu na prvobitni plan. Istraživanje je pokazalo u slučaju načina implementacije ERP sistema da se u preduzećima najčešće odlučuju za pristup »potpunog prelaska« zatim slede »paralelni pristup« i »fazni pristup«. Dakle 60 % preduzeća menjaju tok implementacije. Preduzeća u Srbiji između izbora promene poslovnih procesa ili promene softverskog koda, isključivo se odlučuju za promene poslovnih procesa.

Tabela 2: Uporedni prikaz rezultata odgovora uzorkovanih kompanija

Ime kompanije	Srpska fabrika stakla A.D	Swisslion Takovo	Holcim Srbija	JP PTT Srbija	Dijamant Zrenjanin
Definisani plan ERP projekta	6 meseci	26 meseci	9 meseci	12 meseci	9 meseci
Realizacija implementacije	6 meseci	26 meseci	9 meseci	18 meseci	12 meseci
Korišćeni pristup	Paralelni pristup	Veliki prelazak	Veliki prelazak	Fazni pristup	Veliki prelazak
Promena toka implementacije	Ne	Ne	Ne	Da	Da
Promena poslovnih procesa	Da	Da	Da	Da	Da
Uključenost krajnjih korisnika u dizajniranju poslovnih procesa	Da	Da	Ne	Ne	Da
Povezivanje sa procesnim informacionim sistemima	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Urađen BPR	Da	Da	Da	Da	Da
Promena softverskog koda	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne

Izvor: Denić, N. »Istraživanje sprovedeno u preduzećima u Srbiji 2014 godine«.

Tabela 3: Razlozi za implementaciju SAP ERP rešenja u preduzećima u Srbiji

	Razlozi za implementaciju SAP ERP rešenja u preduzećima
Srpska fabrika stakla A.D	Poboljšanje poslovanja, povećanje vrednosti kompanije.
Swisslion Takovo	Veća efikasnost i produktivnost poslovanja.
Holcim Srbija	U okviru svoje korporacije poseduju SAP ERP.
JP PTT Srbija	Postojeći sistem- neorganizovani podaci. SAP ERP pruža najniži poslovni rizik.
Dijamant Zrenjanin	Efikasno upravljanje poslovanjem kao i zamena postojećeg informacionog sistema.

Izvor: Denić, N. »Istraživanje sprovedeno u preduzećima u Srbiji 2014 godine«.

Takođe veoma važno je prikazati interesovanje samih preduzeća u Srbiji kao i razloge za implementacijom sofisticiranih softverskih rešenja u preduzećima. Upravo u sledećoj tabeli 3. nalaze se rezultati istraživanja vezani za pregled razloga za implementaciju SAP ERP rešenja u preduzećima u Srbiji, iz kojih se vidi da svako preduzeće ima svoje prioritetne razloge za uvođenje savremenih ERP rešenja, a koji se mogu sumirati u unapređenju poslovanja i stvaranju pozitivnih efekata poslovanja, povećanju vrednosti preduzeća, stvaranjem konkurentne prednosti preduzeća, kao i

opstanak samih preduzeća na sve otvorenijem globalnom tržištu u uslovima aktuelne svetske ekonomske krize (Denic, Dasic i Maslovara, 2013).

Investicija u poslovni informacioni sistem je značajna stavka u troškovima svakog preduzeća i treba da bude predviđena budžetom (Denic, Zivic, i Siljkovic, 2013). U analiziranim preduzećima u Srbiji koja su uvela ERP sisteme u svoja poslovanja evoluirano je da se zajedno i pojedinačno određuju pojedinačne uloge i odgovornosti na projektu implementacije ERP rešenja. Pri samoj implementaciji ovih projekata rezultati istraživanja pokazuju da su u samoj realizaciji projekta veoma važni ljudski resursi t. j. odgovarajući stručni i osposobljen kadar na projektu, koji mora biti pažljivo izabran od strane rukovodstva preduzeća. Timovi koji rade na projektu izrade plana i implementacije odgovarajućeg ERP rešenja, su obično raznovrsni timovi sastavljeni od kadrova od strane ponuđača rešenja kao i naručioca rešenja (Denić, et al., 2014). Bitno je, da sa obe strane postoje stručni i adekvatni sagovornici, koji perfektno poznaju problematiku rada. U preduzećima koja su bila predmet istraživanja ovog rada dešavalo se da su se osobe na projektu često menjale pre svega, na strani ponuđača rešenja. Takođe pri samoj realizaciji projekata ERP sistema dolazilo je do određenih propustazbog čega sa gledišta uspešnosti navedenih projekata, prevladuje mišljenje da su pojedina preduzeća koja iz razloga poslovanja samih preduzeća nisu navedena u ovom radu primeri neuspešne implementacije ERP rešenja, a da su pojedina preduzeća sa gledišta pristupa vođenja projekta primer uspešnog projekta uvođenja obnove informacionog sistema. Realizacija projekta uvođenja poslovnog informacionog sistema ERP-a, kao jednog od ključnih resursa, uvek je kompleksan i skup projekat sa dalekosežnim posledicama po preduzeće (Denic, Dasic i Maslovara, 2013). Pored finansijskog momenta, značajno je vreme i napor koji rukovodstvo preduzeća kao i sami zaposleni ulažu tokom realizacije projekta. Ovo je naročito važno za preduzeća i poslovne sisteme koja već imaju negativnih iskustava sa prethodnim sličnim projektima, kod zaposlenih će postojati otpor da se uopšte krene sa realizacijom ako nisu obezbeđeni svi uslovi da se celokupan projekat realizuje do kraja. Takođe, ono što se retko razmatra pri realizaciji ovih projekata je cena tj. troškovi ovih projekata, odnosno izgubljena dobit ako preduzeće ili poslovni sistem ne uvede novi savremeni integrisani koncept ERP sistema. Što duže preduzeće odlaže nabavku i uvođenje savremenog poslovnog sistema, odlagaće i svoje prisustvo na globalnom tržištu, neće ostvariti dobiti i uštede koje novi sistem donosi, niti ostvariti komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju.

Što se tiče samih pravaca daljih istraživanja ERP sistema pojedini autori poput Hestermann sa koautorima (2009) u svojim istraživanjima ističu da u poslednjih nekoliko godina sledeći trendovi utiču na ERP sisteme (a posebno za srednja preduzeća) (Hestermann, Anderson i Pang, 2009):

- vertikalizacija sistema,
- modernizacija kroz korišćenje servisno orijentisanih arhitektura (SOA),
- globalizacija, koja je ne samo karakteristika velikih kompanija,
- konsolidacija tržišta sa velikim brojem spajanja i akvizicija ERP proizvođača.

Istraživanja ukazuju da najrizičniji problem predstavlja optimizacija procesa. Tehnologija sama po sebi, ne može pomoći preduzeću u ostvarivanju poslovnih ciljeva ukoliko isti nisu prethodno pažljivo usklađeni. Poslovni procesi se moraju uskladiti, i odlučiti koje menjati, koje možda isključiti, a tek onda primeniti IT (Denić, 2014). Potrebno je uvesti efikasnu i obaveznu komunikaciju u elektronskoj i papirnoj formi. Skoro svi problemi su na poslovnoj strani, dok je tehnologija uglavnom manji problem. U sledećoj tabeli 4. dat je pregled rezultata istraživanja mogućih izmena prilikom ponovljenog uvođenja ERP sistema.

Tabela 4: Pregled mogućih izmena prilikom ponovljenog uvođenja SAP ERP-a

<i>Na pitanje ispitanika šta bi promenili prilikom ponovljenog uvođenja SAP ERP-a?</i>	
%	Opis problema
80%	Više pažnje optimizaciji procesa
65%	Implementacija skladna ciljevima kompanije
60%	Više pažnje kooperaciji poslovnih segmenata
55%	Izbor relevantnijih nosilaca modula
45%	Intenzivnija obuka
35%	Hrabriji pristup promenama
20%	Izbegavanje velikog prelaska

Izvor: Denić, N. »Istraživanje sprovedeno u preduzećima u Srbiji 2014 godine«.

4 Zaključak

S obzirom da su ERP sistemi novijeg datuma, i da relevantna stručna literatura o implementaciji ERP sistema postoji samo u razvijenijim zemljama, i da države u razvoju i zemlje trećeg sveta nemaju potrebna saznanja i iskustva iz oblasti ERP sistema ovaj istraživački rad daje upravo skromni doprinos u funkciji unapređenja istraživanja ove aktuelne tematike. Rezultati istraživanja pokazuju da se projekti implementacije ERP sistema moraju prilagođavati specifičnim potrebama preduzeća i poslovnih sistema u Srbiji. S obzirom da su ERP sistemi trenutno veoma traženi u preduzećima u Srbiji i okruženju, posebno kod preduzeća u proizvodnji i uslugama na bazi industrijske proizvodnje, jer obezbeđuje efikasan sistem upravljanja koji vodi do značajnih poboljšanja u produktivnosti, to je i veći značaj aktuelnosti istraživanja ovog rada. Kao što je predstavljeno, teorijski i praktični deo istraživanja završava se prezentacijom rezultata analize istraživanja uvođenja implementacije ERP rešenja u preduzećima u Srbiji. U ovom istraživačkom radu prikazana je studija metodoloških aspekata upravljanja projektom uvođenja implementacije ERP sistema, gde je naročita pažnja obraćena na: motivima za uvođenje ERP rešenja, poslovnim prednostima i ograničenjima ERP rešenja. U ovom radu je urađena, sveobuhvatna studija da identifikuje kritične faktore uspeha i ključne prednosti ERP rešenja korišćenjem odgovore iz konkretnih preduzeća. Značaj ovih faktora je ispitivan u preduzećima u Srbiji metodom anketnog upitnika. Rezultati ove studije pružaju praktična uputstva za

vlasnike preduzeća, menadžment i ERP konsultante da budu efikasniji u upravljanju implementacijom ERP sistema sa svojim sve češće ograničenim resursima. Rezultati sistematskog istraživanja relevantne stručne literature i istraživanja sprovedene u preduzećima različitim po vrsti delatnosti, vlasničkoj strukturi jasno pokazuju da su sledeći problemi prisutni u upravljanju projektima uvođenja i implementacije ERP rešenja u preduzećima u Srbiji:

- neodređen opseg projekta,
- nedovoljna definisanost zahteva,
- loša procena rokova,
- nema primene metoda upravljanja projektom,
- česta promena rukovodstva projekta ili članova tima,
- neadekvatna ili nedovoljna obuka krajnjih korisnika,
- projekat ne predviđa interakciju rešenja sa ostalim sistemima.
- nedostaje dokumentacija sistema i projekta u celini.

Istraživanje je pokazalo i potvrdilo navode da su koristi koje preduzeća i poslovni sistemi imaju od implementiranih ERP sistema vidljive u perspektivi. Takođe je prisutno da najveći broj preduzeća ne procenjuje koristi i uticaje implementiranih ERP sistema na preduzeće i njegovo poslovanje. Indikativno je i to da najveći broj preduzeća ne bi dao saglasnost za istraživanje efektivnosti implementiranih ERP sistema i njihov uticaj na preduzeća koje bi sprovodio istraživač van preduzeća.

LITERATURA

1. Aberdeen Group. (2008). The state of the ERP market. Spletna stran: <http://www.aberdeen.com> [Citirano 12. 4. 2014].
2. Bajwa, D. S., Garcia, J. E. i Mooney, T. (2004). An integrative e framework for the assimilation of enterprise resource planning systems: phases, antecedents, and outcomes. *The journal of computer information systems*, 44, št. 3, str. 81-90.
3. Boddy, D., Boonstra, A. i Kennedy, G. (2008). *Managing information systems – strategy and organization*. England etc.: Prentice Hall.
4. Caruso, D. (2005). Process, productivity, and profit: the smb executive's framework for ERP investment. AMR Research. Spletna stran: http://download.microsoft.com/download/C/0/D/C0D60823-23D9-43EE-9280-4FB236A19ACD/AMR_Research_Report.pdf [Citirano 10. 1. 2014].
5. Denić, N. (2010). *Menadžment informacioni sistemi*. Uroševac: VTŠSS.
6. Denić, N. (2014). »Istraživanje sprovedeno u preduzećima u Srbiji 2014 godine«.
7. Denić, N., Živić, N. i Siljković, B. (2013). Management of the information systems implementation project, *Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22, št. 2, str. 32–35.
8. Denić, N., Dašić, B. i Maslovara, J. (2013). Profitability of the investment project of introducing modern business information systems. *TTEM - Technics Technologies Education Management*, 8, št. 1, str. 367–372.
9. Denić, N., Živić, N. i Dašić, B. (2013). Analysis of factors of implementing ERP solutions in the enterprise, *Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22, št. 2, str. 27–31.
10. Denić, et al. (2014). Risks the project management of information systems. *Tehnički vjesnik*, št. 6.

11. Harwood, S. (2004). ERP: the implementation cycle. Oxford [etc.]: Butter worth Heinemann.
12. Hestermann, C., Anderson, R. P. i Pang, C. (2009). Magic Quadrant for Midmarket and Tier2-Oriented ERP for Product-Centric Companies. Spletna stran: <http://www.gartner.com/> [Citirano 12. 4. 2014].
13. Laudon, K. C. i Laudon, J. P. (2000). Management information systems: organization and technology i the networked enterprise(6thed.). London etc.: Prentice-Hall.
14. Monk, E. F. i Wagner, B. J. (2006). Concepts i enterprise resource planning– second edition. Australia etc.: Thomson CourseTehnology.
15. O’Leary, D. E. (2000). Enterprise resource planning system:systems, life cycle, electronic commerce and risk. USA: Cambridge university press.
16. Umble, E. J., Haft, R. R. i Umble, M. M. (2002). Enterprise resource planning: implementation procedures and CSF. European journal of operational research, 146, št. 2, str. 241–257.
17. Warner, N. (2009). Microsoft Dynamics Sure Step–Implementation Methodology. Europe-Academic Preconference (28.10.2009). Spletna stran: <https://www.Facult resource center.com/curriculum/pfv.aspx?ID=8373> [Citirano 12. 4. 2014].

Dizajniranje sistema nagrađivanja zaposlenih u međunarodnom kontekstu

UDK 331.225(100)

KLJUČNE REČI: globalizacija, nagrađivanje, zaposleni, pristupi, Evropska unija

POVZETEK - Globalizacija poslovanja je uticala da sve veći broj organizacija participira na međunarodnoj poslovnoj sceni tražeći svoju šansu za unapređenje poslovnih rezultata. Međutim, izlazak na međunarodno tržište nametnuo je takvim organizacijama dodatne izazove u pogledu sadržaja menadžmenta ljudskih resursa uzrokovane različitošću kulturološkog, pravnog i ekonomskog ambijenta koji postoji u drugim zemljama. Pri tom je jedan od najvećih izazova vezan za dizajniranje efektivnog sistema nagrađivanja zaposlenih. Sistem nagrađivanja je, generalno, vrlo kompleksno područje budući da ovaj sistem ispoljava snažan uticaj na ponašanje i nivo motivisanosti zaposlenih. Ukoliko se tome doda i činjenica da na shvatanja i ponašanje zaposlenih utiče i kulturološki milje kome pripadaju, onda je jasno da je nagrađivanje zaposlenih jedno od najkompleksnijih područja u okviru međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Polazeći od navedenog cilja rada je da ukaže na značaj dizajniranja efektivnog sistema nagrađivanja zaposlenih u međunarodnom kontekstu, moguće pristupe koji se tom prilikom mogu primeniti, kao i analiza sistema nagrađivanja zaposlenih u kompanijama čije je sedište u Evropskoj uniji.

UDC 331.225(100)

KEY WORDS: globalization, compensation, employees, approaches, European Union

ABSTRACT - Globalization of business influenced that the growing number of organizations participate in the international business scene and looking for the chance to improve their business results. However, access to the international market has imposed additional challenges to such organizations in terms of the content of human resource management caused by the diversity of cultural, legal and economic environment that exists in other countries. One of the biggest challenges is related to designing an effective system of compensation. This area is generally very complex because compensation system exerts a strong influence on the behaviour and motivation of the employees. If we add the fact that the perceptions and behaviour of the employees is also affected by the cultural milieu to which they belong, then it is clear that compensating the employees is one of the most complex areas within the international human resource management. Proceeding from the above, the aim of this paper is to highlight the importance of designing an effective compensation system in an international context, the possible approaches that can be applied in this situation, as well as the analysis of this system in some companies of which headquarters are located in the European Union.

1 Uvod

Uprkos tome što u svetu postoje značajne političke, ekonomske i sociokulturalne razlike, proces globalizacije je nezaustavljiv i gotovo da nema sfere života u kojoj ne ispoljava svoj uticaj. Pokazalo se, međutim, da je za uspešnost na globalnoj poslovnoj sceni, na kojoj je konkurencija izuzetno jaka, veoma važan sistem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (MMLJR) koji kompanije primenjuju. Ipak, po svom značaju posebno se izdvojio sistem nagrađivanja zaposlenih budući da se preko ovog sistema bitno utiče na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih. Ovaj sistem u međunarodnom poslovnom ambijentu dobija i dodatne elemente složenosti zbog različitosti ekonomskog, pravnog i socioekonomskog miljea u kome se primenjuje. Sa druge strane, od njega se očekuje da pomiri mnoge zahteve od kojih su

neki i kontradiktorini. U nameri da izbalansira različite ciljeve sistema nagrađivanja (motivisanje zaposlenih, kontrola troškova i sl.) MNK na raspolaganju stoje različiti pristupi pri čemu svaki od njih ima i dobrih i loših strana. Cilj ovog rada je da ukaže upravo na te pristupe, njihove prednosti i nedostatke, kao i da dâ osvrt na najčešće pristupe u dizajniranju sistema nagrađivanja zaposlenih koji primenjuju MNK sa sedištem u Evropskoj uniji.

Rad je teorijske prirode i sastoji se iz dva dela. U prvom delu su analizirani ključni faktori koji utiču na dizajniranje sistema nagrađivanja zaposlenih u MNK. Takođe, dat je osvrt na uobičajene elemente kompenzacionog paketa, kao i pristupe koji se mogu koristiti u njegovom strukturiranju. Drugi deo rada daje osvrt na sistem nagrađivanja menadžera ekspatrijata koji potiču iz MNK čije je sedište u Evropskoj uniji. U radu su korišćeni metodi analize, sinteze, komparativni metod, kao i analiza sekundarnih podataka i rezultata različitih studija iz ove oblasti.

2 Faktori sistema nagrađivanja zaposlenih u međunarodnom kontekstu

Sistem nagrađivanja zaposlenih je oduvek predstavljao veoma moćno oruđe u rukama menadžmeta koje je on koristio za privlačenje, zadržavanje i motivisanje zaposlenih. Ova tradicionalna funkcija nagrađivanja zaposlenih nije nestala ni danas i podjednako je koriste i domaća preduzeća i ona koja su internacionalizovala svoje poslovanje. Ipak, zapaža se da u poslednje vreme dominira funkcija motivisanja, pa MNK sistem nagrađivanja često koriste da nagrade zaposlene za ona dostignuća koja će omogućiti da međunarodne poslovne operacije budu uspešne (McNally, 1992).

Na sistem nagrađivanja zaposlenih u MNK utiču brojni faktori iz međunarodnog konteksta što ovaj sistem čini dodatno složenim za oblikovanje, odnosno dizajniranje. Neki od najvažnijih faktora su sledeći: (a) pravni sistem zemlje domaćina, (b) ekonomski faktori, (c) sociokulturalni faktori, (d) radni odnosi i kolektivno pregovaranje, (e) pristup u politici staffing-a MNK itd. (Dowling et al., 1999).

Prilikom kreiranja kompenzacionog sistema za zaposlene u MNK mora se uvažavati pravna regulativa zemlje domaćina u kojoj MNK ima svoje entitete. Pravna regulativa koja se mora uzeti u obzir je, pre svega, ona kojom se definišu minimalne zarade, plaćena odsustva i sl. Iskustvo govori da između zemalja u ovom pogledu postoje značajne razlike. Tako, na primer, u Kini radno zakonodavstvo ne predviđa obavezu kompanija da svojim zaposlenima obezbede plaćena odsustva, odnosno odmore, za razliku od radnog zakonodavstva u evropskim zemljama.

Na sistem nagrađivanja zaposlenih u MNK utiču i ekonomski faktori. Poznato je, naime, da se zemlje međusobno razlikuju po svojoj ekonomskoj razvijenosti, kupovnoj moći stanovništva, socijalnoj sigurnosti, poreskom sistemu itd. Imajući u vidu ove činjenice treba kreirati takav sistem nagrađivanja koji će omogućiti zaposlenima

koji napuštaju svoju zemlju da imaju makar identičan životni standard koji bi imali u zemlji u kojoj se nalazi i sedište MNK.

U različitim zemljama postoje i različiti sistemi vrednosti i nepisana pravila ponašanja, odnosno kulturološke norme koje, takođe, ispoljavaju svoj uticaj na prihvatljiv sistem nagrađivanja zaposlenih. Tako na primer, u zemljama sa visokim stepenom izbegavanja rizika retko se praktikuje nagrađivanje po osnovu ostvarenih performansi, odnosno varijabilna zarada, jer to unosi neizvesnost u ukupna primanja zaposlenih, dok je u zemljama sa niskim stepenom izbegavanja rizika nagrađivanje po osnovu ostvarenih performansi mnogo češća pojava.

Radni odnosi, kolektivno pregovaranje i radničko predstavljanje, takođe, se mogu razlikovati od zemlje do zemlje, pri čemu ključna pitanja u ovoj oblasti, kao što su sigurnost posla, kompenzacija, beneficije, prava zaposlenih i sl., mogu imati različita rešenja u zavisnosti od snage sindikata u datoj zemlji.

Pristup u politici staffing-a MNK, takođe, ispoljava svoj uticaj i na sistem nagrađivanja zaposlenih. Tako, na primer, ukoliko se kompanija opredelila za etnocentričnu politiku staffing-a onda će i politika nagrađivanja biti takva da menadžeri ekspatrijate imaju identičan standard kakav bi imali u matičnoj zemlji. Sa druge strane, ukoliko se kompanija opredelila za policentričnu orijentaciju tada MNK, po pravilu, razmatraju utvrđivanje kompenzacije prema sistemu nagrađivanja koji je važeći u zemlji domaćinu (engl. host country approach).

Iako sistem nagrađivanja zaposlenih u međunarodnom kontekstu čine dva podsistema: (a) globalno nagrađivanje svih zaposlenih jedne MNK, i (b) nagrađivanje za međunarodne radne zadatke koji se obavljaju izvan matične zemlje (Briscoe et al., 2012), u daljem tekstu akcentat će biti na drugom podsistemu, odnosno na nagrađivanju menadžera koji u cilju obavljanja radnih zadataka napuštaju matičnu zemlju. U literaturi takvi menadžeri se uobičajeno nazivaju ekspatrijatima.

3 Pristupi u dizajniranju kompenzacionog paketa menadžera ekspatrijata

Uobičajena struktura kompenzacionog paketa menadžera ekspatrijate sastoji se iz sledećih elemenata (Dowling et al., 1999): (a) osnovne plate, (b) premija, (c) dodatka i (d) beneficija. Međutim, ovi elementi kompenzacionog paketa menadžera ekspatrijate mogu biti različito utvrđivani i strukturirani u zavisnosti od toga za koji pristup nagrađivanja se MNK opredelila. Uobičajeni pristupi za koje se MNK mogu opredeliti su sledeći (Vance, Paik 2006; Briscoe et al., 2012):

Model nagrađivanja koji je zastupljen u sedištu kompanije. Prema ovom modelu nagrađivanja menadžeri ekspatrijate, bez obzira na zemlju njihovog porekla, dobijaju istu zaradu koju bi imali i u sedištu kompanije. Uobičajen je za MNK u početnim fazama internacionalizacije poslovanja kada je većina ekspatrijata iz zemlje u kojoj

se nalazi i sedište kompanije. Posebno je atraktivan za ekspatrijate koji potiču iz trećih zemalja u kojima su zarade niže, dok ovakav sistem nagrađivanja nije pogodan za privlačenje i zadržavanje menadžera ekspatrijata koji potiču iz zemlja u kojima su zarade veće nego u zemlji u kojoj se nalazi sedište MNK.

Modifikovani model nagrađivanja u odnosu na matičnu zemlju. Ovaj model nagrađivanja podrazumeva da menadžeri ekspatrijate dobijaju zaradu koja ima istu visinu i strukturu kao u sedištu kompanije ali se ona modifikuje tako da omogući menadžerima da u inostranstvu imaju istu kupovnu moć i životni standard kakav su imali u matičnoj zemlji. Da bi se to postiglo na osnovnu zaradu se dodaju razni elementi, počevši od premije za »žrtvu« koju su zaposleni pretrpeli time što su prihvatili međunarodni radni zadatak i realokaciju u drugu zemlju, zatim razne vrste dodataka i beneficija. Ovakav pristup nagrađivanja naziva se još i bilansni pristup (balance sheet approach) zato što je njegov cilj da izbalansira razlike u troškovima života u matičnoj zemlji i zemlji domaćinu. Takođe, ovaj pristup podrazumeva i određena poreska prilagođavanja kako bi zaposlenima nakon oporezivanja ostao isti prihod koji bi imali i u svojoj zemlji. Ovakav sistem nagrađivanja ima svojih prednosti, ali i određene nedostateke.

Prednost se ogleda u sledećem:

- menadžerima ekspatrijatima se garantuje ista kupovna moć koju su imali i u matičnoj zemlji,
- zaposlenima je lak za razumevanje.

Nedostaci su sledeći:

- administriranje ovakvog pristupa je veoma kompleksno jer je za svakog menadžera ekspatrijatu potrebno prilagođavanje zarade u zavisnosti od zemlje u kojoj će boraviti,
- pristup može biti okarakterisan kao nepravedan zbog razlike u nivou zarada između ekspatrijata različitih nacionalnosti, kao i zbog razlike u zaradama ekspatrijata i pripadnika zemlje domaćina.

Model baziran na tržištu zemlje domaćina. Suština ovog modela utvrđivanja zarade menadžera ekspatrijata ogleda se u tome što se njihova zarada utvrđuje na istom nivou kakva je zarada zaposlenih za date pozicije u zemlji domaćinu.

Prednosti ovakvog pristupa u dizajniranju kompenzacionog paketa menadžera ekspatrijata su sledeće:

- ostvaruje se jednakost sa pripadnicima zemlje domaćina,
- jednostavan je za primenu,
- omogućuje se identifikacija sa zemljom domaćina,
- ostvaruje se princip pravednosti u nagrađivanju menadžera ekspatrijata koji su različitih nacionalnosti,
- atraktivan je ukoliko menadžeri ekspatrijate dolaze iz zemalja u kojima su zarade niže.

Nedostaci ovakvog pristupa su sledeći:

- varijacije u nagrađivanju istih zaposlenih za različite međunarodne radne zadatke,
- varijacije između ekspatrijata iste nacionalnosti na različitim lokacijama,
- potencijalni problemi sa repatrijacijom ukoliko su menadžeri u inostranstvu imali veće zarade.

Ovaj sistem nagrađivanja se najčešće praktikuje za nagrađivanje onih zaposlenih koji nameravaju da u inostranstvu ostanu duže vreme, pa čak i trajno.

Model međunarodnog građanina. Ovaj model se sve češće primenjuje kao alternativa modifikovanom modelu a njegova suština je u tome što svi ekspatrijati nezavisno od zemlje porekla dobijaju istu zaradu. Ona se utvrđuje tako da pokrije međunarodnu "korpu" dobara, kao što su hrana, odeća, održavanje kuće i sl. Najčešće se primenjuje kod nagrađivanja diplomatskog osoblja ili ekspatrijata koji se sele iz zemlje u zemlju.

Prednosti ovog pristupa u dizajniranju kompenzacionog paketa su sledeće:

- sistem se karakteriše jednostavnošću za primenu,
- izbegavaju se pitanja pravednosti kompenzacije između pripadnika različitih zemalja koji obavljaju isti posao,
- promoviše se globalni pogled na poslovne operacije kompanije.

Nedostaci ovog pristupa su sledeći:

- ne uvažava specifičnosti pojedinih područja u kojima ekspatrijate imaju radne angažmane što može dovesti do toga da neke specifične potrebe menadžera ekspatrijate ne budu zadovoljene,
- može voditi povećanju troškova ekspatrijata zahvaljujući sistemu oprezivanja koji važi u određenoj zemlji.

Model ukupne sume. Ovaj model podrazumeva da menadžeri ekspatrijate dobijaju ukupnu sumu koja treba da pokrije sve dodatne troškove koji su prouzrokovani međunarodnim radnim angažmanom dozvoljavajući im da sami odluče kako će taj novac utrošiti. U suštini suma koja se isplaćuje utvrđuje se na identičan način kao i u slučaju bilansnog pristupa, ali ekspatrijate u ovom slučaju ne dobijaju posebno utvrđene dodatke po raznim osnovama, već ukupnu sumu koja treba da pokrije sve njihove potrebe. Obično se taj iznos plaća na početku međunarodnog radnog angažmana, ali su moguće i varijantne da se deo isplati na početku, a deo po uspešnom završetku angažmana.

Dobre strane ovakvog načina utvrđivanja kompenzacije menadžera ekspatrijata ogledaju se u sledećem:

- izbegavaju se nepotrebni podsticaji zbog preseljenja u drugu zemlju,
- izbegavaju se nepotrebna »uplitanja« MNK u lične finansije menadžera ekspatrijate.

Nedostaci se ogledaju u sledećem:

- nije pogodan za radne angažmane koji traju duži period jer se ne mogu unapred predvideti svi troškovi ekspatrijata,
- deo iznosa se može isplaćivati na kraju angažmana čime se gubi motivacioni potencijal prihvatanja međunarodnog radnog zadatka.

Model pregovaranja. Ovo je fleksibilan model za strukturiranje kompenzacionog paketa koji se zasniva na pregovaranju između kompanije i ekspatrijate sa namernom da se uvažava jedinstvene potrebe ekspatrijate ili specifičnost stranog okruženja u kome će se obavljati radni zadaci. Ovaj model obično primenjuju kompanije koje prvi put šalju ekspatrijate u inostranstvo ili kada je njihov broj relativno mali.

Prednosti ovakvog pristupa su sledeće:

- lak je za primenu,
- nisu potrebna velika istraživanja stručnjaka za MLJR koja uobičajno prethode dizajniranju kompenzacionog paketa za ekspatrijate,
- pogodan je za primenu kod specifičnih, jedinstvenih radnih angažmana.

Nedostaci ovog pristupa su sledeći:

- u procesu pregovaranja bolji pregovarač će postići bolju poziciju što će biti osnova za pregovaranje i kod budućih radnih angažmana,
- ovaj sistem je težak sa stanovišta sistematske analize i praćenja kompenzacija,

Budući da svaki od navedenih pristupa ima i dobrih i loših strana MNK se nalaze pred izazovom za koji pristup se odlučiti. Ipak, osnovna ideja kojom treba da se rukovode jeste da se opredele za onaj pristup koji je za menadžere ekspatrijate dovoljno motivacioni, a za MNK troškovno efikasan, odnosno isplativ.

4 Sistem nagrađivanja menadžera ekspatrijata u MNK sa sedištem u Evropskoj uniji

Budući da je sve veći broj kompanija na teritoriji Evropske unije nastoji da internacionalizuje svoje poslovanje pitanje izbora kadrova za popunjavanje rukovodećih pozicija u entitetima u inostranstvu i njihovo nagrađivanje je veoma aktuelno.

Istraživanja pokazuju da se MNK sa sedištem u EU opredeljuju za različitu politiku staffing-a u pogledu rukovodećih pozicija. Međutim, ukoliko se ima u vidu da su moguća rešenja u tom pogledu: etnocentrizam, policentrizam, regiocentrizam i geocentrizam (Harzing, 1999; Tarique et al., 2006), može se zaključiti da u potici staffing-a, ipak dominira etnocentrizam. No, kako je područje EU heterogeno, zastupljenost ove orijentacije nije podjednaka u svim zemljama EU (Tabela 1). Tako je, na primer, u Danskoj etnocentrizam zastupljen u relativno malom procentu (18,2 %), dok je u zemljama Zapadne Evrope taj procenat znatno veći. Najveći procenat etnocentrizma zastupljen je u kompanijama čije je sedište u Nemačkoj (40,9 %) i Italiji (48,1 %).

Kada je reč o razlozima opredeljenja evropskih kompanija za etnocentrizam istraživanja su pokazala da su to uglavnom isti razlozi o kojima su još 70-tih godina pisali Edström i Galbraith (1977). Pomenuti autori su, naime, ukazali da se MNK odlučuju da pošalju ekspatrijate u podružnice u inostranstvu najčešće iz tri razloga (Edström, Galbraith, 1977): kada lokalno osoblje nije dovoljno kvalifikovano, kada je potrebno omogućiti razvoj menadžera ekspatrijata i kada je potrebno razvijati strategije koor-

dinacije, komunikacije i kontrole. Najčešći razlozi opredeljenja za etnocentrizam u politici staffing-a u pojedinim evropskim kompanijama prikazani su u Tabeli 2.

Tabela 1: Veličina uzorka i procenat podružnica u kojima se na čelu nalazi menadžer ekspatrijata

<i>Zemlja u kojoj se nalazi sedište MNK</i>	<i>Broj podružnica</i>	<i>% menadžera ekspatrijata na čelu podružnica</i>
Danska	88	18,2 %
Velika Britanija	381	23,1 %
Norveška	49	24,5 %
Švajcarska	207	25,6 %
Francuska	247	30,0 %
Finska	200	30,0 %
Holandija	196	32,7 %
Švedska	386	34,2 %
Nemačka	279	40,9 %
Italija	52	48,10 %
Ukupno	2689	40,80 %

Izvor: Harzing, A. W. (2001). Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management, 40, No. 2, p. 44.

*Tabela 2: Razlozi za popunjavanje menadžerskih pozicija menadžerima ekspatrijatima**

<i>Razlozi</i>	<i>Nemačka</i>	<i>Velika Britanija</i>
Otpočinjanje novog biznisa	4.70	5.13
Popunjavanje gepa u veštinama	4.18	4.83
Razvoj internacionalnih menadžerskih veština	4.91	4.77
Obuka i socijalizacija lokalnog osoblja	4.41	4.57
Kontrola operacija	4.00	4.07
Primena standarda kompanije u svim entitetima u inostranstvu	4.48	4.00
Koordinacija sa sedištem kompanije	4.12	3.80
Mogućnost za razvoj karijere	4.03	4.53
Izgradnja i održavanje korporativne kulture	4.09	3.83
Sticanje znanja o lokalnom tržištu i poslovnim praksama	4.30	3.90
Kreiranje imidža o operacijama kao „stranim”	3.15	1.90
Pronalaženje radnih mesta menadžerima koji su višak	1.88	1.60

*Vrednosti u tabeli su prosečne, a mogući raspon je od 1 do 6.

Izvor: Tungli, Z. and Peiperl, M. (2009). Expatriates practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. Human Resource Management, 48, No. 1, p. 162.

Važno pitanje za MNK sa sedištem u EU jeste i pitanje pristupa u nagrađivanju menadžera ekspatrijata. Istraživanja koje je sproveo KPMG International Cooperative pokazala su da je najčešći bilansni pristup (Slika 1) što na izvestan način govori da je većina podružnica u kojima su upućene ekspatrijate iz evropskih kompanija smeštena u manje razvijenim zemljama u kojima je generalno i niži životni standard pa se ovakvim pristupom nagrađivanja taj gap pokušava nadomestiti.

Slika 1: Pristupi nagrađivanja menadžera ekspatrijata u MNK sa sedištem u EU



Izvor: Global Assignment Policies and Practices, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/global-assignment-policies-practices-survey-v6.pdf>.

5 Zaključak

U radu je ukazano da nastojanje kompanija da internacionalizuju svoje poslovanje i unaprede svoje poslovne rezultate nameće dodatne izazove za menadžment ljudskih resursa. Kao jedno od najkompleksnijih područja u okviru MMLJR izdvaja se pitanje nagrađivanja zaposlenih u MNK budući da ovakve kompanije najčešće upošljavaju tri kategorije zaposlenih: pripadnike matične zemlje, pripadnike zemlje domaćina i pripadnike trećih zemalja. Svi oni, po pravilu, potiču iz različitih ekonomskih, pravnih i sociokulturalnih sistema pa je određivanje fer, odnosno pravedne kompenzacije veoma kompleksno pitanje. U ovom radu akcenat je stavljen na specifičnu kategoriju zaposlenih, a to su menadžeri ekspatrijate koji cilju obavljanja radnih zadataka napuštaju zemlju u kojoj se nalazi sedište kompanije. Nagrađivanje ove kategorije zaposlenih unutar MNK je posebno kompleksno jer njihova kompenzacija, osim što treba da pravedna i da ima motivaciono dejstvo, treba da kompenzuje i brojne teškoće sa kojima se oni suočavaju zbog potrebe prilagođavanja stranoj sredini. U tom smislu u radu je ukazano na prednosti i nedostatke nekih od najčešćih pristupa u nagrađivanju menadžera ekspatrijata koje MNK primenjuju. Njihova različitost

ukazuje da se MNK nalaze pred velikim izazovom za koji pristup se odlučiti budući da svaki ima i dobre i loše strane.

Smatramo da bi poznavanje tih pristupa i njihovih dobrih i loših strana bilo od koristi stručnjacima za MLJR u kompanijama koje planiraju proširenje aktivnosti u drugim zemljama sveta, jer će u tom slučaju pitanje nagrađivanja zaposlenih biti jedno od ključnih.

LITERATURA

1. Briscoe, D., Schuler, R. and Tarique, I. (2012). *International Human Resource Management – Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York: Routledge.
2. Dowling, P. J., Welch, D. E. and Schuler, R. S. (1999). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
3. Edström, A. and Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordinative and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, No. 2, pp. 248-263.
4. *Global Assignment Policies and Practices*. Spletna stran: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/global-assignment-policies-practices-survey-v6.pdf>.
5. Harzing, A. W. (1999). *Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
6. Harzing, A. W. (2001). Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 40, No. 2, pp. 139-158.
7. McNally, K. A. (1992). Compensation as a strategic tool. *Human Resource Magazine*, 37, No. 7, pp. 59-66.
8. Shen, J. (2006). Factor affecting international staffing in Chinese multinationals (MNEs). *International Journal of Human Resource Management*, 17, No. 2, pp. 295-315.
9. Tarique, I., Schuler, R. and Gong, Y. (2006). A model of subsidiary staffing composition. *International Journal of Human Resource Management*, 17, No. 2, pp. 207-224.
10. Tungli, Z. and Peiperl, M. (2009). Expatriates practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48, No. 1, pp. 153– 171.
11. Vance, M. Ch. and Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management*. New York: M.E: Sharpe, Inc.

Održivi marketing kao faktor reputacije preduzeća

UDK 658.8:502.131.1

KLJUČNE REČI: održivi marketing, reputacija preduzeća, odgovorno poslovanje, održivi razvoj, društveno odgovorna potrošnja

POVZETEK - Dinamično okruženje u kome posluju savremena preduzeća stalno stavlja nove zahteve pred menadžment preduzeća. Dostignuća visokih tehnologija su promenila život ljudi za samo nekoliko godina, učinivši ga kvalitetnijim, lakšim i udobnijim nego ikada pre. Sa druge strane, opustošeni prirodni resursi, sve veći jaz između ekstremno siromašnih i bogatih, otuđenje ljudi kao rezultat virtuelne stvarnosti i mnoga druga etička pitanja vezana za ovaj fenomen, samo su neki od nagomilanih problema, odnosno cena koju plaćamo za taj novi, moderan život koji vodimo. Nasuprot velikoj većini stanovništva koja živi u siromaštvu, veliki deo potrošača u najrazvijenijim zemljama sveta uživaju u komforu i povoljnostima modernog života koje im pružaju visoke tehnologije. Neki od njih nisu preterano zabrinuti za opstanak planete i budućih generacija. S druge strane postoje potrošači čiji su zahtevi za zdravim proizvodima koji su bezbedni po okolini sve intenzivniji. Njihova društveno odgovorna potrošnja predstavlja trend koji preduzeća koja žele da ostvare dugoročnu konkurentsku prednost moraju da uvažavaju.

UDC 658.8:502.131.1

KEY WORDS: sustainable marketing, corporate reputation, CSR, sustainable development, mindful consumption

ABSTRACT - Dynamic environment constantly sets new demands on modern enterprises and their management. In only few years, high-tech achievements have changed our life, making it easier, better and more comfortable than ever before. On the other hand, devastated natural resources, widened gap between extreme poverty and wealth, global alienation as a result of virtual reality and many other ethical questions are the price we are paying for this new, modern life we are living. In contrast to the vast majority of population living in extreme poverty, rich consumers in the most developed countries comfortably enjoy all the benefits of high-tech gadgets. Some of them are not overly concerned about the survival of the planet and future generations. However, there are also consumers with requirements for healthy, environmentally safe products. They are setting the trend of the so-called mindful consumption, for every socially responsible company that wants to achieve the long-term competitive advantage.

1 Uvod

Reputacija, ugled, renome su različiti pojmovi koji u svakodnevnom životu imaju isto značenje – dobar glas koji prati nekoga, uvažavanje, poznato i čuveno ime, status, prestiž. U ekonomskom smislu reči reputacija predstavlja značajan nematerijalni resurs i izvor konkurentске prednosti preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja, koji su dominantno determinisani znanjem i postojanjem retkih resursa izgradnja reputacija preduzeća postaje značajan zadatak menadžmenta. Stečena reputacija postaje način ostvarenja prednosti na tržištu koja se može iskoristiti u osvajanju i zadržavanju potrošača, jačanju ugleda kod investitora, lokalne zajednice, medija i ostalih segmenata javnosti. Posebno je važna u situacijama krize u kojima se može naći preduzeće jer omogućava brže prevazilaženje krize, sa manje štete po stečeni ugled.

Brojne definicije reputacije preduzeća rezultat su činjenice da je reputaciju, kao neopipljivu imovinu, vrlo teško definisati. Sam pojam reputacije preduzeća prvi put se javlja sredinom dvadesetog veka, kroz sintagmu njegovog imidža. Taj period smatra se zlatnom epohom marketinga, te je, u skladu sa time, formiranje željenog imidža preduzeća bio veoma važan element njegove strategije. Imidž preduzeća predstavlja sliku koju su stvorili potrošači i ostala javnost o njemu i njegovim proizvodima/uslugama. On je neka vrsta zajedničke percepcije koja, za neke grupe, može biti veoma jasna i dobro poznata, a za druge nejasna i nepoznata. »Preduzeće sa superiornom konkurentskom pozicijom ima bolji imidž od onog koje je u inferiornijem položaju u odnosu na konkurente. Dobar imidž u dužem vremenskom periodu stvara reputaciju koja doprinosi unapređenju poslovnih performansi i stvara dugoročnu konkurentsku prednost« (Stanković i ostali, 2007).

U skladu sa prethodnim može se reći da reputacija preduzeća, kao direktna posledica stvorenog imidža, predstavlja vrednosni sud šire javnosti o kvalitetu organizacije, formiran tokom vremena na osnovu poverenja, kredibiliteta, sposobnosti i respektabilnosti (Bennett, Rentschler, 2003). Jedna od najprihvaćenijih i korišćenih definicija reputacije preduzeća, kako u teoriji, tako i u domenu praktične primene, je Fombrunova definicija ovog pojma: »Korporativna reputacija je kolektivan prikaz prošlih akcija i rezultata preduzeća, kao i njegovih budućih planova, koji predstavljaju njegovu sposobnost da svim ključnim stejkholderima isporuči percepiranu i željenu vrednost« (Fombrun, 1996). Primećuje se naglasak na formiranje percepcije preduzeća od strane različitih interesnih grupa tokom vremena, na osnovu dosadašnjih akcija i budućih planova. To su elementi na osnovu kojih se u svesti ključnih konstituenata u određenom vremenskom periodu formiraju stavovi o preduzeću. Jedna od implikacija ovog stava je da se reputacija može posmatrati sa stanovišta preduzeća, kao resurs kojim se ono diferencira od konkurencije u percepciji stejkholdera, uspešnijim zadovoljavanjem njihovih potreba i očekivanja. Što se tiče stejkholdera, posebno potrošača, reputacija je faktor koji utiče na njihovo emocionalno i racionalno ponašanje u odnosu na preduzeće, u skladu sa zahtevima i željama. Dok god su ti zahtevi, želje, interesi, potrebe i očekivanja stejkholdera zadovoljeni bolje od konkurencije, preduzeće će uživati visok nivo percepirane reputacije, te samim tim i poverenja i lojalnosti.

Preduzeća sa dobrom reputacijom imaju dragocenu aktivu, koja je prvenstveno rezultat odgovarajućeg ponašanja potrošača u kupovini, a što je više ponovljenih kupovina zadovoljnih potrošača i prenošenja pozitivnih informacija i preporuka na druge potrošače, to su izgledi za uspeh veći (Stanković i ostali, 2007, str. 40). Pritom, treba imati u vidu da je proces formiranja reputacije preduzeća dugotrajan i kompleksan i da se jednom stečena reputacija mora negovati i braniti kontinuiranim, planiranim aktivnostima. U savremenim uslovima hiperkonkurencije globalnog tržišta, dovoljan je samo jedan trenutak nepažnje, jedna pogrešna odluka ili nedovoljno brza reakcija, da ugrozi godine sticanja reputacije, što će konkurencija sasvim sigurno iskoristiti, svojim brzim reakcijama i pravim odlukama. To potvrđuju reči jednog od najuspešnijih i najbogatijih ljudi na planeti, Vorena Bafeta: »Potrebno

je 20 godina da se izgradi reputacija i 5 minuta da se uništi. Razmišljajte o tome i radićete stvari drugačije» (Crippen, 2014).

2 Reputacija kao neopipljiva imovina preduzeća

Nematerijalna imovina preduzeća predstavlja važan izvor konkurentske prednosti preduzeća. Brojna istraživanja pokazuju da odlučivanja potrošača na osnovu ugleda preduzeća i marke, imidža i ostalih neopipljivih karakteristika proizvoda postaje dominantno (Daum, 2002), a sve više odluka o kupovini se donosi pod uticajem emotivne (afektivne) komponente svesti potrošača (Harris, 2015). I pored toga, iznenađuju podaci koji pokazuju koliku važnost kreiranju respektabilne i kredibilne reputacije pridaju menadžeri preduzeća. Oni pokazuju da samo 35 % preduzeća u Nemačkoj i 38 % preduzeća u SAD smatraju da je formiranje i monitoring korporativne reputacije jedna od najvažnijih poslovnih aktivnosti (Jones, 2003). Ovi podaci su u kontradikciji sa saznanjem da je imidž preduzeća na tržištu uslovljen zajedničkim percepcijama različitih interesnih grupa o njemu, što potvrđuje važnost reputacije za sticanje i održavanje konkurentske prednosti tržišnih učesnika.

Poslovni uspeh preduzeća u velikoj meri je determinisan percepcijom preduzeća od strane različitih konstituenata. Poslovne aktivnosti preduzeća usmeravaju se na formiranje percepcije i stvaranje pozitivne slike o njemu u svesti ključnih stejkholdera, a naročito potrošača, što se krajnjem ishodu odražava na konkurentsku prednost i njegov poslovni uspeh na dugi rok. Shvatanje reputacije preduzeća kao veoma bitnog elementa u strategiji diferencijacije i konkurentnosti na tržištu, u značajnoj meri je doprinelo uvećanju vrednosti reputacije, kao neopipljivog resursa (Srivastava i ostali, 2001). Atraktivan i kredibilan imidž i respektabilna reputacija mogu doneti brojne prednosti preduzeću, od kojih su najvažnije (Harrison, 2007; Roper, Fill, 2012; Doorely, Garcia, 2011):

- Kreiranje preferencija potrošača ka proizvodima i uslugama fokalnog preduzeća u uslovima intenzivne konkurencije i postojanja velikog broja supstituta.
- Doprinosi stvaranju psihološke stabilnosti potrošača u procesu procene rizika izbora pojedinih alternativa u procesu kupovine.
- Formiranje emocionalne privrženosti i lojalnosti potrošača, kroz isporučivanje višeg nivoa satisfakcije, što ujedno omogućava i formiranje viših cena.
- Generisanje pozitivne komunikacije od usta to usta (Word of Mouth Communication).
- Lakše prevazilaženje kriznih situacija preduzeća usled dobrog rejtinga od strane finansijskih institucija i podrške društvene zajednice kao odgovor na društveno odgovorno poslovanje.
- Povećanje poverenja investitora i njihove zainteresovanosti za ulaganje u akcije preduzeća, što dovodi do uvećanja kapitala preduzeća na finansijskim tržištima.
- Povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih i zapošljavanje kvalitetnih kadrova;
- Stvaranje povoljnije pregovaračke pozicije u odnosima sa posrednicima.
- Lakši ulazak na nova tržišta i generisanje novih proizvoda.

Ono što reputaciju preduzeća čini specifičnim resursom i vrednim izvorom konkurentne prednosti je njena neopipljivost, zbog čega ju je nemoguće prodati, supstituisati, ili imitirati (Barney, 1991). Činjenica da je za njen nastanak potrebno vreme i posvećenost za formiranje sinergije koja predstavlja reputaciju, čini je vrlo dragocnim i retkim resursom. Ona je takođe skup resurs, jer su za njeno formiranje, pored vremena, potrebna i značajna finansijska sredstva da bi se kvalitetni, uzajamno korisni, odnosi sa različitim stejkholderima, kreirali i održavali na dugi rok (Kotha i ostali, 2001). Različite interesne grupe mogu imati različite percepcije reputacije nekog preduzeća, u zavisnosti od njihovog statusa u društvu, emocionalnih preferencija, ekonomskog potencijala, mentalnog sklopa i intelektualnih stavova itd. Samim tim, motivi, ciljevi i očekivanja internih i eksternih stejkholdera od konkretnog preduzeća mogu vrlo često biti suprotstavljeni, te se postavlja pitanje kako uskladiti i zadovoljiti interese svih ključnih konstituenata, imajući u vidu uključenost velikog broja različitih organizacija u kreiranje i isporuku vrednosti. To bi trebalo da dovede do uspešnog kreiranja reputacije i tržišnog pozicioniranja preduzeća, koje će obezbediti stratezijsko usklađivanje ciljeva stejkholdera, dugoročnu privlačnost i konkurentnost na tržištu (Stanković i Đukić, 2011).

3 Faktori korporativne reputacije

Gradenje reputacije preduzeća je dugotrajan, složen i zahtevan proces, tokom kojeg na formiranje stavova njegovih konstituenata. U tom procesu je neophodno predvideti delovanje bojnih faktora, eksternih i internih. S jedne strane, reputacija preduzeća je uslovljena brojnim kulturološkim, političkim, pravnim, tehnološkim, društvenim faktorima koji utiču na formiranje stavova ključnih konstituenata u vremenu – potrošača, investitora, medija, finansijskih institucija, zakonodavaca, državne administracije, društvene zajednice.

Na formiranje reputacije preduzeća utiču obeležja njegovog identiteta i komponente koje ga čine entitetom različitim od drugih. Ključnu ulogu u formiranju reputacije preduzeća ima njegov menadžment (Lines, 2004). Na osnovu rezultata brojnih istraživanja, najčešće se izdvajaju sledeći faktori kao ključni u izgradnji reputacije preduzeća (Schweiger, 2004, Roper, Fill, 2012; Doorely i Garcia, 2011):

- satisfakcija i lojalnost potrošača, odnosno kontinuirana i planska briga o potrošačima i zadovoljenje njihovih zahteva, potreba i interesa;
- emocionalna privrženost potrošača koja je rezultat visokog nivoa satisfakcije, poverenja i lojalnosti;
- kvalitet proizvoda (usluga) tj. održavanje konstantno visokog nivoa proizvoda i usluga koje preduzeće ima u ponudi;
- kredibilnost i respektabilnost preduzeća što omogućava stvaranje poverenja, puzdanost i sigurnosti u percepciji stejkholdera, a naročito potrošača;
- liderstvo i inovacije, odnosno kvalitetan menadžment koji neguje korporativnu kulturu, kreativnost i inovativnost u svim segmentima poslovanja;

- zaposleni, tj. briga o kvalitetnim ljudskim resursima, njihovom kontinuiranom usavršavanju, koji svojim ponašanjem doprinose građenju reputacije i prenose javnosti vrednosti preduzeća;
- finansijska snaga preduzeća kao posledica profitabilnog i transparentnog poslovanja tj dostupnost finansijskih rezultata zainteresovanim stranama;
- moral i poslovna etika kao deo ukupne društvene odgovornosti preduzeća što podrazumeva odlučivanje i delovanje koje je u funkciji uvažavanja i usaglašavanja interesa različitih interesnih grupa preduzeća;
- društvena odgovornost preduzeća koja podrazumeva inkorporiranje zahteva društva u svoje poslovanje, ostvarivanje bolje komunikacije i pozitivan feedback od društvene zajednice i relevantnih interesnih grupa.

4 Implikacije održivog razvoja na izgradnju reputacije preduzeća

Dinamično okruženje u kome posluju savremena preduzeća stalno stavlja nove zahteve pred menadžment preduzeća. Jedan od tih zahteva je održivi razvoj i potreba za integracijom njegovih principa u poslovanje preduzeća. Polazeći od stava da je »održivi razvoj onaj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija, bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe« (Bärlund, 2005), sve više organizacija, institucija, država koje ukazuju da bez hitnog uključivanja principa održivog razvoja u sve sfere svakodnevnog života i rada ljudi, opstanak na planeti neće još dugo biti moguć. U nekima od najrazvijenijih zemalja sveta, uključivanje održivog razvoja u poslovanje je već neko vreme zakonski definisano. Primena ovog koncepta još uvek nije obavezna u mnogim zemljama, ali postoje snažni podsticaji države privrednim subjektima i pojedincima koji aktivno promovišu održivi razvoj i prednosti koje oni i društvo u celini mogu imati od njegove primene na dugi rok.

Sa druge strane, svest globalnih potrošača koji usled razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija nikada nisu imali veći izbor pred sobom, sve više zahtevaju kvalitetnije, zdravije, pouzdanije i bezbednije proizvode. I sve to u kombinaciji »što više satisfakcije za što manje para« (Leduc, 2004). Suština kupovina potrošača nije u posedovanju proizvoda i korišćenju usluga, već u zadovoljstvu koje oni osećaju konzumiranjem tih proizvoda i usluga. Kupovinom određenih proizvoda i usluga, potrošači ne kupuju samo rešenje za svoje probleme, već zadovoljstvo i ugodnost koje će im korišćenje tih proizvoda i usluga pružiti (Bassham, 2013). Lojalnost potrošača prema marki ili preduzeću biće srazmerna nivou satisfakcije koju im ta marka ili preduzeće obezbede, po uslovima koji su, prema njihovoj percepciji, najpovoljniji za njih.

Na sličan način razmišljaju i ostali stejkholderi. Ovakavo ponašanje učesnika na globalnom tržištu u savremenim uslovima poslovanja, uticao je na promenu svesti i odgovornijeg ponašanja u preduzećima. Preduzeća širom sveta postaju svesna značaja svog poslovanja i uticaja na društvo na globalnom nivou. Usled odgovornosti koje

poslovne aktivnosti preduzeća imaju u širem kontekstu svetske ekonomije, kada potrošači vrednuju ne samo kvalitet i cenu proizvoda i usluga, već i brojne druge povoljnosti, održiva konkurentna prednost se više ne može ostvariti bez primene društveno odgovornog poslovanja. Jedan od ključnih zaokreta u poimanju korporativne kulture od strane menadžmenta je činjenica da poslovni uspeh bilo kog preduzeća ne zavisi više samo od finansijskog rezultata, već i od reakcije drugih stejkholdera, poslovno vezanih za preduzeće. To dovodi do novog, održivog načina poslovanja, koji u vidu korporativne kulture unosi pozitivne promene u poslovno, društveno i prirodno okruženje. Održivo poslovanje predstavlja zaokret u svesti, kulturi i delovanju preduzeća, usled novog položaja i značaja koji imaju u globalnom društvu.

Shvatajući da je održivi razvoj postao novi model života i rada na planeti i imperativ poslovnog uspeha napori preduzeća su usredsređeni na pronalaženje novog poslovnog modela. Njegova svrha je da s jedne strane, život na planeti učiniti održivim, sa smanjenjem mogućnosti za pojavu iznenadnih i nekontrolisanih kriza, a da s druge strane, omogućiti preduzeću profitabilno poslovanje. Takav model ponašanja preduzeća podrazumeva integrisanje ključnih principa održivog razvoja u sve poslovne aktivnosti. Oni su bazirani na »triple bottom line« ideji (princip trostruke suštine), koju sredinom devedesetih godina prošlog veka u svojim radovima prvi put pominje britanski ekonomista John Elkington (Hindle, 2009). Osnova »triple bottom line« strategije zasniva se na tri stuba, odnosno tri komponente održivog razvoja – ekonomskom razvoju, društvenom razvoju i zaštiti životne sredine. Ova strategija poznata je i kao 3P koncept – profit, people, planet, koji identifikuje tri komponente sveobuhvatnog budućeg razvoja – ekonomska (profit), socijalna (people) i ekološka (planet), bez čije sinergije život na planeti u najskorijoj budućnosti više neće biti moguć.

Rezultat takvog modela ponašanja preduzeća je novi pristup obavljanju marketing aktivnosti nazvan održivi marketing (sustainable marketing), ili marketing održivosti (sustainability marketing) (Kotler i Keller, 2009; Jones, 2003; Martin i Schouten, 2012; Belz i Peattie, 2012). Održiv marketing postaje strategija koja institucionalizuje održivi razvoj kroz principe marketing menadžmenta, baziranim na holističkom pristupu svim stejkholderima, društvenoj zajednici i okruženju. Holistički pristup je ono što koncept održivog marketinga razlikuje od tradicionalnih marketing strategija. Primenom holističkih principa održivosti, preduzeće treba da postigne dobre poslovne rezultate kao što je profitabilnost i konkurentnost, istovremeno ostvarujući društveno i ekološki odgovorne poslovne sisteme (Kotler i Keller, 2009).

Polazeći od svrhe svake marketing strategije da profitabilno zadovolji potrebe potrošača (Mars Library, 2009), održivi marketing, kao nova marketing strategija, treba da dovede do promene svesti potrošača u načinu zadovoljenja njihovih potreba. Ta promena se manifestuje u razvijanju osećanja odgovornosti kod potrošača, u smislu odgovornijeg konzumiranja proizvoda i usluga kojima zadovoljavaju svoje životne potrebe (mindful consumption). Potrošači po definiciji će uvek, u skladu sa svojim mogućnostima, birati proizvode i usluge čije će im korišćenje doneti najviše zadovoljstva. Zadatak održivog marketinga je da utiče na potrošače da

njihovo zadovoljstvo i blagostanje posmatraju kao kariku u sistemu vrednosti koji integriše ekonomsko, socijalno i ekološko blagostanje kao jedini mogući održivi razvoj šire društvene zajednice na dugi rok (Sheth i ostali, 2010). Antagonizam bilo koje od navedenih komponenata održivog razvoja ugroziće i onemogućiti njegov opstanak. Drugim rečima, savremeni globalni potrošači treba da shvate da budućnost planete zavisi od prilagođavanja njihovih potreba zahtevima zajednice u kojoj žive. To, takođe, treba da shvate preduzeća koje te potrebe zadovoljavaju i kreiraju, te da negovanjem korporativne klime i kulture bazirane na konceptu korporativne društvene odgovornosti, usmere svest potrošača ka odgovornijoj, umerenijoj i održivoj potrošnji (Hanh, 1993).

5 Problemi i kritike reputacije preduzeća zasnovane na održivom marketingu

Polazeći sa ekonomske tačke gledišta u smislu profita kao osnovnog motiva i cilja poslovanja svakog preduzeća, s jedne strane i zahteva održivog razvoja s druge strane, mišljenja su veoma polarizovana. Na jednoj strani su teoretičari koji ukazuju na korelaciju između društveno odgovornog poslovanja kao komponente održivog razvoja i finansijskih performansi, u smeru povećanja profita korporacija koje sprovode »triple bottom line« ideju, satisfakcije potrošača i u krajnjem ishodu rast opšteg društvenog blagostanja (Orlitzky i ostali, 2003). Na drugoj strani su oni koji smatraju da je ideja društvene pravde u vidu društveno odgovornog poslovanja suprotna osnovnim postulatima savremene tržišne ekonomije i principu profitabilnosti, te da društveno odgovorno poslovanje kao komponenta i instrument održivog razvoja kao posledicu može imati samo negativan trend, kako u postizanju satisfakcije potrošača, tako i u ostvarivanju profitabilnosti bilo kog preduzeća na svetskom tržištu. Treba pomenuti i neutralni stav, koji se takođe sreće u tumačenju uloge društveno odgovornog poslovanja po kome društveno odgovorno poslovanje i eventualna pozitivna reputacija koju ono donosi preduzeću gotovo da nemaju nikakav uticaj na poslovne rezultate koje to preduzeće ostvaruje (McWilliams i Siegel, 2000).

Različiti stavovi u tumačenju koncepta održivog razvoja i njegovih posledica na marketing daju osnovu za pokretanje mnogobrojnih pitanja koja se bave ovom materijom – da li preduzeća, integracijom održivog razvoja u svoje poslovanje, zaista rade na povećanju ukupnog društvenog blagostanja, ili u primeni društveno odgovornog poslovanja vide šansu za osvajanje novih tržišta i potrošača, lojalnih održivom razvoju i ideji koju on predstavlja? Da li su namere velikih korporacija autentične, čak i kada primenom principa održivog razvoja doprinose razvoju društva i životne sredine, istovremeno ostvarujući profit promocijom svog društveno odgovornog poslovanja? Kakva je uloga održivog marketinga u implementaciji novog načina koji donosi održivi razvoj? Da li nova marketing strategija edukuje globalne potrošače kako da žive sa novim, održivim načinom života, ili su ciljevi

identični prethodnim strategijama, prodaja proizvoda i usluga, koji sada nose etiketu održivosti, bez obzira da li to stvarno jesu? Da li su i u kojoj meri potrošači svesni da su u skoro svakom trenutku izloženi dejstvu modernih tehnoloških dostignuća, koja utiču na formiranje njihovih stavova i sistema vrednosti, a koja su za samo nekoliko godina intenzivno i bespovratno promenila čitavu planetu i život na njoj?

Rezultati mnogih istraživanja ukazuju da značajan broj potrošača posvećenih održivom razvoju nema ništa protiv povećanja profitabilnosti preduzeća koja posluju na društveno odgovoran način (Epstein-Reeves, 2010). Svoju lojalnost i spremnost da za proizvode i usluge ovih preduzeća plate više objašnjavaju verovanjem da preduzeća koja posluju po principima održivog razvoja doprinose ne samo globalnom razvoju, već i razvoju lokalne zajednice, odnosno zajednice u kojoj oni sami žive i rade. Njihov stav je da poslovne aktivnosti koje preduzeća sprovode radi integrisanja principa održivog razvoja u svoje poslovanje pozitivno utiču na njihovu korporativnu reputaciju. Na ovaj način stečena reputacija je vrlo bitan faktor lojalnosti potrošača, naročito onih ciljnih grupa koje podržavaju uključivanje održivog razvoja u svakodnevni život, u svakom njegovom pojavnom obliku (Barnet, 2013).

Sa druge strane, veliki broj ljudi koji su navikli na uživanje u blagodatima modernog života, naročito u najrazvijenijim zemljama sveta, nisu preterano zabrinuti za život na planeti posle njih. Oni žele sve i odmah. Hiperkonzumerizam kao najveći problem savremenog potrošačkog društva, postao je jedna od najvećih pretnji opstanku planete. Veliko je pitanje da li bilo koja strategija, uključujući koncept održivog razvoja, može da promeni svest potrošača dominantno orijentisanih na sopstveno blagostanje (Achrol i Kotler, 2012).

Istražujući ove problem savremenog potrošačkog društva, sociolozi, političari, ekonomisti i drugi istraživači iz raznih naučnih sfera, dovode u pitanje autentičnost dobrih namera preduzeća, koja održivi razvoj uvode u svoje poslovne aktivnosti pozivajući se na altruizam (Henderson, 2001). Ne mali broj teoretičara i praktičara teme posmatra društveno odgovorno poslovanje kao faktor reputacije preduzeća u kontekstu afirmacije neoliberalnog kapitalizma i određenih fenomena globalizacije. Pitanje koje oni najčešće postavljaju je da li je pojam društveno odgovornog poslovanja, od svoje izvorne ideje da bude društveni pokret protiv neograničene korporativne moći, u stvari transformisan takozvanim društveno korisnim delovanjem preduzeća u legitiman model savremenog poslovanja, koji daje etički diskutabilne poslovne rezultate (Shamir, 2011)? I da li koncept korporativne društvene odgovornosti u procesu kreiranja navodno opšteg društvenog blagostanja, na razne načine menja razmišljanje i ponašanje potrošača, koji vrlo često toga nisu ni svesni?

6 Zaključak

Međuzavisnost održivog marketinga i reputacije preduzeća nije lako dokazati i izmeriti, s obzirom na neopipljivost reputacije kao nematerijalne imovine preduzeća.

Priroda i intenzitet te međuzavisnosti, elementi koji čine tu relaciju i rezultati koji proizilaze iz nje, predmet su brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja. Društvena odgovornost po mnogima ima ulogu ključne karike između održivog marketinga kao strategije i reputacije preduzeća kao rezultata primene te strategije. Stavovi suprotstavljeni ovom mišljenju prikazuju društveno odgovorno poslovanje kao socijalno prihvatljiv odgovor neoliberalnog kapitalizma na rastuće zahteve društva za primenom održivog razvoja, kao jedine strategije globalnog razvoja, koja će život i opstanak na planeti učiniti mogućim.

Nasuprot potrošačima koji održivom potrošnjom podržavaju i pomažu uvođenje održivog razvoja ne samo u sferu ekonomije, već i u sve ostale sfere života i rada, su oni koji još uvek ne shvataju ozbiljnost ovog problema i koji su, na žalost, u većini. Rešavanje problema prekomerne potrošnje jedan je od najvažnijih ciljeva održivog marketinga. Ovaj problem naročito dobija na značaju ako se uzme u obzir da veliki deo svetske populacije živi u ekstremnom siromaštvu, a manji broj u živi u ekstremnom bogatstvu. Pitanje preraspodele globalnih resursa jedan je od prioriteta održivog razvoja. Da bi se to ostvarilo, mora se dogoditi promena u svesti potrošača, što predstavlja jednu od najvažnijih uloga društveno odgovornog poslovanja.

Holistički pristup održivog marketinga ogleda se u sagledavanju ponašanja potrošača ne samo u procesu kupovine određenih proizvoda i usluga, već i svih onih aktivnosti pre i posle tog procesa. Takvim aktivnostima oni ispoljavaju svoje stavove, principe, uverenja, sistem vrednosti, vezane za razne aspekte i sfere njihovih života koji ih, nekoga više, nekoga manje, čine posebnim, jedinstvenim i različitim od drugih pojedinaca. Uloga preduzeća je da svojom reputacijom, koja se formira društveno odgovornim, održivim poslovanjem, edukuju potrošače kako da odgovornom potrošnjom ostvare korist za sebe, društvenu zajednicu i životnu sredinu.

LITERATURA

1. Achrol, R. i Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, pp. 35-52.
2. Bärlund, K. (2005). Sustainable development – concept and action. United Nations Economic Commission for Europe.
3. Barnet, M. (2013). Corporate Social Responsibility: Power to the People, *Marketing Week*, June 5 2013. Spletna stran: <http://www.marketingweek.com/2013/06/05/corporate-social-responsibility-power-to-the-people/> [Citirano 20. 2. 2015].
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
5. Bassham, T. (2013). Customers buy benefits not products!, *Zenworks Blog*. Spletna stran: <http://www.zenworkz.com/blog/customers-buy-benefits-not-products/> [Citirano 17. 2. 2015].
6. Belz, F. M. and Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing – A Global Perspective*, 2nd edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
7. Bennett, R. and Rentschler, R. (2003). Foreword by the guest editors. *Corporate Reputation Review*, 6, No. 3, pp. 207-210.
8. Crippen, A. (2014). Warren Buffett's 9 rules for running a business. *CNBC Small Business Playbook*.

9. Daum, J. H. (2002). Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen. Spletna stran: http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm [Citirano 12. 2. 2015].
10. Doorely, J. and Garcia, H. F. (2011). Reputation Management, The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication. New York: Routledge.
11. Epstein-Reeves, J. (2010). Consumers Overwhelmingly Want CSR. Forbes. Spletna stran: <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/12/15/new-study-consumers-demand-companies-implement-csr-programs/> [Citirano 20. 2. 2015].
12. Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Press Boston, 39, No. 3, pp. 495-510.
13. Hanh, T. N. (1993). For a Future to be Possible: Commentaries on the Five Wonderful Precepts, Parallax Press, PO Box 7355, Berkeley, CA 94707. Spletna stran: <http://dharma.ncf.ca/introduction/precepts/precept-5.html> [Citirano 18. 2. 2015].
14. Harris, M. (2015). When to Sell with Facts and Figures and When to Appeal to Emotions. Harvard Business Review. Spletna stran: https://hbr.org/2015/01/when-to-sell-with-facts-and-figures-and-when-to-appeal-to-emotions?utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet&utm_campaign=Socialflow [Citirano 15. 2. 2015].
15. Harrison, K. (2007). Why a good corporate reputation is important to your reputation, Cutting Edge PR. Spletna stran: http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp. [Citirano 13. 2. 2015].
16. Henderson, D. (2001). Misguided Virtue – False Notions of Corporate Social Responsibility, The Institute of Economic Affairs. Spletna stran: <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbbook126pdf.pdf> [Citirano 23. 2. 2015].
17. Hindle, T. (2009). Triple bottom line, Online extra, The Economist. Spletna stran: <http://www.economist.com/node/14301663> [Citirano 16. 2. 2015].
18. Jones, M. C. (2003). Talking about my Reputation. Brand Strategy, Vol. 173, pp. 20-22.
19. Kotha, S., Rajgopal, S. and Rindova, V. (2001). Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top 50 Pure Internet Firms. European Management Journal, Vol. 19, No. 6, pp. 571-586.
20. Kotler, P. and Keller, K. L. (2009). Marketing Management. 13th Edition. Upper Saddle River , New Jersey: Pearson Education International,
21. Leduc, B. (2004). Customer Satisfaction Is Your Business. Spletna stran: <http://www.frugalmarketing.com/dtb/customer-satisfaction.shtml> [Citirano 17. 2. 2015].
22. Lines, V. L. (2004). Corporate reputation in Asia: Looking beyond bottom-line performance. Journal of Communication Management, 8, No. 3, pp. 233-245.
23. Mars Library (2009). Customer Satisfaction: Kotler on Marketing. Spletna stran: <http://www.marsdd.com/mars-library/customer-satisfaction-kotler-on-marketing/> [Citirano 18. 2. 2015].
24. Martin, D. and Schouten, J. (2012). Marketing in the Twenty-First Century. New York: Pearson Prentice Hall.
25. McWilliams, A. and Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? Strategic Management Journal, 21, No. 5, pp. 603-609.
26. Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta analysis. Organization Studies, 24, No. 3, pp. 403-441.
27. Roper, S. and Fill, Ch. (2012). Corporate Reputation, Brand and Communication. Harlow: Pearson.
28. Schweiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation: an Empirical Study. Schmalenbach Business Review, 56, pp. 46-71. Spletna stran: http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2004_jan-046-071.pdf [Citirano 14. 2. 2015].
29. Shamir, R. (2011). Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism? Law and Society Review, 45, No. 2, pp. 313-336.
30. Sheth, J., Sethia, N. and Srinivas, S. (2010) Mindful Consumption: a customer-centric approach to sustainability. Journal of the Academy of Marketing Science, 39, No. 1, pp. 21-39.

Upravljanje brendovima u vrijeme globalne ekonomske krize

UDK 658.626:338.124.4

658.626:338.124

KLJUČNE RIJEČI: stvaranje brenda, umijeće upravljanja brendom, brendirani proizvod, sposobnost menadžmenta, konkurentna moć, marketinška orijentacija kompanije

POVZETEK - Svjedoci smo vremena u kojem su nagle promjene na tržištu, uzdrmale i najsnažnije kompanije u svijetu i njihovo poslovno okruženje, što je za posljedicu izazvalo pojavu globalne ekonomske krize. S obzirom da je globalna ekonomska kriza u velikoj mjeri poremetila odnose na tržištu i dovela u neizvjestan položaj čak i najsnažnije proizvodne brendove, nameće potrebu osmišljavanja jednog novog načina upravljanja brendovima u novonastalim tržišnim okolnostima. Ako su narušeni odnosi na tržištu uzdrмали povjerenje, snagu i vrijednost postojećih brendova, možemo se slobodno zabrinuti za one koji tek pokušavaju da to postanu ili one proizvode koji teško preživljavaju i na lokalnom tržištu. U posljednje vrijeme, menadžment sve većeg broja kompanija postaje svjestan potrebe izgradnje brendiranog proizvoda kao činjenice da se samo na takav način može opstati i jačati konkurentna moć kompanije. Umijeće upravljanja postojećim brendom podrazumijeva visoko orijentiranu marketinšku orijentaciju kompanije, što ima za krajnji cilj pojačanu lojalnost i zadovoljstvo krajnjih kupaca.

UDC 658.626:338.124.4

658.626:338.124

KEY WORDS: branding, brand management, brand management competency, branded product, management competency, competitive advantage, market orientation of a company

ABSTRACT - We are witnessing the time in which sudden market changes have shaken even the strongest companies in the world as well as their business surroundings and caused a global economic crisis. Taking into account that the global economic crisis has disturbed the relations on the market on a large scale and put even the strongest manufacturing brands into an uncertain position, the need for organization of a new way of brand management in the new market circumstances has emerged. Given that the disturbed relations on the market have shaken trust, strength and value of existing brands, we have to be worried for those who are still trying to become a brand, or those products that have been struggling to survive even on local markets. Lately, more and more company managements have become aware of the need for branding, i.e. building a brand product because of the fact that it is the only way for a company to survive and to increase their competitive advantage. Management competency of the existing brand implicates highly oriented market orientation of a company, of which main goal is to increase loyalty and satisfaction of end buyers.

1 Uvod

Jedna od najčešćih dilema koja se postavlja među teoretičarima i onima koji kreiraju brendove jeste pitanje mogu li brendovi zadržati svoju postojeću snagu u vrijeme globalne ekonomske krize, ili se upravo njihov životni ciklus u ovim svjetskim tržišnim turbulencijama i dalje produžava. Na ovako složena i kompleksna pitanja nije moguće dati jednostavan odgovor ili imati formulisan model upravljanja brendom, ali je zasigurno moguće pokušati rasvijetliti postupke i aktivnosti marketinških stručnjaka kojima bi se mogao produžiti životni ciklus postojećih brendova, a naročito u vrijeme globalne ekonomske krize.

Poznato je da postoje brendovi koji su brzo i lako nastali, ali i da postoje oni u čije je nastajanje uloženo dosta truda i vremena. Ni jednima ni drugima nema garancije za njihov stalni uspjeh niti dugoročno opstajanje na tržištu ukoliko njihovi brend menadžeri nisu spremni da daju sve od sebe kako bi im omogućili dalji uspješan opstanak na tržištu. Rijetki su učesnici na tržištu koji sa svojim proizvodom i načinom pakovanja spremno preživljavaju promjene vremena i marketinških tehnika, ali ne na način da ništa ne čine, već uveliko i na vrijeme pomno prate promjene i zahtjeve kupaca i njima se vješto prilagođavaju.

Prilagođavanje promjenama koje dolaze sa tržišta nije ništa drugo već upravljanje brendovima i to na način da se proizvodi i njihova ambalaža mijenjaju samo toliko koliko bi se sačuvalo mišljenje potrošača kako oni nisu zaboravljeni i kako se vodi stalna briga o njihovim potrebama. Međutim, u upravljanju brendovima jedan broj njihovih vlasnika i marketara su otišli mnogo dalje i oni kreiraju unaprijed takve promjene koje predvode potrošače u njihovim potrošačkim trendovima i koji im se obraćaju svakodnevno putem različitih marketing komunikacijskih poruka, kako bi zadržali njihovu naklonost, povjerenje i dalju lojalnost u potrošnji. Postoje bitne razlike u načinu na koji se proizvodi plasiraju na tržište u današnjim vremenima, koje utiču na dizajn ambalaže na jedan ili drugi način.

Koliko god su tradicionalne vrijednosti važne za neke brendove, učesnici na tržištu su svjesni da je u današnjoj ekonomiji koja se brzo kreće, za ambalažu važno da ostane u dodiru sa promjenljivim životnim stilovima.

Današnji potrošači su orijentisani na akciju i manje su lojalni tradicionalnim dobrima. Proizvodi se mijenjaju češće nego prije i uvode se novi proizvodi kako bi podržavali zahtjeve i promjenljive životne stilove novih generacija.

Ambalaža mora biti dizajnirana tako da odgovori novim životnim stilovima. Pakovanja moraju biti lakša za otvaranje i zatvaranje, brže istresanje proizvoda, duže čuvanje i trebaju biti informativnija. Pakovanja koja sadrže i prikazuju proizvode u samoposlugama moraju biti dizajnirana tako da privuku web generacije i da proizvedu poruku koja prenosi podatke o krajnjim karakteristikama brzo i efikasno. Sve više proizvoda čine život lakšim i zabavnijim, i žele privući mobilniji i manje strpljiv profil potrošača.

U svijetu u kome se svakodnevno stvaraju nove kompanije koje se brzim koracima bore za svoje mjesto u monopolu kreirajući neprestano veliki broj proizvoda, dosadašnji načini brandiranja više ne mogu da stvore postojan brand. Kako se mijenjala industrija, promjenili su se i potrošači.

U obilju konkurentnih proizvoda kupci više nemaju volju da aktivno biraju, već očekuju od svojih »brendova« da ih poznaju intimno i pojedinačno. Kao posljedica promjena i industrije i potrošača svoju svrhu je pronašao pravac nazvan »emocionalno« ili »čulno« brendiranje sa idejom osmišljavanja neposrednog dijaloga sa kupcima.

2 Brend kao determinanta strateškog upravljanja proizvodom

Postavlja se pitanje možemo li poistovijetiti brend i proizvod, a da se postignu isti prodajni ciljevi. Samo bi za laike ovi termini značili isto, dok bi za one druge postojala značajna razlika, jer proizvodi postoje na policama, a brendovi u svijesti, percepciji, životima i emocijama kupaca. Zbog toga je upravljanje brendovima nešto mnogo više i značajnije negoli upravljanje proizvodima. Tako da upravljati brendom znači upravljati nečim mnogo snažnijim, delikatnijim što bi moglo predstavljati nevidljivi omotač značenja koja obavlja proizvod za svog kupca. Kupac se prilikom izbora proizvoda najčešće oslanja na simboličke attribute koji se odnose na izgled proizvoda, mjesto kupovine, statusni simbol ljudi koji ih kupuju, po kojoj cijeni se prodaju, mogu li vjerovati proizvođaču i itd. Dakle, povjerenje u sve nabrojane attribute kod proizvoda je osnovni kriterij pri donošenju odluke o kupovini i temelj modernog brendiranja.

Pojavljivanjem sve većeg broja brendova na tržištu, stvara se potreba uređenja njihovih odnosa i načina upravljanja brendovima ne samo u tržišnoj utakmici i na prodajnim policama, već u svijesti i percepciji potrošača.

Osnova dobrog upravljanja brendovima je prvenstveno razumijevanje fenomena brenda i načina na koji oni postaju dio života, a ponekad i predvodnice životnih potrošačkih navika sve većeg broja savremenih kupaca. Oni koji žele sačuvati postojeći brend, često su u dilemi, dali graditi identitet ili reputaciju brendova, te dali je upravljanje brendovima opravdano i uopće potrebno i kako graditi brend equity.

Ako posmatramo brend kao determinantu koja u značajnoj mjeri utječe na donošenje odluke o kupovini proizvoda, onda se te odrednice pronalaze u prepoznatljivosti brenda, očekivanom kvalitetu i lojalnosti potrošača naspram tog brenda. Postupak izgradnje brenda u smislu njegove prepoznatljivosti ukazuje na njegove diferentne karakteristike u odnosu na konkurentske proizvode, što u osnovi drži pozornost kupca za taj proizvod.

Postupak kreiranja očekivanih vrijednosti brenda za svakog potrošača je stalni proces istraživanja potrošačevih očekivanja, tako da se jednom ugrađene performanse proizvoda nemogu posmatrati kao trajna garancija ispunjavanja potrošačkih očekivanja.

Nadalje se u postupku upravljanja brendom pored dimenzije prepoznatljivosti i očekivanog kvaliteta, posebna pažnja stavlja na kreiranje lojalnosti potrošača brendu. Lojalnost potrošača prema brendu mora biti izazvana lojalnošću brenda naspram promjenljivih zahtjeva i želja samih potrošača. Upravljanje brendom najčešće se povezuje sa konceptom kreiranja stalnog kvaliteta proizvoda, koji se po svojim atributima, potvrđene i dokazane kvalitete, značajno razlikuje od konkurentskih proizvoda. To ujedno znači da upravljanje brendom nije ništa drugo do stvaranje povjerenja između potrošača i njihovih brendova, te stvaranje jasne predstave o tome

da je upravo taj brend uspio osvojiti srca potrošača kreirajući takvu emociju koja u potpunosti ispunjava njihova očekivanja.

3 Pozicioniranje brenda na globalnom tržištu

Kako, na koji način i na kojem tržištu pozicionirati vlastiti brend ostaje još da se vidi. Neki smatraju da je moguće pozicionirati globalni brend i na lokalnom i na međunarodnom tržištu na isti ili gotovo isti način, što kod potrošača može da izazove zbunjenost i nemogućnost da se odluče o kupovini istih.

Gotovo da je jednako teško donijeti odluku o prilagođavanju globalnih brendova lokalnom tržištu, kao što je teško i lokalne brendove graditi do tog nivoa konkurentnosti da budu prihvaćeni na međunarodnom tržištu.

Međutim, bez obzira o kojoj se veličini i snazi brenda govorilo, ukoliko taj brend nema jasnu poziciju u glavi svakog od potrošača, izostat će percepcija da je to upravo onaj proizvod ili usluga koja je na neki način različita od konkurentskih proizvoda i samim time takav brend će imati neuspješno pozicioniranje na tržištu.

Iako globalna ekonomska kriza još uvijek ostavlja tragove nepovoljnog poslovanja velikog broja kompanija, ipak uprkos toj krizi vrijednost nekih najpoznatijih brendova i dalje zauzima sve veći tržišni potencijal i širi trend lojalnosti velikog broja potrošača. Pozicioniranje ili repozicioniranje postojećeg brenda u vrijeme globalne ekonomske krize moguće je kroz povećanje kreativnosti brend menadžmenta, jer samo inovativni i kreativni brend menadžeri mogu pozicionirati svoj brend uspješnije od drugih tj. drugačije nego što su to ranije radili.

Uspjeh u pozicioniranju brendova na tržištu uveliko ovisi o povjerenju potrošača a povjerenje predstavlja najveću vrijednost za brendove. Povjerenje u brendove se može sačuvati samo kontinuiranim praćenjem zahtjeva potrošača, daljim ulaganjem u već postojeći kvalitet, ali i inoviranjem i razvijanjem nove ponude, osavremenjavanjem postojećeg dizajna ambalaže i lansiranjem proizvoda prilagođenih različitim zahtjevima ciljnih grupa.

Na pozicioniranje novog proizvoda na tržištu u značajnoj mjeri može utjecati izgrađen, prepoznatljiv i prihvaćen imidž brenda neke od kompanija, jer je brend sa pozitivnim imidžom mnogo širi od značenja i simbolike neizgrađenog identiteta brenda i simbolizuje kvalitet ukupne kompanijske ponude a ne samo jednog njenog proizvoda. Međutim, u posljednje vrijeme sve češći primjer ostvarenog brend imidža ogleđa se kroz ispoljeni nivo lojalnosti krajnjih kupaca i dokazanu i mjerljivu tržišnu vrijednost kroz korporativni ili proizvodni gudvil brenda.

Još jedan značajan koncept tržišnog pozicioniranja brenda, posebno za kompaniju, je kapitalizovana vrijednost brenda ili brend equity. Ova vrijednost predstavlja ukupnu imovinsku ili vlasničku vrijednost brenda, nematerijalnog karaktera, koja je rezultat

dugoročne i kumulirane tržišne kapitalizacije brenda. Kapitalizovana vrijednost brenda je rezultat kumuliranih marketinških ulaganja u razvoj i visoko tržišno pozicioniranje brenda, bilo u lokalnim, međunarodnim ili globalnim razmjerama. Ona odražava razliku između tržišne ili marketinške vrijednosti i knjigovodstvene vrijednosti brenda. Radi se o prinosnoj i dokazanoj zarađivačkoj sposobnosti brenda, na podlozi kontrolisanog zavidnog nivoa tržišnog učešća i respektabilnog broja lojalnih potrošača u nacionalnim, regionalnim ili globalnim razmjerama. Brend equity se može interpretirati kao vrijednost uspostavljenih dugoročnih i stabilnih odnosa između kupaca i kompanije tokom vremena. Što je jači, stabilniji, širi i svestraniji taj odnos, veća je i vrijednost brenda.

4 Upravljanje komunikacijskim aspektom ambalaže u pozicioniranju brenda

Kada sam pokušao razmišljati o ambalaži onako kako to proizvođači razmišljaju ili možda kako će razmišljati kreatori-dizajneri ambalaže, zatim oni koji ambalažom pokušavaju da promovišu proizvod, shvatio sam da u tom vrtlogu reklamnih kampanja ili marketinških programa veoma često ne prođu ni oni najbolji proizvodi čija je ambalaža imala skoro idealna da ne kažem začuđujuća idejna i estetska rješenja.

U kreiranju proizvoda i njene ambalaže ipak ne prolaze svi programi-gotovo većina njih, ali ipak prolaze oni programi za koje priznati svjetski stručnjaci otkrivaju da su to oni sa grafičkim ili marketinškim programima koji u sebi imaju priznate vrijednosti tj. koji imaju određenu rezonansu - odjek i oni programi koji su promovirali proizvod ili uslugu koja ima potrebnu rezonansu-odjek.

Kvalitet tog programa sadržava se u tome kako proizvod odnosno marka proizvoda dođe bliže srcu kupca-potrošača. U svijetu punom zvonjave i priče o marki proizvoda i njenoj ambalaži, ovi se projekti za razliku od drugih probijaju na emocionalni način. Ovakvi programi koji u sebi imaju priznate vrijednosti nemogu se trpati niz grlo potrošača masovnim ponavljajućim propagandnim kampanjama, već naprotiv potrošač im pruža dobrodošlicu u svoj svijet, ponekad tek nakon jednog ili dva kontakta. Programi kreiranja proizvoda i njene ambalaže moraju da govore razumljivim jezikom srca potrošača. Većina tih programa uključuje određeni nivo dosjetljivosti, alatke koja obično omogućava lagan pristup emocijama. Ali najkrucijalniji faktor je da oni svi govore pojedincu, čak i ako se u većini slučajeva, komunikacija odvija kroz masovni marketing.

4.1 Dizajn ambalaže za osavremenjavanje ili repozicioniranje postojećeg brenda

Najveći izazov za učesnike na tržištu i one koji se bave dizajniranjem, osavremenjavanjem ili repozicioniranjem proizvoda je taj što se privlačnost proizvoda treba proširiti na veći broj ljudi, a uz zadržavanje starih lojalnih korisnika.

Sam proizvod i njegova ambalaža su podložni starenju usljed raznih vanjskih uticaja, gdje se mijenja okolina, mijenjaju se ljudi sa kojima se susreće, konkurencija nemilosrdno napada a potrošači sve zahtjevniji. Učesnici na tržištu moraju razviti vještine za prepoznavanje udara svakog od ovih potencijalnih problema za njihovu ambalažu i donijeti odluke kako se sa tim nositi.

Mali je broj učesnika na tržištu koji sa svojom ambalažom i načinom pakovanja mirno preživljavaju promjene vremena i marketinških tehnika, ali neki kao što su Hersheys čokolada, Morton so, Cheerios pahuljice, Ritz krekeri, Budweiser pivo i Kodak film, među ostalima, su doživjeli takve postepene promjene tokom godina da je jedva nešto malo potrošača svjesno tih promjena (Herbert i Murray, 1998, str. 41). Ali postoji jednako mnogo primjera gdje su velike promjene na dugo postojećim linijama pakovanja bile spektakularno uspješne. Među njima su dramatične promjene ambalaže kao što je Coca-Colino lansiranje novih plastičnih boca i uobičenih konzervi koje izgledom oponašaju svjetski poznate staklene boce.

Ovo su samo neki od primjera kompanija koje su postigle nesumnjivo vodstvo hrabrim odlukama o upravljanju vlastitim brendovima čak i u vrijeme svjetske ekonomske krize. Postoje primjeri o promjenama pakovanja koji su imali katastrofalne rezultate, kao što je poznati pokušaj da se osavremeni pakovanje Camel cigareta savremenijom grafikom koji je dočekan sa jakim otporom i gotovo gubljenjem prodaje i njegovog brenda (Herbert i Murray, 1998, str. 41).

Može se s pravom konstatovati kako svaki savremeni marketinški uticaj na maloprodajne proizvode dovodi do potrebe da se konstantno osavremenjava ambalaža u odnosu na nove situacije u kategoriji. Ovdje su ponovo ciljevi vođeni strategijom i razumijevanjem trenutnih uslova na tržištu veoma važni za iniciranje dizajna ambalaže.

U usporedbi sa dizajniranjem ambalaže za nove proizvode, dizajniranje ambalaže pri uvođenju dodatnih varijanti postojećem brendu treba biti jednostavnija procedura. Uspješno dizajniranje za proširenje brend linije se krije u planiranju unaprijed tj. u vrijeme kada se stvara prvobitna strategija ambalaže.

Ako se ambalaža pažljivo planira na vrijeme, dodavanje nekih sastojaka (ukusa) postojećoj liniji može biti relativno brzo i jednostavno. Povremeno uvođenje nove varijante proizvoda može zahtijevati više od jednostavne modifikacije postojeće linije pakovanja. Kada postojeća linija brenda postane suviše proširena da bi se njome rukovodilo, zahtijeva se nova ili modificirana strategija, kao što je restrukturiranje arhitekture linije u nekoliko različitih segmenata proizvodne linije (Herbert i Murray, 1998, str. 50).

Proširenje linije takođe daje mogućnost da se sama linija ponovo osmisli. Treba gledati na proširenje linije kao na mogućnost da procijenite efikasnost postojećeg originalnog pakovanja. Da li je postalo staro ili previše rašireno? Kakva je vaša linija u usporedbi sa konkurencijom? Da li vaša linija može ojačati izbacivanjem neuspješnih dijelova?

Nadalje treba razmotriti dodavanje proširenja linije ili čvrstih brendova kao velike mogućnosti da kreirate zadovoljstvo među potrošačima i ojačate vezu sa maloprodajnim okruženjem.

I na kraju posebna pažnja u analizi kategorije proizvoda odnosno njegovog dizajna mora se posvetiti tome da pakovanje u krajnjoj izvedbi operiše kao integralna veza u lancu komunikacionih elemenata, tako da potrošač pozitivno odgovori na vaš željeni imidž brenda bez obzira na mjesto njegove promocije (Herbert, str. 57).

U svojoj knjizi »Izgradnja jakih brendova«, David Aaker, poznati marketinški strateg, definiše pozicioniranje brenda kao »davanje jasnog vodiča onima koji sprovode komunikacioni program«. Pozicija, objašnjava Aaker, je dio identiteta kojeg brend mora komunicirati. On opisuje sisteme brenda, utjecaj brenda i konzistentnost kao ključne elemente za izgradnju jakih brendova. Kod svih njih, vizuelna izloženost na mjestu prodaje jasno ambalaži daje centralnu ulogu za postavljanje i konstantno komuniciranje strategije vašeg brenda.

Ako želimo da izolujemo jedan najznačajniji element na pakiranju, to će zasigurno biti BRAND NAME. Ime vašeg brenda je poput imena osobe. Ime brenda identificira brend, proizvod ili liniju proizvoda; kreira zapamtljivost, i gradi vrijednost/kapital koji će zauzvrat izgraditi prepoznavanje i lojalnost među potrošačima. Tako ime brenda postaje kamen-temeljac na kome možete graditi i proširivati vaše strateške ciljeve (Herbert, str. 6).

Ali, upozorava dr. Wolfgang Armbrrecht, vođa marketinških komunikacija BMW-a, u govoru u radionici korporacijskog imidža 1996., kojeg je održao na sastanku odbora, »Identitet se ne može izmisliti ... ne možete samo usniti vaš identitet. On mora doći iz prošlosti i biti urođen«. Zbog toga, način na koji se kreira identitet brenda i kako se predstavlja i održava tokom godina, postaje kritično pitanje za dizajn ambalaže. Identitet vašeg brenda odslikava ličnost vašeg brenda. On komunicira pouzdanost i vrijednost. On pomaže da se potrošač podsjeti da pronađe i kupi porodične proizvode, i ako se koristi konzistentno i efikasno, pomaže da se izgradi povjerenje u vaš proizvod, kao i u proizvode koji se mogu dodati kasnije toj liniji, pod kišobranom istog brenda (Herbert, str. 7).

Zbog toga je kritično za pakiranje da bude identificiran imenom, logom ili simbolom koji je jedinstven, odgovarajući i kojeg je zakonski moguće posjedovati (tj. da se ne može lako kopirati) i da komunicira pozitivan i zapamtljiv imidž o proizvodu.

Svi brend i proizvodni menadžeri imaju potrebu, a ujedno i vole da ističu vrijednosti – osobine svojih proizvoda. U svemu tome oni su ponosni na svoje proizvode i nastoje da što više o njima govore potrošaču. Ali relativno ograničene površine većine pakovanja ne dozvoljavaju dugačke poruke o vrijednostima proizvoda.

Ambalaža i način pakovanja u prenošenju poruke nemaju mogućnosti kao u TV-e reklamama da sa muzikom i zvučnim efektima proizvedu emocionalnu scenu i time pomognu u prenošenju poruke potrošaču. Nema specijalnih efekata dostupnih za

kreiranje okoline ili raspoloženja, nema glasa da bi se objasnila obilježja proizvoda, nema izražaja lica koje naprave talentovani glumci da bi potakli emocije potrošača. Sve mora biti smanjeno kako bi stalo na relativno mali prostor na ambalaži.

Ako ambalaža i način pakovanja ne komuniciraju dobre stvari o proizvodu odmah, kupovina može biti izgubljena. Zbog toga je opšte pravilo za identifikovanje osobina proizvoda – što manje elemenata to bolje. Neophodno je jednostavno i jasno identifikovati i odrediti prioritete vizuelne komunikacije proizvoda i njegove ambalaže koji će najjednostavnije uputiti potrošača na one vrijednosti proizvoda koje će ga opredijeliti u donošenju odluke o kupovini.

4.2 Određivanje komunikacionih prioriteta

Jedna od najsloženijih i najkritičnijih odluka u vezi sa postavljanjem strategije brenda je kako postaviti verbalne i vizuelne prioritete na ambalaži. Koji je element ili oznaka na ambalaži najvažniji veoma je značajno. Da li je to ime brenda, boja ili opis proizvoda neophodno je utvrditi (Herbert i Murray, 1998, str. 63). Veoma je značajno odrediti prioritete važnosti samih komunikacionih elemenata ambalaže. Potreba da ambalaža bude selektivna u vezi sa modelom ili vizuelnim prioritetima se ne može prenglasiti. Mnogo puta se desi da su višestruki komunikacioni elementi ambalaže jednako važni. U tom slučaju je veoma teško donijeti odluku šta da se sačuva, na šta da se stavi prioritet, šta da se ublaži a šta da se odbaci.

Ova razmatranja obavezuju one koji određuju komunikacione prioritete da pažljivo izdvoje i analiziraju prednosti svakog od komunikacionih elemenata ambalaže. Jednako naglašavanje većeg broja komunikacionih elemenata ambalaže zbunjuje potrošače i neće dati pakovanju šansu da efikasno komunicira među neskladom sličnih tvrdnji konkurentskih pakovanja. Rijetko ima dovoljno prostora na ambalaži da bi se smjestile duge poruke.

U našem brzom svijetu kupovine, potrošači ne žele ili nemaju strpljenja da čitaju sve poruke. Dobro pakovanje pomaže da potrošač na prvi pogled razumije poruke koje se upućuju putem ambalaže o proizvodu. Posebno je značajno donijeti odluku da se izdvoje najznačajnije poruke a da se izbrišu one manje važne, zbog maksimalne jasnoće-komunikacije na vašem pakovanju (Herbert i Murray, 1998, str. 63).

4.3 Prepoznatljivost i jedinstvenost ambalaže

Živimo u vremenu kada nam je dostupan sve veći broj raznovrsnih proizvoda. U tako prenatrpanom tržištu vlasnici proizvoda moraju sve više da se trude da njihovi proizvodi privuku pažnju potrošača.

U mnogim situacijama i načinima izlaganja proizvoda proizvođači odnosno vlasnici robnih marki imaju veoma malo vremena da pokažu po čemu su drugačiji od drugih. Dobrim dijelom se proizvodi razlikuju i prepoznaju samo po ambalaži. Naša prva reakcija prema proizvodu je vizuelna i smatra se da čak 80 % našeg mozga radi na prepoznavanju vizuelnih elemenata koji se nalaze na ambalaži. Međutim, osobine

nekoj proizvoda ne prepoznamo samo po ambalaži već po čitavom nizu osobina proizvoda koje nisu vizuelne i ne mogu se prepoznati bez njegovog korištenja. Mada vizuelni identitet nije jedini u prepoznavanju proizvoda, on predstavlja osnovu prepoznatljivosti i jedinstvenosti putem ambalaže.

Dizajn ambalaže razvio je vizuelni jezik ili prećutni kodeks koji potrošačima pomaže da prepoznaju proizvode određenog tipa, cijene ili namjene.

Današnji kupac prolazeći između prodajnih polica koje su ispunjene velikim brojem artikala veoma teško može da zapazi i pronađe željeni proizvod. U tom mnoštvu, ambalaža mora imati originalna obilježja dizajna kako bi skrenula pozornost potrošača, zadržala njegovu pažnju i iniciralo interakciju između proizvoda i kupca. Prema Ernestu Dichteru ambalaža je ta koja jednostavno mora izletjeti i »potapšati kupca po ramenu«. U distribuciji po maloprodajnim objektima, ambalaža proizvoda mora uraditi mnogo posla kojeg bi uradio prodavač u nekoj klasičnoj trgovini. Ambalaža mora predstaviti proizvod, stimulirati želju za posjedovanjem i čak realizirati prodaju.

S pravom se postavlja pitanje može li kupac razlikovati ambalažu Coca-Cole od ambalaže Pepsija na udaljenosti od dvadeset koraka. Ambalaža je ta koja omogućava da se može napraviti potrebna diferencijacija. Ambalaža je ta koja mora povezati ciljeve promocije sa impresijom na mjestu kupovine.

4.4 Kreiranje percepcije i upravljanje preferencijama prema ambalaži

Povezanost preferencije i percepcije potrošača u slučaju ambalaže od presudne je važnosti. Naime, propagandni sadržaj i poruka koju šalje ambalaža u ovom komunikacijskom procesu predstavlja stimulus na koji s posebnom pažnjom očekujemo reakciju, tačnije konkretno ponašanje potrošača. Percepcija potrošača zapravo je inicijator čitavog niza procesa koji se kasnije odvijaju kod potrošača, a zavise neposredno o njegovoj motivaciji. Značajno je imati na umu kako potrošači prvenstveno primaju i obrađuju informacije na temelju svojih osjetila – vida, dodira, okusa, mirisa, sluha.

Kreatori dizajna ambalaže, znajući to vrlo dobro se služe ovim osjetilnim mogućnostima neposredno se pozivajući na mekoću dodira, poželjan okus, ocharavajući miris i sl. U svemu ovome, najosjetljiviji zadatak ambalaže pri razmatranju percepcije jest problem memorije, kojoj podliježu podjednako osobine izloženosti, pažnje i percepcije.

Dok skenirate ambalažu kada hodate između redova u supermarketu, ova diferencijalna percepcija i pozicioniranje elemenata u dizajnu pakovanja mogu igrati važnu ulogu u odlučivanju i biranju određenog proizvoda.

Pakovanje čini mnogo više nego što jednostavno zatvara jedan proizvod unutar ambalaže. Pri samoj kupovini ambalaža proizvoda daje kupcu simbolične naznake kako bi razlikovao proizvod od proizvoda konkurencije, pa tako ambalaža daje

potrošaču nekakvu informaciju o zadovoljenju želje time što postiže identifikaciju sadržaja, instrukcije za upotrebu proizvoda, garanciju, cijenu, ime marke i proizvođača, te rok trajanja i nutricionističke sadržaje.

Često se kaže da potrošači u stvari kupuju pakovanje a koriste proizvod i ovo je istina za mnoge. Ako napravimo poređenje i pogledamo proizvode kao što su radio, televizija, veš mašine i mnoštvo drugih, onda se percepcija potrošača o proizvodu u većini slučajeva određuje eksternom tj. vanjskom pojavnošću a ne njenom funkcijom. Zbog toga za veliki broj artikala pakovanje jeste proizvod dok potrošač u stvari koristi onaj proizvod za svoju željenu potrebu.

Pakovanje ne samo da povećava unutrašnja obilježja proizvoda, već takođe proširuje percepciju potrošača o prednostima tog proizvoda. Boja je prvo što kupac vidi na ambalaži. Prepoznaje se prije oblika, dok se grafički ili tekstualni sadržaj prepoznaje posljednji. Kao takva, boja je jedna od najvažnijih motivatora odluke o kupovini. Boja kod promatrača- kupca izaziva emocije, utiče na raspoloženje, izaziva osjećaje i sveukupno doprinosi opredjeljenju kupca na mjestu kupovine.

Boje mogu uticati na percepciju potrošača putem veličine, kvalitete, vrijednosti i okusa. Iako postoji tendencija da određene boje ulaze i izlaze iz mode, određene boje ipak dominiraju na tržištu. Test u samoposlugama pokazat će da prevladavaju crvene, smeđe i plave, a purpurne gotovo da i nema. To su neka univerzalna pravila koja valja uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o boji ambalaže.

5 Snaga emocionalnog brendiranja proizvoda

Upravljanje brendom znači pronaći i koristiti zvuke koji prenose emociju, boje koje hipnotišu, simbole koji privlače, ukuse koji bude čežnju, oblike koji dodiruju, mirise koji zavode, ali ne samo to već ispitati koji od navedenih utjecaja ima najveći doprinos u ostvarivanju emotivne veze sa potrošačima. U tom smislu neophodno je istaći da se proces emocionalnog brandiranja zasniva se na nekoliko stupova: stvaranje bliskosti sa kupcima, podsticanje čulnih iskustava i jačanje imaginacije i vizije.

Kada govorimo o bliskosti kompanije ili proizvoda sa svojim kupcima mislimo na stvaranje prave emotivne veze između kupca i proizvoda ili kompanije koja taj proizvod prodaje. Lakše je definirati emocionalno brandiranje kao virtuelni pokret, jer je taj pokret stvorio jedan potpuno nov način razmišljanja koji istražuje kako se brandovi povezuju sa ljudima na što senzitivniji način i kako mogu da proniknu što dublje u svijest kupca. Brendovi su djelovali na naša čula čak i prije nego što su kompanije usvojile princip emocionalnog brandiranja. Razlika je u tome što se do početka XXI vijeka na ovakve i slične pojave s namjerom utječe. Kompanije neprestano pokušavaju da brandiranjem sa kupcem ostvare odnos koji će trajati što je moguće duže. Na taj način, obogaćeni upletom emocija i podsticanjem čula brandovi postaju kvazi religija. Neke kompanije kao što je Apple već predstavljaju

»lifestyle religiju« sa sve većim brojem vjernika. Život na Coca-Coli, poznatiji kao »kokaholizam« neosporno razvija oblik »brand zavisnosti«. Brand giganti modne industrije postaju životni cilj. Biti obljepljen etiketama slavnih kreatora jeste znak klasne pripadnosti. Više ne možemo reći da se prisustvo branda vidi, danas ono se osjeća. Ambalaža mora da bude efektna da bi se primjetila, ali da bi se zavoljela potreban joj je emocionalni kontakt sa kupcem. Čulni dizajn svoj »highlight« nalazi u industriji parfema.

Brendovi danas stanuju u našoj kući. Mi ih više ne konzumiramo, mi ih volimo, živimo sa njima, zavisimo od njih. Kao i svaka ljubav i ova između kupca i brenda ima svoje trajanje. Kako smo zavoljeli određeni brend, tako možemo i da prestanemo da ga volimo, zato i kompanije koja prihvate formulu emocionalnog brandiranja, moraju da vode računa i o tome da ljubav i bliskost treba njegovati. Zaboravljanje na emocije kupca podjednako štete kao i pretjerana okupiranost njima.

6 Zaključak

Globalizacijski trendovi i savremeni način poslovanja međunarodnih kompanija i njihovih brendova obilježeno je stalnim preispitivanjem promjenljivih i nadasve rastućih potreba krajnjih kupaca, što je za posljedicu imalo redefinisane odnosa između ponuđača i potrošača. Sve snažniji pritisci konkurencije na globaliziranom tržištu od postojećih brendova zahtijevaju stalno redizajniranje i predstavljanje proizvoda u drugom svjetlu i izdanju i to baš onako kao da se radi o novom proizvodu sa prepoznatljivim elementima ranijeg dizajna. Svjedoci smo brojnih neuspjeha uvođenja novih proizvoda na tržište kao i velikog broja posrnulih već postojećih izgrađenih brendova, što znači da su vrlo visoki i promjenljivi tržišni zahtjevi koji nameću potrebu stalnog inoviranja i diferenciranja vlastitih proizvoda od konkurencije. Ako još uzmemo u obzir da su na jednom tržištu isti ili vrlo slični proizvodi ostvarili različit uspjeh, ostvarili različite stope profita, bili percipirani i prihvaćeni različito od strane potrošača, tada se problem uspješnog upravljanja brendovima još više usložnjava.

Različiti pristup brendiranju i upravljanju brend proizvodima zahtijeva da pored brend menadžera i svi drugi zaposleni u poduzeću razumiju postupke i značaj brendiranja a naročito u pogledu razumijevanja potreba i kupovnog ponašanja potrošača koji i te kako mogu da utiču na tržišnu poziciju poduzeća u odnosu na konkurenciju.

U uslovima kada se prestane voditi računa o vlastitoj poziciji brenda na tržištu, dolazi do ugrožavanja tržišne pozicije poduzeća i gubljenja svih benefita koje je kompanija imala od dostignute snage i slave ranijeg brenda. Uspješno upravljanje brendom znači da se kompanije i njihov menadžment stalno prilagođavaju i opredjeljuju savremenim marketing komunikacijskim strategijama koje povezuju brendove i njihove vjerne potrošače.

Umijeće upravljanja postojećim brendom podrazumijeva visoko orjentiranu marketinšku orijentaciju kompanije, što ima za krajnji cilj pojačanu lojalnost i zadovoljstvo krajnjih kupaca. Međutim, često se ne upravlja ili pogrešno upravlja brendom što dovodi do »lutanja« proizvoda na tržištu i nemogućnosti da pronade svog kupca. Rijetki su učesnici na tržištu koji sa svojim proizvodom i načinom pakovanja spremno preživljavaju promjene vremena i marketinških tehnika, ali ne na način da ništa ne čine, već uveliko i na vrijeme pomno prate promjene i zahtjeve kupaca i njima se vješto prilagođavaju.

Međutim, u upravljanju brendovima jedan broj njihovih vlasnika i marketara su otišli mnogo dalje i oni kreiraju unaprijed takve promjene koje predvode potrošače u njihovim potrošačkim trendovima i koji im se obraćaju svakodnevno putem različitih marketing komunikacijskih poruka, kako bi zadržali njihovu naklonost, povjerenje i dalju lojalnost u potrošnji.

Osnova dobrog upravljanja brendovima je prvenstveno razumijevanje fenomena brenda i načina na koji oni postaju dio života, a ponekad i predvodnice životnih potrošačkih navika sve većeg broja savremenih kupaca. Oni koji žele sačuvati postojeći brend, često su u dilemi, dali graditi identitet ili reputaciju brendova, te dali je upravljanje brendovima opravdano i uopće potrebno i kako graditi brend equity.

Upravljanje brendom najčešće se povezuje sa konceptom kreiranja stalnog kvaliteta proizvoda, koji se po svojim atributima, potvrđene i dokazane kvalitete, značajno razlikuje od konkurentskih proizvoda. To ujedno znači da upravljanje brendom nije ništa drugo do stvaranje povjerenja između potrošača i njihovih brendova, te stvaranje jasne predstave o tome da je upravo taj brend uspio osvojiti srca potrošača kreirajući takvu emociju koja u potpunosti ispunjava njihova očekivanja.

Dosadašnja istraživanje utjecaja brandnaming procesa na povećanje prodaje bh-a proizvoda iako do sada u početnoj fazi, pokazuju da brendiranje bh-a proizvoda može poslužiti kao proces konceptualne tranzicije bosanskohercegovačke privrede sa dosadašnjeg konvencionalnog, rigidnog i pomalo zastarjelog načina poslovanja, ka jednom sasvim drugačijem savremenom i konkurentnom poslovanju kako na domaćem tržištu, tako i šire. Takva tranzicija bosanskohercegovačke privrede i njenih poduzeća ka tržišnoj orijentaciji zahtijeva da se pitanjima kao što su određivanje imena poduzeća, imena marke proizvoda, imidža poduzeća kao i imidža proizvoda, kao i ukupnog marketinškog komuniciranja sa krajnjim kupcima, posveti mnogo veća pažnja nego što je to bilo do sada.

LITERATURA

1. Batra, R., Lenk, P. and Wedel, M. (2010). Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand– Category Personality Fit and Atypicality. *Journal of Marketing Research*.
2. Bridges, S., Keller, K. L. and Sood, S. (2000). Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links. *Journal of Advertising*.

3. Dickinson, S. and Heath, T. (2006). A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings. *Brand Management*.
4. Hart, S. i Murphy, J. (2003). Robna marka: novi izvor profita. *Biblioteka marketing, Clio*.
5. Hillyer, C. and Tikoo S. (1995). Effect of Cobranding on Consumer Product Evaluations. *Advances in Consumer Research*.
6. Keegan, J. W. and Green, C. M. (2008). *Global Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
7. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
8. Keller, K. L. (2008). Slučajevi najbolje prakse upravljanja markama. Zagreb: Accent.
9. Leuthesser, L., Kohli C. and Suri, R. (2003). A framework for using co-branding to leverage a brand. *Brand Management*.
10. Lomax, W. and McWilliam, G. (2001). Consumer Response to Line Extensions: Trial and Cannibalisation Effects. *Journal of Marketing Management*.
11. Meyers, H. M. and Murray, J. L. (1998). *The Marketer's Guide to successful Package Design*. American Marketing Association.
12. Olins, W. (2008). *Brendovi, marke u savremenom svijetu*. Zagreb: Golden marketing – tehnička knjiga.
13. Vranešević, T. (2007). *Upravljanje markama*. Zagreb: Acent.

Kaj (še sploh) motivira medicinske sestre za kakovostno delo v Sloveniji?

UDK 614.253.5:159.94

KLJUČNE BESEDE: zdravstvena nega, motivacija, medicinske sestre

POVZETEK - Za uspešno motiviranje medicinskih sester morajo vodje poznati potrebe zaposlenih v zdravstveni negi, kar je zaradi zaostrenih razmer v družbi še kako pomembno. Ugotoviti morajo, kateri dejavniki jih (ne)motivirajo. Vodje morajo zaposlene spodbujati, jih pohvaliti, se z njimi pogovarjati in jim razložiti, kaj bi bilo mogoče narediti drugače, da bi bilo delo bolj opravljeno. Da bi to dosegli, se morajo zaposleni dodatno izobraževati, saj bodo le tako lahko sledili novim smernicam v zdravstveni negi. Namen prispevka je ugotoviti, koliko vplivata plača in dodatno izobraževanje na motivacijo zaposlenih v zdravstveni negi in kolikšen je vpliv empatije, ki se v zdravstveni negi izpostavlja kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov za kakovostno delo.

UDC 614.253.5:159.94

KEY WORDS: nursing care, motivation, nurses

ABSTRACT - In order to successfully motivate nurses, managers need to know the needs of employees in nursing care which is, according to the adverse conditions in the Slovenian society, very important. They must determine which factors are (not) motivational. Managers should encourage employees, praise them and explain them what could be done differently in order to improve their work and its quality. To improve the quality of the work done, employees have to educate themselves further and follow new professional trends in nursing care. The purpose of this paper is to determine to what extent salary and additional training impact employees' motivation in nursing care, including the influence of empathy in nursing as one of the most important factors for the quality of work.

1 Uvod

Sloenci živimo v družbi, v kateri (ne)predvidljive spremembe niso nič novega, saj so postale stalnice v našem življenju. Nič ni v zadnjih 25 letih slovenske družbe bolj prizadelo kot gospodarska in finančna kriza, katere posledice so se pokazale tudi v slovenskem zdravstvu; v zdravstveni negi še posebej. Če se je pred leti še dozdevalo, da bomo nastale spremembe uokvirili, je danes vse bolj jasno, da so te spremembe hitre in vse kompleksnejše in da jim vodilne strukture brez potrebne vizije niso kos. Tako se večina danes intenzivno ubada s problemom redne zaposlitve, latentno (nevarnostjo) brezposelnosti, s kreditnim krčem, reševanjem osebnih financ; nekateri celo preživetja ... Ljudje so se (bili) pripravljene (danes pa prisiljeni) odreči marsikateri dobrini, ki je bila zanje pred nastopom krize samoumevna. Marsičemu, samo zdravju ne. In prav je tako! Ne glede na starost, izobrazbo, funkcijo, poklic, nacionalnost ..., saj je slovenska družba vendar multikulturna. Toda, tako Uhan (2015), za multikulturno družbo velja, »da se je treba najprej sporazumeti za standarde družbene racionalnosti, ki služi odločanju. Če v sodobni družbi ljudi spoštujemo, jih ne prepričujemo z besedami, ampak jim damo na voljo številke. Ob kakovostnih podatkih in številkah danes ni ljudi, ki se ne bi odločili v lastno in s tem tudi družbeno korist. Zunaj številke, ki povzemajo ekonomijo družbenih odločitev, pa ostaja ob-

sežno in skoraj neskončno polje prepričanj in verovanj, s katerimi izpolnjujejo svoje potrebe po čustveni pripadnosti in varnosti znotraj svojih družbenih skupin ...»

Večina nas je sitih že obrabljenih (vseh barv) političnih floskul in obljub aktualnih politikov in struktur, »da bo bolje, da se bodo nekatere stvari preprosto zgodile«, saj tega ne verjame, razen njih, (skoraj) nihče več. Tudi zato, ker se ukvarjajo sami s seboj, z zanje pomembnimi vprašanji lastnega (političnega) obstoja in »razvoja«. Ne zavedajo se namreč, da je za korenite spremembe v vseh podsistemi družbe potreben korenit miselni (pre)obrat, ki pa ga (politiki namreč!) ne zmorejo. Da so potrebne spremembe k demokratičnemu zorenju in odpravljanju nepravilnosti, ki so se nakopile v času od osamosvojitve, od katere smo toliko pričakovali ...

V urejeni državi državljani, na vseh ravneh družbe, razpravljajo o njenih ekonomskih zmožnostih, o zakonskih regulativah in hočejo biti ustrezno informirani, da razumejo, kdaj in koliko časa bodo čakali na določen zdravniški poseg, na prevez, zdravilišče ... In da zaposleni v zdravstveni negi večinoma svoje delo opravljajo strokovno zaradi veselja do dela z bolniki, na pa iz želje »po veliki plači« ... Zato se upravičeno sprašujemo, kaj (če) sploh še motivira zaposlene v zdravstvu za kvalitetno delo ...

2 Aktualno razumevanje problemov zdravstvene nege

opozarja, da ni bila sociologija medicinske etike nikjer bolj udejanjena kot v analizi poklica medicinskih sester. K obnovljenemu zanimanju sociologov za medicinske sestre so morda več prispevale feministične raziskave in splošna rast zanimanja za marginalne skupine, kot pa rast medicinske etike, vendar pa je bilo tudi to pomembno. Ker imajo medicinske sestre manj profesionalne moči, se zdijo manj pomembne pri sprejemanju etičnih odločitev (kot zdravniki), v sencah katerih delajo. Njihove etične presoje se enostavno manj upoštevajo. Vendar to ni glavna stvar. Najpomembnejše je to, da sociološke raziskave kažejo, da medicinske sestre drugače izpostavljajo etične dileme v medicini, da se drugače odzivajo nanje kot zdravniki. Medicinske sestre so osredotočene okrog »etike skrbi«, kar predstavlja danes pravo alternativo prevladujočemu tehničnemu odnosu do bolnikov. Medtem ko se zdravniki veliko, včasih skoraj izključno, ukvarjajo z medicinskotehničnimi vprašanji zdravljenja in diagnosticiranja (etične dileme izhajajo iz teh vprašanj), medicinske sestre bolj poudarjajo udeležbo v interakciji z bolniki v kontekstu trajnejših in kontinuiranih odnosov, opozarja tudi Ule (2003, str. 262).

Problem pa je množični pojav prepričanj, ki zadevajo realno življenje in dogajanje v slovenski zdravstveni negi. Veliko ljudi se z zaposlenimi v zdravstveni negi sreča šele, ko zbolijo, ali pa, ko so hospitalizirani. Kar naenkrat so, sploh če doživljajo akutno bolečino ali so soočeni z dolgotrajnim čakanjem, že kar pravi »strokovnjaki«, ki nato svoja spoznanja oblikujejo (in posredujejo) kot svoje teorije profesionalnega dela, potrebne privatizacije zdravstva, monopolizacije lobijev in zdravstvene nege kot družbenega podsistema. Pri tem to, da se ne zavedajo, da so njihova prepričanja

samo nadomestki realnih situacij, s katerimi izražajo pripadnost tistim, ki jim bodisi tako ni nič prav, kot tudi tistim, ki zavirajo spremembe za vsako ceno. Že vedo, zakaj! Res je, da ima v slovenski postmoderni in (vse bolj tudi) multikulturni družbi vsak pravico do prepričanja, ki služi utrjevanju njegovega prepričanja, a samo, če je to tudi konstruktivno in ne hkrati tudi žaljivo, grozeče, neotesano in razdiralno. Zelo majhen del svojih prepričanj pa le-ti zmorejo in znajo zares tudi utemeljiti. In, ker imajo tovrstna prepričanja odmev tudi v družbi, zanje ne iščejo logičnih razlag. Večina jih ima pomanjkljivo strokovno znanje, zato večino svojih trditev težko logično in razumljivo utemelji. Vseeno pa so užaljeni, če jih skušamo v strpnem dialogu, z argumenti, prepričati drugače.

3 Ali je plača edini dejavnik motivacije za delo zaposlenih v zdravstveni negi?

Prepričani smo, da ne. Motivacija zaposlenih v zdravstveni negi izvira iz njihovih potreb in teženj, da bi dosegli zastavljene cilje. Mednje vsekakor spada tudi plača, pred katero je le potreba po pomoči potrebnim; bolnim, poškodovanim, ranjenim. Zaposleni v zdravstveni negi so največja prepoznavna skupina v sistemu zdravstvenih storitev, zato je nesporno, da je njihovo delo, tj. celotna oskrba bolnikov, ki se izvaja kot nega in oskrba v različnih pogojih, odvisna od njihove motivacije za delo, njihovega strokovnega znanja in usposobljenosti. Zaposleni v zdravstveni negi morajo trajnostno slediti sodobnim trendom v razvoju zdravstvene nege, saj so postopki zdravstvene oskrbe vse bolj zahtevni. Le tako bodo lahko pomagali krepiti in ohranjati zdravje ter dvigniti kakovostno raven življenja bolnikov. Medicinske sestre morajo za kakovostno delo razvijati svoje veščine, znanje in razumevanje zdravstvenih potreb in problemov ter skrbeti za uresničevanje programov, namenjenih promociji zdravja, preprečevanju bolezni in organizaciji ustreznih zdravstvenih služb. Toda zgolj parametri, s katerimi družba ocenjuje in vrednoti njihovo delo, v sodobnih razvojnih trendih ne zadostujejo več.

Medicinske sestre delujejo v negovalnem timu. Ule (2003, str. 262) izpostavlja, da medicinske sestre zdravstveno nego izvajajo samostojno, s polno strokovno, moralno in etično odgovornostjo, ko se pri celoviti oskrbi bolnika vključujejo v zdravstveni tim in izvajajo diagnostično terapevtske posege po naročilu ali v sodelovanju z zdravnikom. Zavedajo se, da samo kompetentne in zadovoljne (lahko) oblikujejo kakovostne medosebne odnose, v skladu s Kodeksom medicinskih sester, ki ga je sprejel Mednarodni svet medicinskih sester (ICN). Ta določa dve temeljni odgovornosti medicinskih sester: odgovornost za krepitev zdravja in preprečevanje bolezni ter odgovornost, ki si jo deli z drugimi državljani, da spodbujajo in podpirajo akcije v prid zdravstvenih in socialnih potreb ljudi. Toda, ali jih kljub visoki motivaciji res lahko? Ne glede na to, da se zavedajo, da:

- njihova motivacija za delo odločilno vpliva na neposredni stik z uporabniki zdravstva;

- na njihovo delovno uspešnost, produktivnost in na organizacijo, da doseže svoje cilje in določene rezultate,
- s svojim delom, tudi v zaostrenih razmerah (npr. epidemija gripe ipd.) prispevajo k ohranjanju zdravja bolnikov, svojcev in tudi širše družbe ter zaupanju v kulturni kapital zdravstvene institucije;
- so pogojih finančnih omejitev (npr. nenapredovanje, neplačane nadure, znižane plače ipd.) pomembno ((ne)prostovoljno) prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti delovanja zdravstvenih institucij;
- so sposobne analizirati in uporabiti strokovno znanje in z njim prispevati k realnemu načrtovanju učinkovitega zdravstva in zdravstvene politike,
- se jim navedeno kar pogosto odreka. Šele zadnji dogodki, ki so bili pospremljeni z aktivnim odzivom množičnih medijev, so razkrili vso akutnost njihovega dela. Med njimi je bila v ospredju tudi plača.

Največkrat razumemo plačo kot objektivno merilo, s katerim delodajalec ovrednoti opravljeno dela. V sodobni slovenski družbi višina plače pomeni še kaj drugega, saj ne izraža samo delodajalčeve (o)cene zaposlenega, ampak je višina le-te tesno povezana tudi s samooceno zaposlenega. Ta pa je različna, saj variira od pod- do pre-cenjenosti. Brejc (2004, str. 56) navaja, da plačilo po delu temelji na vnaprej znanih standardih izvajanja (normah) in še danes predstavlja temeljno merilo nagrajevanja v številnih dejavnostih, to pa ne pomeni, da je denar edini motivator. Hkrati pa opozarja, da se v zaostrenih razmerah pomen denarja kot motivatorja opazno spreminja. Za mladega zaposlenega v zdravstveni negi, ki si namerava ustvariti družino, pomeni denar pomemben vir za nakup stanovanja, a je tudi za tistega z večletno delovno dobo še vedno močan motivator, saj mu omogoča, da vzdržuje svoje premoženje in ohranja določen življenjski standard, habitus in slog. Vprašanje pa je, ali ga za kvaliteto delo motivira samo plača. Upamo si trditi, da ne. Čeprav je res, da ima plača tudi pomembno simbolično vlogo, saj določa tudi njegov družbeni status in mesto na družbeni lestvici. Zaposleni pa razumejo plačo tudi kot priznanje za vloženi trud in priznanje za svoje opravljeno delo. Kresal (2000, str. 25) pa izpostavlja še, da je plača tudi pravica zaposlenega in hkrati glavna obveznost delodajalca, ki izhaja iz sklenjene pogodbe o zaposlitvi in na njej utemeljenega delovnega razmerja. Iz 3. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, 2007/95) izhaja, da se plača določi s pogodbo o zaposlitvi oziroma sklepom, tako da se v pogodbi oziroma sklepu določijo plačni razred in druge sestavine plače v skladu s tem zakonom, predpisi in drugimi akti, izdanimi na njihovi podlagi, ter kolektivnimi pogodbami.

Tako je osnovna plača zaposlenega v zdravstveni negi določena s plačilnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, na katerega je kot javni uslužbenec razporejen oz. ga je pridobil z napredovanjem. Zeni (2003, str. 698) navaja, da osnovno plačo za posameznega zaposlenega določimo tako, da plačni razred, ki izhaja in zahtevnosti njegovega delovnega mesta zaradi morebitne večje usposobljenosti, samostojnosti, inovativnosti, učinkovitosti itd. povečamo, kar imenujemo napredovanje na delovnem mestu, to pa omogoča, da imajo zaposleni na

enakem delovnem mestu različne osnovne plače. Izhodišča za vrednotenje delovnih mest in njihovo razvrščanje so tarifni razredi od prvega do devetega, kjer ima vsak po Splošni kolektivni pogodbi tudi na enotni plačni lestvici svoj plačni razred z relevantno denarno vrednostjo.

Tabela 1: Prikaz plačilnih razredov za nekatera delovna mesta v zdravstveni negi

<i>Šifra DM</i>	<i>Delovno mesto</i>	<i>TR</i>	<i>Plačni razred brez napr.</i>	<i>plačni razred z napr.</i>
E035026	Srednja medicinska sestra v urgentni dejavnosti	V	22	32
E037011	Dipl. medicinska sestra dispanzerska dejavnost	VII/1	29	39
E037015	Dipl. medicinska sestra v anesteziji	VII/1	32	42
E037024	Dipl. medicinska sestra v psihiatriji	VII/1	32	42
E037037	Medicinska sestra za področje razvoja in kakovosti	VII/2	33	44

Različno zahtevnost dela v zdravstveni negi se izraža s točkami, količniki, koeficienti, razmerji, tarifami, faktorji, razredi, skupinami in kategorijami. Vendar pa je plača v končni obliki odvisna še od poslovne uspešnosti javnega zavoda oz. privatne institucije. Toda Korošec (2011) trdi, da plačni sistem v zdravstveni negi ne omogoča nagrajevanja zelo dobrih zaposlenih in ničesar ne odvzema slabšim. Zato je prepričan, da bi del plače moral biti odvisen od kakovosti in količine opravljenega dela. Toda izjava, da »Medicinske sestre in babice še vedno nimamo priznanih kadrovskih normativov. Smo v hudi kadrovski stiski, vendar tega brez normativov ne moremo dokazovati. Ker nas je premalo, opravljamo številne nadure, teh pa ne dobimo plačanih, niti jih ne moremo koristiti«, nam da misliti.

Zakoni in, žal, aktualna politika, so odločilni pri oblikovanju plačilnega sistema za zaposlene v zdravstveni negi. Toda, prepričani smo, da bi morali zakoni in politika, ki urejajo področje produktivnega dela v zdravstveni negi, določiti tudi, v kolikšnem obsegu in ali sploh je zdravstvena služba dostopna in potrebna. Zato pa bi morali ponovno identificirati in znova preveriti aktualno politiko in jo spremeniti tako, da bi zaposleni v zdravstveni negi imeli ustrezne plače in pogoje za kvalitetno delo.

Slovenski zdravstveni sistem je neposrečena mešanica beveridgeovega, bismarckovega, kanadskega (in še kakšnega) sistema, v katerem pa so interesi zaposlenih in vseh tistih, ki se »čutijo poklicane«, da o njem odločajo, vedno bolj pereč problem. Predvsem zato, ker ne poznajo imanentnosti sistema samega; pogosto niti osnov zdravstvene nege in zdravstvenega menedžmenta. So pa tovrstni »kritiki in kreatorji« velikokrat bolj pomembni od zaposlenih v zdravstveni negi. Nesporno je namreč, da s slabimi 9 % BDP za zdravstvo, pri čemer je ta BDP po prebivalcu pol manjši kot v Avstriji, pač ne moremo imeti zdravstva na ravni Avstrije, četudi so plače pri nas pol manjše. V ZDA po zadnjih podatkih dajejo za zdravstvo že več kot 18 % BDP, kar je več denarja, kot je celotni BDP, na primer, Francije. Večina tovrstnih kritikov nima ključnih informacij in znanja za utemeljeno kritiko, pa tudi njihova »strokov-

na« prepričanja so največkrat zgolj izraz pripadnosti skupini podobno mislečih ljudi. S svojimi prepričanji, tudi glede znanstvenih ali tehnoloških vprašanj, ne sporočajo tega, kar objektivno je, ampak izražajo le nezadovoljstvo, ne pa tudi konstruktivnih predlogov za izboljšanje.

4 Zaključek

Zaključek nam ponuja sarkastično vprašanje: Ali bi morda res potrebovali tudi »zakon«, ki bi omejeval ali obdavčeval ali predpisoval standarde (pre)življanja medicinskih sester; in bi morda moral vsebovati tudi progresivno obdavčenje glede na stopnje, morda celo obvezna opozorila za presežene vsebnosti njihovega znanja, strokovnega dela in, predvsem, njihovega (neplačanega) razdajanja glede na povprečne vsebnosti določene količine zraka, ki ga avtomatično vdihujejo? Morda. Saj so navajene marsičesa, pa bodo tudi »redkega zraka«; »saj znajo«. In, predvsem, zmorejo. Kot vedno do sedaj. Marsičesa bi se lahko domislili v (potrebni) resno zastavljeni diskusiji o problemih, ki tarejo zaposlene v slovenski zdravstveni negi, hkrati bi lahko ljudi marsikaj ozavestilo o njihovih težavah, kar bi dalo priložnost javnosti in ozaveščeni stroki, da bi svoje poglede izrazila v družbi, ki bi ji končno prisluhnila. In ukrepala. Pa, da ne bo izzvenelo »potrošno in pregrešno«, ne samo v luči višjih (zasluženih) plač zaposlenih v zdravstveni negi.

Brez aktivne angažiranosti pacienta v zdravstvenem sistemu, brez njegove skrbi za lastni interes, brez njegove odgovornosti in svobode pri razpolaganju z lastnim zdravstvenim denarjem, ne bo nikoli mogoče imeti stabilnega in konkurenčnega zdravstvenega sistema, ki bo kot javni servis za čim manj denarja poskrbel za vse ljudi, ki bodo javne zdravstvene usluge potrebovali. Ni birokrata, ki bi lahko napisal učinkovit zdravstveni sistem, če v njem državljan in volivec ne vidi svojega osebnega prostora odgovornosti in svobode. In predvsem svojega denarja. In prav tako ni politika, ki bi ga tovrstne spremembe zanimale, če ni volivcu do njegove lastne svobode. Zakaj le?

Ampak gre še za veliko več. Zdravstvo je tudi gospodarska dejavnost, ob milijardah v njem se je absurdno delati, da ni tako. Zato je osebni interes in odgovornost državljana za svoj zdravstveni denar tudi edini način, da zdravstvene ustanove rešimo iz razvojne letargije, iz katere ne morejo, saj so se prilagodile sistemu, v katerem se najbolj splača delati manj, da ni izgub od neplačanih računov. Nujno je, da izvajalec do zdravstvenega posla ne more priti na enostaven, dogovoren način, kot je pri nas splošni dogovor z ZZS, ampak se mora zanj individualno potruditi. A hkrati za več prodanih uslug dobiti tudi ustrezno plačilo. Samo tako bomo tudi pri nas dobili ambiciozne klinike, ki bodo prodajale usluge tudi v tujini. Zdaj se na žalost dogaja obratno; povsod okoli nas je čedalje več klinik, kamor hodijo tako slovenski pacienti kot tudi slovenski zdravniki, eni na zdravljenje, drugi na delo (Uhan, 2014). Obstaja namreč latentna nevarnost, da obstoječi trend lahko uniči našo zdravstveno dejavnost (z delovnimi mesti vred), ki nam zavarovancem nenehno zvišuje stroške.

Še pomembnejše pa je zavedanje, da je zdravstvena nega pri nas največja žrtev evropske pomote desetletja, po kateri je javni sektor strošek za gospodarstvo in ga je zato treba zmanjšati. Zdravstvo je v tem trenutku nesporno najelitnejši del BDP, makroekonomski stabilizator in socialni korektiv. Povpraševanje po zdravstvenih dobrinah stalno narašča in globalna prenova sistema zdravstvene nege je nujna. Zahtevajo jo tako zaposleni kot tudi uporabniki.

Ob upoštevanju temeljnih značilnosti odnosov v zdravstvu, ki jih zaznamuje hierarhičnost, razvoj zdravstvene nege temelji na strokovni usposobljenosti vsakega posameznika. Ker sistematično sodelovanje poteka na osnovi odgovornosti in nadzora (Klemenc, 2007, v Kragelj, 2010), zahteva tudi višje vrednotenje dela zaposlenih in priznavanje potrebe po medpoklicnem sodelovanju, ki zadeva prav vse poklice na področju zdravstvenega varstva. Takšna sprememba pogledov postavlja pred posamezne poklice zahtevo po dejanskem priznanju in prepoznavanju večšin ter pristojnosti drugega; ceniti, spoštovati, priznati prispevek, ki ga dajejo (Bitežnik in Skinder Savič, 2011).

Akutna aktualna kriza, ki je v delovnem okolju, zmanjšuje zmožnosti organizacij, da smotrno nagrajujejo ljudi. Poleg materialnih nagrad, ki jih je vedno manj, pa igra veliko vlogo pri izgrajevanju novih in utrjevanju (obstoječih) vrednot notranja nagrada v obliki pohval in zadoščenja, ki jih izrečejo, ko zaposleni v zdravstveni negi strokovno opravljajo delo in sodelujejo s sodelavci, ki jih spoštujejo. Izguba notranjega in zunanjega nagrajevanja zmanjšuje njihovo možnost predanosti delu. Slednje ogroža tudi priložnosti za napredovanje, saj je varnost zaposlitve že prej izjema kot pravilo. Pomanjkanje nagrajevanja v zdravstveni negi ni zgolj posledica zaukazenega varčevanja, temveč je dostikrat problem v neetičnem pristopu do delovne učinkovitosti zaposlenih. Pretirano visoke plače vodilnih v zdravstvu so sicer v naši družbi postale »merilo«, s katerimi se ocenjujejo poštenost, iskrenost, delovna učinkovitost idr. Nastalo neenako in nepošteno nagrajevanje, ne ogroža samo delovne klime, ampak zastruplja tudi medsebojne odnose in spreminja vrednote zaposlenih (Maslach in Leiter, 2002, str. 45-49).

Če kje, je za zdravstveno nego značilno, da zaposleni ne delajo le za denar (čeprav večina živi zgolj od plače), temveč tudi zaradi svojih vrednot in etične pripadnosti svojemu (družbeno pomembnemu) delu in zaradi odobravanja le-tega, čemur pa finančno ovrednotenje (delodajalca) nikakor ne sledi! Zaposleni si poleg pravičnega plačila za delo upravičeno želijo in pričakujejo priznanje, bodisi s strani ostalih zaposlenih, še zlasti pa od nadrejenih, ker zaposleni od slednjih pričakujejo in sprejemajo določene funkcije.

LITERATURA

1. Bitežnik, Ž. in Skinder Savič, K. (2011). Medpoklicno sodelovanje na primeru zdravstvenega doma. V: Lahe, M. in Lovrenčič, A. (ur.). Razvijanje medpoklicnega sodelovanja v času študija na področju zdravstvenih ved. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede, Univerza v Mariboru, str. 313-320.
2. Brejc, M. (2004). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

3. Korošec, B. (2011). Učinkovitost poslovanja v Splošni bolnišnici Murska Sobota. V: Učinkovitost poslovanja zdravstvenih zavodov. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu, str. 29–34.
4. Kragelj, J. (2010). Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici. Magistrska naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
5. Kresal, B. (2000). Predpisi o plačah/z uvodnimi pojasnili Barbare Kresal. Lesce: Oziris.
6. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). Resnica o izgorevanju na delovnem mestu, kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti. Ljubljana: Educy.
7. Uhan, A. Upor v glavi. Spletna stran: http://www.siol.net/priloge/kolumne/alojz_ihan/2014/11/upor_v_glavi.aspx.
8. Uhan, A. Venezuela naših srcih. Spletna stran: http://www.siol.net/priloge/kolumne/alojz_ihan/2015/01/venezuela_v_nasih_srcih.aspx.
9. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela 2. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
10. Ule, M. (2003). Razvoj zdravstvenega sistema v pogojih globalizacije in kaj je z zdravstveno nego. Obzornik zdravstvene nege, 31, št. 2, str. 25–31.
11. Uradni list RS. (16. 6. 2008). Aneks h Kolektivni pogodbi za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije. Spletna stran: <http://www.uradni-list.si> [Citirano 20. 8. 2014].
12. Uradni list RS. (2007). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Spletna stran: <http://www.uradni-list.si> [Citirano 20. 8. 2014].
13. Zeni, J. (2003). Plačni sistemi in novi zakon o delovnih razmerjih. V: Florančič, J., Ovsenik, M., Ferjan, M., Leskovar, R., Kovač, J. in Ljubič, T. (ur.). Management in razvoj organizacije. Ljubljana: Moderna organizacija v okviru FOV, str. 696–704.

Vložki sredstev farmacevtskih podjetij v raziskave in razvoj ter v oglaševanje

UDK 615:339.138

KLJUČNE BESEDE: ponudba, povpraševanje, trg zdravil, tržno komuniciranje, oglaševanje, raziskave, razvoj, investicije, Slovenija

POVZETEK - Konkurenca na trgih proizvodov in storitev je vedno večja. To pa predstavlja izziv za proizvajalce in za potrošnike. Proizvajalci se morajo odločiti, kako naj oblikujejo svojo ponudbo, da bodo še naprej konkurenčni. Njihove odločitve se tako nanašajo na vsa orodja trženjskega spleta: na izdelek, ceno, prodajno pot in trženjsko komuniciranje. Potrošniki pa morajo med množico istovrstnih izdelkov, o katerih prejema informacije iz različnih virov, izbrati izdelek oz. storitev, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe. S podobnimi odločitvami pa se obe skupini subjektov srečujeta tudi na trgu zdravil. Trg zdravil je še posebej reguliran z zakonskimi predpisi. Tako morajo farmacevtska podjetja pri odločitvah, koliko sredstev bodo vložila v raziskave in razvoj, kot tudi pri odločitvah o obsegu sredstev, ki jih bodo namenila tržnemu komuniciranju, dosledno spoštovati zakonodajo. Tudi povpraševanje po zdravilih je specifično, saj se pri zdravilih brez recepta potrošniki odločajo sami, medtem ko se pri zdravilih na recept namesto potrošnika odloča zdravnik. V prispevku predstavimo kompleksnost odločitev na trgu zdravil z vidika tržnih subjektov ter prikažemo gibanje sredstev, ki jih farmacevtska podjetja namenijo za raziskave in razvoj, ter sredstev, ki jih potrošniki porabijo za zdravila na recept in za tista brez recepta.

1 Uvod

Gospodarski razvoj prinaša vedno nove proizvode in storitve, ki omogočajo kakovostnejše življenje. Enako velja tudi za področje farmacevtskih izdelkov. Tako ne preseneča trditev nekaterih, da je za gospodarsko rast pomemben zdrav delavec. K temu pa seveda poleg preventive, torej zdravega načina življenja, pripomore tudi dobro razvit zdravstveni sistem in dostopnost (najsodobnejših) zdravil za zdravljenje posameznih bolezni.

UDC 615:339.138

KEY WORDS: offer, demand, pharmaceutical market, marketing communications, advertising, research, development, investments, Slovenia

ABSTRACT - Competition in the goods and services markets is gradually increasing. Consequently, both producers and consumers are confronted with challenges. Producers need to decide how to develop their offer to retain their competitiveness. Their decisions thus refer to all the marketing mix tools: the product, the price, the sales channel and marketing communications. Consumers, however, receiving information from various sources, have to choose among a multitude of similar types of products or services the one that best serves their needs. Furthermore, both groups of subjects have to deal with the similar decision-making when it comes to the market of medicinal products. The pharmaceutical market is regulated by legislation even more specifically. That is why pharmaceutical companies are obliged to respectfully follow the legal rules when deciding how much they will invest in research and development as well as about the amount of funds to be spent for marketing communications. In addition, let us mention that the demand for medications is also very specific, since the decision for buying the non-prescription medications is made by the consumers alone, whereas the usage of prescription medications is decided by a physician. In this paper we present the complexity of decisions on the pharmaceutical market from the scope of market operators and demonstrate the movement of funds the pharmaceutical companies invest into research and development, and of funds that consumers spend on medications with or without a prescription.

Čeprav smo zadnje čase priča vedno novim tehnološkim izdelkom in se nam zdi, da je življenje vedno enostavnejše, pa to ne velja nujno za vsa področja. Tako na področju zdravil le redko slišimo o revolucionarnih odkritjih snovi, ki bi jih lahko neposredno uporabili za zdravljenje ljudi. To niti ne preseneča, saj je postopek razvoja zdravil dolg in drag. Poleg velikih finančnih sredstev, ki jih potrebujejo za razvoj novega zdravila, pa moramo vedeti, da farmacevtska podjetja sledijo tudi principu gospodarnosti, kar pomeni, da sledijo cilju dobička. Ta pa je kljub gospodarski in finančni krizi v tem sektorju še vedno prisoten. K temu nedvomno prispeva vedno večja potrošnja zdravil, tako zdravil na recept kot zdravil brez recepta. Razlog za to je gotovo tudi v obsegu sredstev, ki jih ta podjetja namenjajo tržnemu komuniciranju s strokovno javnostjo, torej zdravniki in farmacevti v lekarnah, pa tudi z laično javnostjo.

2 Trg zdravstvenih storitev in zdravil v EU in Sloveniji

Evropska zdravstvena politika temelji na načelu, da je dobro zdravstveno stanje prebivalstva v Evropski uniji pogoj za doseganje njenih osnovnih ciljev, kot so: blaginja, solidarnost in varnost. Poleg tega so v zdravstveni strategiji Evropske unije predvideni trije cilji (http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.5.4.html): spodbujanje dobrega zdravja v starajoči se Evropi, varovanje državljanov pred grožnjami za zdravje ter podpiranje dinamičnih zdravstvenih sistemov in novih tehnologij. Farmacevtski sektor, ki je eden izmed najprožnejših, z gospodarskega vidika pomembno prispeva k evropski blaginji, saj zagotavlja razpoložljivost zdravil, gospodarsko rast in trajnostna delovna mesta.

Organizacija zdravstvenih sistemov in izvajanje zdravstvenih storitev sta v pristojnosti držav članic. Evropska unija dopolnjuje nacionalne politike, tako da (http://europa.eu/pol/health/index_sl.htm):

- državam pomaga pri izpolnjevanju skupnih ciljev,
- ustvarja ekonomijo obsega z združevanjem virov,
- državam članicam pomaga pri reševanju skupnih izzivov, kot so pandemije, kronične bolezni in posledice daljše pričakovane življenjske dobe za sisteme zdravstvenega varstva.

Ena glavnih skrbi evropskih državljanov je njihovo dobro zdravstveno stanje. Evropska unija (EU) si zato prizadeva doseči višjo raven zdravstvenega varstva z vsemi evropskimi politikami in dejavnostmi, v skladu s 168. členom Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU). Cilj politike EU glede zdravstvenih vprašanj je zlasti: izboljšati javno zdravje, preprečiti bolezni in nevarnosti za zdravje (vključno s tistimi, ki so povezane z življenjskim stilom evropskih državljanov) ter se boriti proti zdravstvenim težavam s spodbujanjem raziskav (http://europa.eu/legislation_summaries/public_health/index_sl.htm). Tudi na področju razvoja novih zdravil.

Za večino držav Evropske unije, vključno s Slovenijo, so značilne demografske spremembe. Pri tem posebej izpostavljamo staranje prebivalstva, kar ima za posledice

dico vedno večje potrebe prebivalstva po zdravstvenih storitvah. Vse to pa krepi pritiske države na izvajalce javnih zdravstvenih storitev in oskrbe, da varčujejo oziroma znižujejo stroške poslovanja. Pomemben del varčevalnih ukrepov temelji tudi na ukrepih za manjšo in bolj smotrno porabo zdravil ter za nabavo cenejših zdravil (Kajdiž in Bojnec, 2012, str. 619).

Za lažje razumevanje problematike povejmo, da so celotni izdatki za zdravstvo v letu 2009 znašali 3.279 milijonov € oz. 5,2 % več kot leto prej. Povprečna letna rast nominalnih vrednosti celotnih izdatkov za zdravstvo v obdobju od 2003 do 2009 je bila 7,1-odstotna, rast BDP v tem istem obdobju pa 5,9-odstotna. Pri tem pa je bil delež celotnih izdatkov za zdravstvo v BDP za leto 2009 največji v obdobju 2003-2009 (Marn, 2011). Celoten znesek, namenjen za zdravstvo, pa se je leta 2010 nekoliko znižal, saj so izdatki znašali 3.159 milijonov € oz. 8,9 % BDP (Marn, 2013). Celotni izdatki za zdravstvo so se v letih 2012 in 2013 še naprej zniževali. V letu 2012 so znašali 9,0 % BDP, v letu 2013 pa po prvi predhodni oceni ZZZZ 8,8 % BDP (Poročilo o razvoju 2014, 2014, str. 177).

Zanimivo je tudi, za kaj so bili izdatki namenjeni. Več kot tri četrtine tekočih izdatkov za zdravstveno varstvo v opazovanem obdobju (77,2 % v letu 2010 in 79,1 % v letu 2011) je bilo porabljenih za financiranje storitev kurativnega zdravljenja ter za zdravila in medicinskotehnične pripomočke. Delež izdatkov za zdravila in medicinskotehnične pripomočke v tekočih izdatkih za zdravstveno varstvo se je v opazovanih letih neznatno zmanjšal (s 24,0 % v letu 2010 na 23,7 % v letu 2011). Tem izdatkom so po deležu v celotnih tekočih izdatkih za zdravstveno varstvo sledili izdatki za storitve dolgotrajne zdravstvene oskrbe (v letu 2011 so obsegali 8,9 %) (Marn, 2013).

Zanimiva je tudi primerjava gibanja izdatkov za zdravstvo med posameznimi državami. Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) ugotavlja, da so se v obdobju krize izdatki za zdravstvo v Sloveniji skrčili bistveno bolj kot v povprečju držav OECD. V letih 2010–2011 se je rast izdatkov za zdravstvo bolj umirila ali celo znižala v skoraj vseh državah OECD. Potem ko je bila rast v obdobju 2000–2009 v povprečju držav OECD letno realno 4,1-odstotna (v Sloveniji 3,8 %), je v letih 2010–2011 upadla za 0,2 %, v Sloveniji pa se je v tem obdobju v povprečju vsako leto znižala za 1,2 %. UMAR nadalje ugotavlja, da so se izdatki najbolj znižali v državah, ki jih je kriza močnejše prizadela, v več kot polovici držav OECD pa je bila njihova rast še vedno pozitivna. Ukrepi za znižanje izdatkov za zdravstvo so bili večinoma podobni kot v Sloveniji: znižanje ali umiritev rasti plač, zaposlenosti, administrativnih stroškov, zmanjševanje deleža kritja zdravstvenih storitev iz javnih virov ter znižanje marž za zdravila (Poročilo o razvoju 2014, 2014, str. 177).

2.1 Trg zdravil v Sloveniji in svetu

Trg zdravil je glede na ostale trge proizvodov in storitev precej specifičen in za njega pogosto poleg klasične ponudbe in povpraševanja veljajo tudi druge zakonitosti.

Ladeira et al. (2011, str. 263) tako pravi, da je treba trg zdravil, in s tem odločitve na tem trgu, opazovati skozi tri aspekte:

- predpisovalec zdravil, ki je odločevalec,
- potrošnik oz. uporabnik zdravila (pacient) in
- plačnik, ki pa je lahko država in/ali posamezni potrošnik.

Za trg zdravil na recept namreč velja, da zdravnik ni niti plačnik niti potrošnik, ampak je odločevalec, kaj bo posameznik v primeru bolezni jemal (Harms et al., 2002; v: Ladeira et al., 2011, str. 264). Na njegovo odločitev pa, po mnenju raziskovalcev, vplivajo različni dejavniki, med katerimi avtorji najpogosteje navajajo (Ladeira et al., 2011, str. 264):

- razmerje med stroški in koristmi,
- lastnosti izdelka,
- informacije o izdelku,
- blagovno znamko in
- oglaševanje.

V letu 2013 je bil svetovni trg zdravil ocenjen na 655.222 milijonov evrov. Pri tem je največji del, 41 %, odpadlo na največji trg na svetu, torej na Severno Ameriko (Združene države Amerike in Kanado). Temu je sledila Evropa (vključno s Turčijo in Rusijo) - 27,4 % tej pa Afrika - 16,1 %, Azija (brez Japonske) in Avstralija. Preostanek obsega sredstev pa si delita Japonska (9,7 %) in Latinska Amerika (5,8 %) (The European federation of pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 14).

Največja trga zdravil sta Francija (27.201 milijon evrov) in Nemčija (26.184 milijonov evrov). Tema državama sledijo Italija (20.172 milijonov evrov), Velika Britanija (15.035 milijonov evrov), Španija (13.181 milijonov evrov) in Poljska (5.080 milijonov evrov). Po teh podatkih je trg zdravil v Sloveniji v letu 2012 znašal 495 milijonov evrov (The European federation of pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 15).

Ne glede na vse pa podatki Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije kažejo, da je v letu 2012 vsaj en zeleni recept prejelo 1.485.133 (72,2 %) prebivalcev. Poraba zdravil na posameznika, ki je prejel recept, se je povečala za 1,8 %, v zadnjih 5 letih pa povprečno za 3,6 % letno (v obdobju 2006-2010 se je poraba povečevala povprečno za 5,3 % letno). Prav tako se je v letu 2012 zvišala poraba zdravil, merjena v definiranih dnevni odmerkih (DDD), in sicer za 1,4 %. V zadnjih petih letih se poraba povečuje povprečno za 3,7 % letno (Zdravila v obveznem zdravstvenem zavarovanju (OZZ) v letu 2012, 2013, str. 1). Celotni stroški za zdravila s pozitivne in vmesne liste so tako leta 2012 znašali 447,15 milijona evrov in so bili najnižji v zadnjih treh letih.

Analiza podatkov za leto 2013 pokaže, da se je celotna vrednost zdravil v letu 2013 nekoliko zmanjšala glede na leto poprej, a hkrati je bila vrednost porabe za 62 % večja kot leta 2001. Prav tako vidimo, da se je vrednost porabljenih zdravil v zadnjem letu glede na leto 2012 zmanjšala v vseh ATC skupinah, razen v skupinah B

- Zdravila za bolezni krvi in krvotvornih organov, J - Zdravila za sistemsko zdravljenje infekcij, L - Zdravila z delovanjem na novotvorbe in imunomodulatorji, P - Antiparazitiki, insekticidi in repelenti in V - Razna zdravila (<http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/o/CEECE65B19F25E4FC1257552002BEC54>).

Struktura porabe zdravil po ATC skupinah kaže, da največji delež vrednosti zdravil predstavljajo zdravila skupine C – Zdravila za bolezni srca in ožilja (23 %), skupine L – Zdravila z delovanjem na novotvorbe in imunomodulatorji (17 %) in zdravila skupine N – Zdravila z delovanjem na živčevje (16 %) (<http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/o/CEECE65B19F25E4FC1257552002BEC54>). Glede na slog življenja, staranje prebivalstva in splošno zdravstveno stanje ter tudi na gospodarske razmere struktura porabe niti ne preseneča.

Da posamezno podjetje na trgu raste (prihodki, dobiček, trg), je treba ustvariti nov produkt ali pridobiti nov trg. Oboje pa, kot bomo videli v nadaljevanju, zahteva ogromno finančnih sredstev.

3 Razvoj in trženje novih proizvodov – zdravil

Čeprav je trg zdravil specifičen, pa je to trg, na katerem so ravno farmacevtska podjetja tista, ki bi lahko igrala ključno vlogo pri ponovni oživitvi evropskega gospodarstva. Ta podjetja so v letu 2013 v Evropi zaposlovala več kot 690.000 ljudi, od tega 115.000 v raziskavah in razvoju. Prav tako pa so posredno ustvarjala še tri do štirikrat več delovnih mest. Ne smemo pa pozabiti, da so ta podjetja po ocenah v letu 2013 v raziskave in razvoj investirala več kot 30.600 milijonov evrov (The European federation of pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 4).

Kalyanaram, (2008, str. 35) pravi, da je v farmaciji za razvoj izdelka potrebno vložiti od 200 milijonov dolarjev naprej. Pogosto pa lahko k rasti prometa prispeva tudi dobro trženjsko komuniciranje, s pomočjo katerega podjetje seznanja potrošnike o obstoju izdelka na trgu. V farmaciji pa je to toliko težje, saj je treba o obstoju izdelka izobraziti in prepričati tudi zdravnike, pri čemer zakonodaja pogosto zahteva, da je treba izobraziti oba trga tako o učinkovitosti zdravila kot o stranskih učinkih (Kalyanaram, 2008, str. 35). Ravno zaradi tega Urban in Hauser (1995; v: Kalyanaram, 2008, str. 35-36) trdita, da je vstop na trg s povsem novim zdravilom dražji in težji za gospodarski subjekt kot za kasnejše sledilce. Prav tako pa povpraševanje na začetku ni zanesljivo ocenjeno, k čemur ne prispevajo samo potrošniki, ampak tudi regulatorni organi.

Kljub temu, da Stros et al. (2009, str. 323) pravi, da sta za uspeh na farmacevtskem trgu pomembni produktna inovativnost in marketing, se postavlja vprašanje, ali so inovativna podjetja za to ustrezno nagrajena: dobiček in/ali tržni delež. Znano je namreč, da je stopnja inovativnosti najbolj odvisna od pričakovanega povračila. Dejstvo je, da ima t. i. sledilec z vstopom na trg bistveno nižje stroške – primarno

povpraševanje po zdravilu, pa tudi izobraževanje potrošnikov in distributerjev je opravilo prvo podjetje. Kalyanaram (2008, str. 36) pravi, da lahko samo v tem primeru pričakujemo inovativnost. Slednja pa je v farmacevtski industriji kritična. Na to opozarja tudi Weiss (2009, str. 14, 36-37), ko pravi, da farmacevtska podjetja lažje, da večino denarja vložijo v raziskave in razvoj, čeprav ga gre po njegovem največ v trženje. Se pa s tem strinja tudi farmacevtska industrija, saj naj bi že prišlo do pomanjkanja novih izdelkov. Če pa na trg že dajo novo zdravilo, gre za t. i. zdravilo »me-too«. To je zdravilo, ki je le nekoliko kemično drugačno kot zdravilo konkurence. Tega se konkurenti poslužijo, ko je eno zdravilo zelo uspešno, saj vsi želijo od tega uspeha nekaj imeti. Tako se lahko strinjamo s Hollonom, ki trdi, da zmagovalci na trgu zdravil niso tisti z najboljšo oz. najdaljšo patentno zaščito, ampak tisti, ki so najboljši v marketingu, pod čemer razumejo predvsem trženjsko komuniciranje. Tako je Hollon (v: Reast in Carson, 2000, str. 400) že leta 1999 zapisal, da oglaševanje učinkuje predvsem na ustvarjanje povpraševanja in spreminjanje odnosa zdravnik – pacient v odnos zdravnik – potrošnik.

Kljub temu pa se moramo zavedati, da nobenega trga, torej tudi trga zdravil, ne moremo obravnavati samo skozi oči ene sestavine trženjskega spleta. Dejstvo namreč je, da če nimamo izdelka, tudi ostalih spremenljivk trženjskega spleta ne potrebujemo. A razvoj novega zdravila je drag in dolgotrajen.

3.1 Razvoj novega zdravila

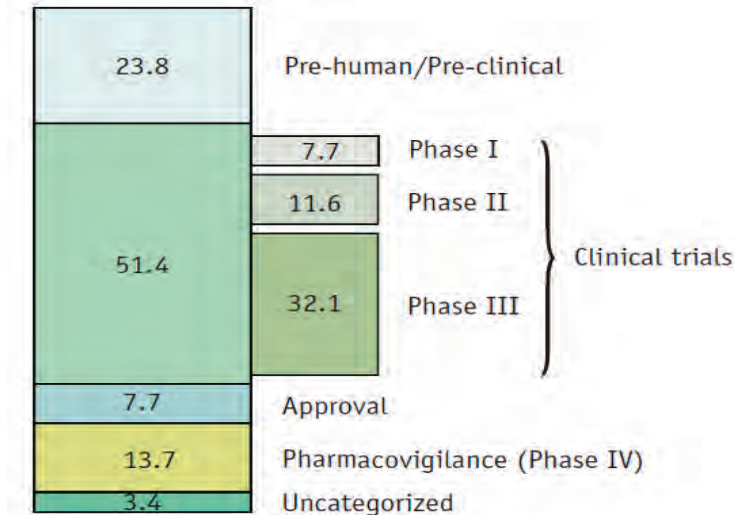
Kot že rečeno, so vsa nova zdravila rezultat dolgotrajnega in dragega procesa raziskav in razvoja. Podatki kažejo, da je v povprečju potrebnih kar 12-13 let, da na trg pride novo zdravilo. Za vse to so bili leta 2012 stroški novega proizvoda ocenjeni na 1.172 milijonov evrov. A to še ni glavni problem. Zavedati se namreč moramo, da samo ena do dve sestavini od 10.000, ki so ustvarjene v laboratoriju, preideta vse faze razvoja in se pojavita na trgu kot novo zdravilo (The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 6).

Po podatkih The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (2014, str. 7) so v letu 2012 v Evropi farmacevtska podjetja za raziskave in razvoj namenila 30.035 milijonov evrov. In sicer se zneski med državami precej razlikujejo. Tako so največ, 5.767 milijonov evrov temu namenila podjetja v Nemčiji. Sledijo podjetja iz Velike Britanije (5.187 milijonov evrov), Švice (4.965 milijonov evrov), Francije (4.392 milijonov evrov) in Belgije (2.343 milijonov evrov). Farmacevtska podjetja v Sloveniji naj bi za raziskave in razvoj v istem obdobju namenila 164 milijonov evrov, kar je še vedno več, kot za to namenijo na Norveškem (141 milijonov evrov), Madžarskem (158 milijonov evrov) in Hrvaškem (40 milijonov evrov). Manj kot v Sloveniji se za raziskave in razvoj nameni tudi na Češkem, Cipru, v Grčiji in na Portugalskem. V istem obdobju, torej v letu 2012, so za raziskave in razvoj 37.510 milijonov dolarjev namenile tudi Združene države Amerike. Te naj bi ta sredstva v letu 2013 še povečale, in sicer na 40.087 milijonov dolarjev. Bistveno manjšo rast izdatkov za ta namen pa naj bi zabeležila Evropa (30.630 milijonov evrov). Ob tem

opozarjajo tudi na vedno večjo konkurenco iz razvijajočih se gospodarstev, kot sta Kitajska in Brazilija (The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 5-6, 9).

Zanimiv je tudi pogled na strukturo izdatkov za raziskave in razvoj (slika 1). Kot vidimo, je največji del sredstev namenjenih kliničnemu testiranju v vseh treh fazah.

Slika 1: Razporeditev izdatkov za raziskave in razvoj glede na fazo razvoja zdravila



Vir: The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 8. Spletna stran: www.efpia.eu/uploads/Figures_2014_Final.pdf.

Preden pogledamo tudi gibanje izdatkov za tržno komuniciranje v Sloveniji in svetu, povejmo še, da je po podatkih Eurostata farmacevtska industrija sektor z najvišjo dodano vrednostjo na zaposlenega. Prav tako pa je farmacevtska industrija tudi sektor z največjim deležem naložb v raziskave in razvoj od čistih prihodkov od prodaje. Tako naj bi v letu 2012 farmacevtska podjetja za raziskave in razvoj v povprečju namenila kar 14,4 % prihodkov od prodaje (The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, 2014, str. 10).

3.2 Tržno komuniciranje na področju trga zdravil

Za uspešno prodajo že dolgo ni dovolj le dober proizvod, ampak igra vedno pomembnejšo vlogo ravno tržno komuniciranje. To je proces, ki vključuje koordinacijo vseh naporov prodajalca, s katerimi ta želi vzpostaviti kanale za pretok informacij in prepričevanje z namenom prodati izdelek oz. storitev ali promovirati določeno idejo. Orodja, ki jih podjetja pri tem uporabljajo, so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje, kar s skupnim izrazom imenujemo tudi tržnokomunikacijski splet (Belch in Belch, 1999, str. 13). Na splošno lahko rečemo, da je tržno komuniciranje oblikovano z namenom, da obvešča po-

trošnike o proizvodu, sproži nakup ali strinjanje z nečim, ustvari pozitivno mnenje o proizvodu in/ali da slednjemu simboličen pomen oz. pokaže, kako lahko posamezni proizvod reši potrošnikov problem bolje kot proizvod konkurence (Schiffman et al., 2008, str. 285).

Ta trend je opazen tudi pri oglaševanju zdravil, čeprav je to segment, ki je zelo reguliran. Tako velja, da je v Sloveniji laični javnosti dovoljeno oglaševati samo zdravila brez recepta, ki so prosto dostopna v lekarnah (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Uradni list RS, št. 105/2008). Glede na vse medije in obseg oglasov za zdravila, je jasno, da se za to nameni ogromno sredstev. Berrached in Benhabib (2015, str. 761) celo menita, da večja farmacevtska podjetja namenijo dvakrat večji del svojih prihodkov za oglaševanje kot za raziskave in razvoj. Tako naj bi v povprečju za oglaševanje namenila kar 38 % vseh prihodkov.

Skozi vse preučevano obdobje so rasli izdatki za raziskave in razvoj, tako so rasli tudi izdatki za tržno komuniciranje oz. oglaševanje zdravil. Kot vidimo, so se izdatki za oglaševanje v svetu v letu 2013 glede na predhodno leto povečali za skoraj 10 %. Najbolj so se izdatki povečali za zunanje oglaševanje (26,67 % povečanje) in televizijo (14,53 % povečanje). Najbolj pa so se zmanjšali za oglaševanje v časopisih in na internetu (Mack, 2014, str. 3).

Tabela 1: Izdatki za oglaševanje zdravil v svetu po medijih v obdobju od 2011 do 2013 (v \$)

Medij / Leto	2011	2012	2013	2013 vs. 2012	2013 vs. 2011
TV	1.852.100.00	2.166.900.000	2.481.700.000	14.53 %	33.99 %
Revije	943.400.000	1.014.600.000	1.065.800.000	7.02 %	15.09 %
Časopisi	235.400.000	192.300.000	149.200.000	-22.41 %	-36.62 %
Internet	77.000.000	68.400.000	59.800.000	-12.57 %	-22.34 %
Radio	21.900.000	23.100.000	24.300.000	5.19 %	10.96 %
Zunanje oglaševanje	2.200.000	3.000.000	3.800.000	26.67 %	72.73 %
SKUPAJ	3.132.000.000	3.468.300.000	3.804.600.000	9.70 %	21.48 %

Vir: Mack, J. (2014). Pharma promotional spending in 2013: Professional Detailing, eDetailing, DTC Advertising, Professional Meetings. *Journal Advertising*, 3, št. 5, str. 3.

Porast izdatkov za oglaševanje beležimo tudi v Sloveniji, tako so se samo v dveh letih (od 2011 do 2013) povečali za več kot 10 milijonov evrov. Samo v letu 2013 (glede na leto 2012) se je bruto vrednost oglaševanja povečala za 22,99 %. Pri tem so se najbolj povečali izdatki za televizijsko oglaševanje (dobrih 7 milijonov evrov). Natančnejša analiza izdatkov pokaže, da so se v zadnjem preučevanem letu zelo povečali izdatki za oglaševanje na internetu, ki so se več kot podvojili. Ne glede na to pa so ti izdatki še vedno majhni glede na obseg izdatkov za tiskane medije in televi-

zijo. Tako so farmacevtska podjetja v letu 2013 za televizijsko oglaševanje namenila več kot 30 milijonov evrov, kar je 25 % več kot v letu 2012.

Tabela 2: Bruto vrednost oglaševanja zdravil v Sloveniji v obdobju od 2011 do 2013

<i>medij/leto</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
televizije	23.034.358	23.921.438	30.048.999
tisk	4.644.159	5.566.751	6.098.384
radio	0	1.621.939	1.744.940
internet	605.710	449.751	905.667
plakati	46.678	113.124	118.533
ostalo	0	7.985	59.871
mobitel	1.750	1.500	3.750
kino	22.064	11.811	0
SKUPAJ	28.354.720	31.694.298	38.980.144

Vir: Interni podatki Mediane, 2014.

Glede na omenjene zneske ne presenečajo rezultati raziskave med potrošniki, ki je bila narejena v obdobju od 1. aprila do 9. maja 2014, da je 99 % anketirancev laične javnosti že kupilo zdravilo brez recepta. Med anketiranci pa je 51 % tudi takih, ki raje, kot da obiščejo zdravnika, posežejo po zdravilih brez recepta. Zanimalo pa nas je tudi, kako pogosto se posamezniki odločijo za nakup zdravila. Zdravila brez recepta so povezana tudi z izdatki, in sicer 96 % anketirancev na mesec porabi za zdravila v povprečju do 30 €, 3 % pa od 31 do 60 €. V raziskavo smo zajeli tudi take, ki na mesec za zdravila brez recepta porabijo tudi nad 90 €. Čeprav so zneski majhni, pa moramo opozoriti na to, da gre tu za povprečne mesečne izdatke, kar pomeni, da 96 % anketirancev na letni ravni za zdravila brez recepta porabi do 360 €. To pa je kar velik znesek, česar se zavedajo tudi oglaševalci, saj izdatki za oglaševanje kljub krizi ne padajo.

4 Zaključek

Kot smo videli, se morajo farmacevtska podjetja najprej odločiti, koliko sredstev bodo vložila v raziskave in razvoj, da bodo na trgu po ustaljenih prodajnih poteh lahko ponujala konkurenčna zdravila. Potem morajo oblikovati ceno, ki bo glede na razmere na trgu in državne predpise sprejemljiva za trg. Na koncu se odločijo še za obseg sredstev, ki jih bo podjetje namenilo tržnemu komuniciranju skozi različna orodja tržnokomunikacijskega spleta. Seveda pa se morajo pri tem strogo držati predpisov, ki ta tržni segment omejujejo.

Tudi potrošniki morajo znati presoditi, katero zdravilo potrebujejo, da bodo zadovoljili svojo potrebo, torej preprečili in/ali pozdravili določeno bolezen. Pri tem so

pri zdravilih brez recepta prepuščeni lastni presoji in nasvetu farmacevta v lekarni, pri izbiri zdravil na recept pa ne odločajo oni, ampak zdravnik. Vsekakor moramo biti pri potrošnji zdravil preudarni in več narediti na preventivi, na kar bi morala bolj opozarjati tudi farmacevtska podjetja. Treba pa se je zavedati, da so farmacevtska podjetja pomemben segment na trgu tudi z vidika zaposlovanja in gospodarske rasti.

LITERATURA

1. Belch, E. in Belch, M. A. (1999). Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective. Boston (Mas.): Irwin/McGraw Hill.
2. Berrached, A. in Benhabib, A. (2015). Pharmaceutical innovation challenges and strategy (PICS). *International Journal of Social and Humanity*, 5, No. 9, pp. 760-767.
3. Spletna stran: http://europa.eu/legislation_summaries/public_health/index_sl.htm [Citirano 10. 5. 2014 ob 12.00 uri].
4. Interni podatki Mediane, 2014.
5. Kajdiž, R. in Bojnec, Š. (2012). Ali regulacija in kritje cen zdravil vplivata na javne izdatke za zdravila? *Zdravstveni vestnik*, 81, št. 9, str. 618-625.
6. Kalyanaram, G. (2008). The order of entry effect in prescription (Rx) and over-the-counter (OTC) pharmaceutical drugs. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2, št. 1, str. 35-46.
7. Ladeira, W. J. et al. (2011). Drug prescription practices in Brazil: a structural equation model. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 5, št. 4, str. 262-278.
8. Mack, J. (2014). Pharma promotional spending in 2013: professional detailing, e-detailing, DTC advertising, professional meetings. *Journal Advertising*, 3, št. 5, str. 3.
9. Marn, S. (2011). Izdatki in viri financiranja za zdravstvo, Slovenija, 2003-2009. Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3975 [Citirano 10. 10. 2012 ob 19.20 uri].
10. Marn, S. (2013). Izdatki in viri financiranja zdravstvenega varstva, Slovenija, 2011. Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5561.
11. Poročilo o razvoju 2014. (2014). Ljubljana: UMAR. Spletna stran: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/POR%202014.pdf [Citirano 10. 5. 2014 ob 11.04 uri].
12. Reast, J. et al. (2008). The ethical aspects of direct to consumer advertising of prescription Drugs in the United Kingdom: physician versus consumer views. *Journal of Advertising Research*, September 2008, str. 450-464.
13. Schiffman, L. G. et al. (2008). Consumer behaviour: a European outlook. Harlow: FT Prentice Hall.
14. Spletna stran: http://europa.eu/pol/health/index_sl.htm [Citirano 10. 5. 2014 ob 11.30 uri].
15. Spletna stran: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.5.4.htm [Citirano 10. 5. 2014 ob 11.30 uri].
16. Stros, M. et al. (2009). The relevance of marketing activities in the Swiss prescription drugs market: two empirical qualitative studies. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3, št. 4, str. 323-346.
17. The European federation of pharmaceutical industries and associations, 2014, str. 8. Spletna stran: www.efpia.eu/uploads/Figures_2014_Final.pdf [Citirano 15. 3. 2015 ob 11.30 uri].
18. Weiss, H. (2009). Medicina v primežu podkupnin; šokantno razkritje delovanja farmacevtske industrije, ki s podkupovanjem zdravnikov zagotavlja velikanske dobičke. Tržič: Učila International.
19. Zdravila OZZ 2001 – 2013. Podatki o porabi zdravil. Spletna stran: <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/o/CEECE65B19F25E4FC1257552002BEC54> [Citirano 10. 2. 2015 ob 8.00 uri].
20. Zdravila v obveznem zdravstvenem zavarovanju v letu 2012. (2013). Recept: Bilten o zdravilih iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, letnik 11, št. 1 (24. september 2013), str. 9-23.

Tripartitni projekt Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto

UDK 378+338(497.4)

KLJUČNE BESEDE: projekti, visoko šolstvo, gospodarstvo, sodelovanje, študenti

POVZETEK - V prispevku predstavljamo možnost povezovanja med visokim šolstvom in podjetji v Sloveniji z vidika pridobivanja novega znanja in idej. Cilj tega prispevka je predvideti možnosti za sodelovanje med tema »različnima svetovoma«. Pri tem smo uporabili intervju, ki je bil izveden na okrogli mizi. Prispevek predstavlja v letu 2014 izveden projekt Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Na praktičnem primeru predstavimo povezovanje med visoko šolo, njenimi študenti in gospodarstvom. Središče aktivnosti pri projektu so študentje, ki so vključeni v gospodarstvo. Uporabljenih je bilo več znanstvenih metod, kot so praktične učne metode, strokovne metode v gospodarstvu in metode računalniškega modeliranja. Rezultati kažejo izjemno močne in uporabne povezave vseh treh vključenih strani. Projekt z naslovom Razviti mobilno aplikacijo za sendvič in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo je bil sofinanciran s strani Javnega sklada za razvoj kadrov in štipendije. Sklad spodbuja interdisciplinarno in multidisciplinarno delo znotraj različnih področij študija. Ta projekt je podlaga za štiri nove tripartitne projekte v letu 2015.

UDC 378+338(497.4)

KEY WORDS: project, academia, industry, cooperation, students

ABSTRACT - In our paper we discuss the connection between academia and industry in Slovenia from the acquisition of new knowledge and ideas point of view. The aim is the presentation of a possible way of cooperation between this two "different worlds". In the paper we used an interview implemented on the round table. Moreover, this paper also represents the project work of the School of Business and Management Novo mesto as an integration of work between academia, its students and industry, performed in 2014. Several scientific methods has been used in the project, such as practical teaching methods, industry expert methods and computer modelling methods. The results show extremely powerful and workable connections of all three parties. The project named Develop a Mobile Application for Ordering a Sandwich and Receiving Recipe/Standard for the Sandwich on the Application was co-financed by The Slovene Human Resources and Scholarship Fund which encourages interdisciplinary and multidisciplinary work within different fields of study. This project made the ground for four new tripartite projects in 2015.

1 Uvod

Živimo v času COOL družbe (Srića, 2014), kjer se potrošniki vse bolj zavedamo novih možnosti pridobivanja dobrin. Te lahko danes pridobimo hitro oziroma v kratkem času tudi z uporabo internetnih aplikacij. Podjetja, ki se zavedajo, da je danes treba razvijati storitve, prilagojene sodobnemu potrošniku, v svojo ponudbo vključujejo tudi internetne aplikacije. Z njimi lahko nudijo potrošnikom drugačne vsebine od konkurentov. Zaradi drugačnega izvajanja predstavljajo te dodano vrednost za potrošnika in omogočajo doseganje višjih cen za podjetje. Rezultat drugačnih smernic in uvedenih sprememb na trgu so nove možnosti za ustvarjanje dodane vrednosti podjetja, zato predstavljajo spodbudo za razvoj vedno novih, inovativnih poslovnih idej.

V članku izhajamo iz tega, da je inovacijska aktivnost države, regije ali podjetja tudi na področju storitev odvisna od vlaganj v raziskave in razvoj, od človeškega kapitala,

od izobraževalnega sistema in med drugim tudi od celotne infrastrukture. V drugem poglavju smo oblikovali pregled najpomembnejših ugotovitev preteklih raziskav s področja storitvenega dela gospodarstva, mikro, malih in srednje velikih podjetij (MSP), in inovacij. Prikaz pregleda literature je izhodišče za izvedbo poglobljene raziskave, s katero je zasnovan konceptualni model za ugotavljanje povezanosti med različnimi akterji. V članku želimo prikazati pomen povezanosti med izobraževalno ustanovo, gospodarstvom in študenti.

Pomemben doprinos za spodbudo k inovativni aktivnosti predstavlja tripartitni projektni razpis Javnega sklada republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije (Javni sklad) (Javni sklad, 2015), kjer se v sodelovanju med študenti, gospodarstvom in visokoškolskimi inštitucijami razvijajo inovativne ideje. Študenti Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto (v nadaljevanju VŠUPNM) so v razvoj mobilne aplikacije, ki je temeljila na njihovi poslovni ideji, želeli vključiti značilnosti današnjega načina internetnega naročanja blaga in storitev. Ugotovitve in rezultate, ki smo jih dobili s kvalitativno raziskavo o pomenu in razvoju nove inovativne ideje, podrobneje predstavimo v poglavju rezultati. V raziskavo smo vključili številne akterje, vključene v projekt, imenovan Po kreativni poti do praktičnega znanja. Ob koncu raziskave smo oblikovali ugotovitve o pomenu razvoja inovativnih idej.

Med rezultati predstavimo intervjuje z okrogle mize, kjer smo izhajali iz ideje, da je kreativna pot do znanja prvi sprejeti ukrep, s katerim država spodbuja povezovanje študija s potrebami v gospodarstvu. Študenti, ki so bili in so vključeni v projekte, so v okviru teh, pod vodstvom mentorjev iz izobraževalne in gospodarske sfere, razvili delovno specifične kompetence, znanje in veščine, ki jih v okviru formalnega izobraževanja ne morejo pridobiti. Z delom na konkretnih projektih, so študentje pridobili izkušnje, zaradi katerih so bolj zanimivi za delodajalce in se bodo zato lažje vključevali na trg dela (MIZŠ, 2014).

2 MSP in pomen inovacijske aktivnosti

V zgodnjih 90. letih se je nadaljevala gospodarska kriza in je število brezposelnih v Evropski uniji (EU) naraščalo. EU se je odločila, da bo možnosti za ponovni zagon gospodarstva v storitveni panogi iskala tudi v inovativnosti MSP. EU uvršča podjetja v kategorijo malih in srednje velikih podjetij (MSP) preko naslednjih kriterijev: število zaposlenih, letni promet in bilančna vsota. Podjetje sodi v kategorijo mikro podjetij, kadar je število zaposlenih manj kot 10, letni promet pa ne presega dva milijona evrov in bilančna vsota ni večja od dveh milijonov evrov (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

MSP naj bi s svojo številčnostjo in fleksibilnostjo predstavljala gonilno silo v gospodarstvu. Osrednji instrument, s katerim želi EU spodbuditi inovacije tudi v MSP, je izvajanje Unije inovacij. S tem instrumentom želi EU zagotoviti konkurenčnost podjetij in gospodarstva, torej konkurenčnost Evrope na svetovni ravni. Pametna rast

oziroma razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah, je prednostno področje strategije Evropa 2020. V ta namen je Evropska komisija (2011) 30. novembra 2011 sprejela sveženj Obzorje 2020 s proračunom 80 milijard evrov za naložbe v raziskave in inovacije, kar je osrednji instrument za izvajanje Unije inovacij.

Iz rezultatov številnih raziskav (Rebernik in sod., 2012; Rus, 2012; Likar, 2010; Bodlaj, 2009) je razvidno, da so med državami in regijami, v katerih se nahajajo podjetja, glede na velikost podjetij in panoge, s katerimi se ukvarjajo podjetja v EU in v Sloveniji, velike razlike v njihovi inovacijski aktivnosti. Stalno spremljanje inovativnosti v EU dokazuje, da gospodarsko najbolj napredujejo najbolj inovativne države v EU. Evropska komisija spremlja inovativnost med državami z namenom benchmarkinga in primerjave med državami načrtno, po skupni metodologiji, preko t. i. skupnega inovacijskega indeksa. Glede na to, da se Slovenija z inovacijskimi rezultati po Summary Innovation Index (SII, 2010) uvršča v skupino inovativnih držav sledilcev in zaostaja za evropskim povprečjem, so lahko poslovne ideje, kot je razvita aplikacija za naročanje sendvičev, osnova za rast in razvoj mikro ali majhnega podjetja. Podpovprečni rezultat po SII pa ni le značilnost Slovenije, ampak, kot navaja Likar (2014), tudi ostalih novih članic EU. Rebernik in sod. (2012) v raziskavi o razvojnih potencialih slovenskega podjetništva poudarijo pomen inovacij za izboljšanje konkurenčnega položaja slovenskih podjetij. Menijo, da je v sodobnem podjetniškem okolju mogoče in treba spodbujati inovacije z ustreznim izobraževanjem in ukrepi ekonomske politike.

Čeprav so slovenska storitvena podjetja po deležu inovacijsko aktivnih podjetij primerljiva z EU, je le nekaj več kot četrtnina EU in slovenskih storitvenih podjetij inovacijsko aktivnih. Podatki kažejo na nezanemarljiv delež prihodkov od inovacij proizvodov v celotnih prihodkih SII, ki presega vrednost EU (Likar, 2014). Podjetja iz panožne skupine storitve z nižjo vsebnostjo znanja po odstotku inovacijsko aktivnih podjetij rahlo zaostajajo za povprečjem EU. Skoraj 70 % vseh zaposlenih ljudi v EU je v letu 2011 delalo v storitvenem sektorju, ugotavlja evropski statistični urad Eurostat. Delež zaposlenih v storitvenem sektorju se je glede na leto 2000 povečal za osem odstotkov. V Sloveniji je v storitvenem sektorju lani (2014, op. a.) delalo slabih 60 % vseh zaposlenih. V tržnih dejavnostih, kot so trgovina, transport ali finančna aktivnost, je bilo v letu 2011 zaposlenih 39 % ljudi, v netržnih dejavnostih, kot so javna uprava, izobraževanje ali zdravstvo, pa 30 % ljudi (Gričar in drugi, 2015).

MSP se zavedajo, da brez ideje ni poslovne priložnosti in podjetniške dejavnosti. Ideja je najpogosteje zaznana kot rešitev za kupčeve težave, ki jih lahko z izkušnjami in znanjem z določenega področja uspešno rešujejo. Preudarna oseba bo svojo poslovno idejo pred uradnim odprtjem svojega podjetja preizkusila na trgu pri tipičnih uporabnikih, ki sta jim storitev ali produkt namenjena. S tem podjetje pridobi neprecenljive informacije, ki potrdijo ali zavržejo naše predvidevanje, ali trg dejansko potrebuje tisto, kar ponujamo (Glas, 1999). Likar (2010) ugotavlja, da je eden od najpomembnejših elementov prebojnih inovacij raziskovalna dejavnost, ki pa je v Sloveniji premalo povezana z gospodarskim izkoriščanjem.

3 Sodelovanje v tripartitnem projektu Po kreativni poti do praktičnega znanja

Javni sklad je leta 2014 objavil tripartitni projektni razpis Po kreativni poti do praktičnega znanja, kjer je s sofinanciranjem spodbudil interdisciplinarno in multidisciplinarno delo znotraj različnih področij študija ter povezovanje le-tega z gospodarstvom. Ta razpis, na katerega so se lahko prijavi visokošolski zavodi v Republiki Sloveniji (RS), ki so bili na dan objave javnega razpisa v Uradnem listu RS vpisani v razvid visokošolskih zavodov, je pomenil pomembno spodbudo k inovativni aktivnosti študentov VŠUPNM. Projekt z naslovom Razviti mobilno aplikacijo za sendvič in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo je bil izbran na javnem razpisu Javnega sklada. V njem je sodelovalo šest študentov visokošolskega študija VŠUPNM, delovni mentor iz podjetja ter dva pedagoška mentorja.

Spodbudo za razvoj novih poslovnih idej in sodelovanje z gospodarstvom je dal gospodarstvu in študentom VŠUPNM višji predavatelj dr. Sergej Gričar, ki je vsem vključenim akterjem predstavil omenjeni razpis, namen razpisa, namen projektnega dela in možnosti sodelovanja z gospodarstvom. Poudaril je, da bi študenti z vključenostjo v projekt, ki se izvaja v neposrednem partnerstvu visokošolskih zavodov z gospodarstvom, pridobili praktično znanje, izkušnje in kompetence. Hkrati jih je seznanil z namenom projekta, da bi s pomočjo mentorjev iz izobraževalne in gospodarske sfere v okviru projektnih aktivnosti, ki bodo potekale kot dopolnitev rednega učnega procesa, razvijali inovativnost, kreativno razmišljanje in druge kompetence, ki bodo omogočile lažji prehod študentov iz izobraževanja v zaposlitev.

Cilj projekta Naroči storitev in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo je bil usmerjen k razvoju računalniške in mobilne aplikacije, ki bi omogočala naročanje storitve ali izdelka na hiter in enostaven način. S storitvijo bi ponudili kupcu drugačen, nov izdelek po naših receptih, ta bi bil za kupca hitro dostopen tako z vidika dobave kot naročanja brez odvečnega tipkanja. Inovativen projekt, ki ga v nadaljevanju podrobneje predstavimo, združuje in povezuje številna področja znanja po Klasius klasifikaciji: P-4828 - uporaba interneta in računalniških omrežij; P-4812 - računalniško programiranje in programski jeziki; P-5419 - živilska industrija drugo; 3419 - prodaja (trgovina) na debelo in drobno (drugo); 3412 - ekonometrija, 5412 - kuharstvo, 5419 - živilska industrija drugo; 3423 - raziskave trga (Gričar idr., 2015).

Povezovanje visokošolskih inštitucij in gospodarstva za razvoj vseh sfer gospodarstva že dolgo priporoča Evropska komisija (Evropska komisija, 2006). Z raziskavo o izvedenem projektu, katerega rezultate predstavljamo v nadaljevanju, smo želeli ugotoviti, kako vpliva povezovanje in izmenjava znanja na inovativnost podjetij in zaposljivost diplomantov.

4 Metodologija

4.1 Namen in cilji raziskave, raziskovalna metoda

Cilji empiričnega dela raziskave so razdeljeni na tiste, ki smo jih dosegli v sklopu kvantitativne (ankete) in kvalitativne raziskave (skupinski intervju). Pri kvalitativnem raziskovanju nas je zanimala predvsem vsebina pogovorov z osebami, ki poznajo različne oblike sodelovanja in povezovanja gospodarstva z visokošolskimi inštitucijami in študenti. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kaj menijo glede preučevanega problema, in razkriti vidike, ki so najpomembnejši za obravnavano področje. Ob tem smo upoštevali spoznanje, da je pristop možno uporabiti le na majhnih vzorcih, pri čemer ne gre za premišljeno namero karkoli izmeriti, razen v okviru širokih, relativnih pogojev. Odgovore smo skušali osvetliti z različnih vidikov, da bi pridobili ustrezne podatke.

Raziskava obsega dva dela, analizo stanja in nato študijo primerov (poglobljeni intervjuji), pri čemer bomo kombinirali kvantitativno in kvalitativno paradigmo. Osrednjo raziskovalno metodo predstavljata deskriptivno-empirična in kavzalno neeksperimentalna metoda.

4.2 Potek raziskovanja in vzorec

V prvem delu raziskave smo julija 2014 med vsemi člani projektne skupine izvedli spletno anketo, s katero smo želeli pridobiti določene informacije o izkušnjah v projekt vključenih oseb na področju povezovanja med gospodarstvom in akademsko sfero ter študenti. Anketirancem smo zastavili podobna vprašanja, kot so jih zastavili pri analizi že izvedenih projektov, ki jih je sofinancirala Evropska komisija. Anketo, v kateri smo zastavili več odprtih vprašanj, smo izvajali preko Googleovega anketnega vprašalnika po elektronski pošti. Prejeli smo osem odgovorov.

V drugem delu raziskave smo izvedli kvalitativno raziskavo, kjer gre za globinski, raziskovalni pristop. Skupinski poglobljeni intervju smo z izbrano skupino izvedli novembra 2014 na VŠUPNM. Intervju je potekal v okviru okrogle mize z naslovom »Kreativna pot do znanja s povezovanjem izobraževalnih vsebin z gospodarstvom« – na primeru projekta PKP Sandwich. Za intervju smo se odločili, ker je intervju zelo prilagodljiva tehnika za zbiranje podatkov, mnenj, omogoča raziskovanje načinov razmišljanja in motivacije, poglobljanje razumevanja problema, hkrati pa je uporaben pri manjših preglednih raziskavah in študijah primerov in ga lahko kombiniramo z drugimi metodami. Kvalitativno raziskavo smo izvedli tako kot številni drugi avtorji in v raziskavo vključili manjše število oseb (Bodlaj, 2009; Rodica, 2009). Pričakovali smo, da bo načrtovana izbira vzorčnih enot v intervjujih zagotovila veliko količino informacij o pomembnosti povezovanja visokošolskih inštitucij in gospodarstva. Na ta način smo želeli dobiti poglobljene in obsežne podatke ter odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Za izvajanje skupinskega intervjuja smo pripravili

opomnik, ki smo ga predhodno posredovali vsem udeležencem. Gosti okrogle mize, ki jo je vodila Barbara Rodica, so bili:

- *Sabina Rajšelj*, ki je zaposlena v Javnem skladu za razvoj kadrov in štipendije, kjer skrbi za razvoj in pripravo programov. Vodi program Po kreativni poti do praktičnega znanja.
- *Branka Dajčman*, ki je specialistka razvoja zaposlenih v podjetju Adria Mobil, d. o. o. Njeno delo obsega zaposlovanje, izobraževanje in mentorstvo.
- *Gašper Repanšek*, ki je direktor podjetja Gašper Repanšek, s. p., REPA.si, sistemske rešitve, in diplomirani inženir hotelirstva, specialist svetovalec in notranji presojevalec na področju zagotavljanja varnosti živil. V projekt je bil vključen kot delovni mentor.
- *Sergej Gričar*, ki je višji predavatelj na VŠUPNM in je bil koordinator in pedagoški mentor na projektu. Po 20-ih letih dela v industriji je sledil priporočilom Evropske komisije (2006) o zaposljivosti v akademskem okolju in tako pomaga pri prenosu znanja iz industrije v akademsko okolje.
- *Karmen Kek*, ki je študentka drugega letnika VŠUPNM in je bila aktivno sodelujoča študentka na projektu. Prijavila se je za Erasmus+ izmenjavo za študijsko leto 2015/2016.

5 Rezultati in interpretacija

Anketa, s katero smo v prvem delu raziskave želeli analizirati zadovoljstvo vseh v projekt vključenih oseb, je vsebovala vprašanja o implementaciji projekta, o potrebnih izboljšavah projekta (kvantitativne in kvalitativne metode), o učinkovitosti projekta glede na sodelovanje z MSP, trajnosti projekta, o ocenjenih pridobljenih dolgoročnih koristih sodelujočih študentov na projektu za nadaljnji študij ali delo, o kvaliteti danih usmeritev študentom s strani pedagoških mentorjev in delovnega mentorja na projektu, o splošnem mnenju o projektu, o mentorjevem vplivu na prihodnost projekta in o možnostih sodelovanja v prihodnjem projektu.

Anketiranci so pri vprašanjih, ki so zahtevala kvantitativno oceno, izbirali med možnostmi v intervalu od ena do pet. Pri vprašanju, ali je projekt trajnosten, pomeni, da so anketiranci izbrali opcijo ena, če so menili, da projekt sploh ni trajnosten, in pet, če so menili, da je projekt mogoče zelo dobro integrirati na trg. Na podoben način so bila zastavljena tudi preostala vprašanja. Pri vseh vprašanjih so anketiranci dali povprečne ocene, višje od tri, kar pomeni, da so anketiranci na splošno zadovoljni s projektom in njegovo izvedbo. Učinkovitost projekta so ocenili s 3,88. Povprečna ocena 4,13 o delu in mentorstvu s strani MSP pa pomeni, da so bili zadovoljni z delom mentorja, saj ocena pet pomeni, da je bilo to izjemno in je bil mentor vedno na razpolago. Pri vprašanju o tem, ali ima projekt dejanske možnosti za uspeh na trgu, so anketiranci odgovorili s povprečno oceno 3,63. Torej menijo, da je projekt možen preživetja in implementacije na trg(u). Pri vprašanju, ali jim je projekt dal dolgoročno znanje za nadaljnji študij in delo, so anketiranci v povprečju odgovorili z oceno 4,0.

Pri ocenjevanju kakovosti usmeritev pedagoških mentorjev pa so anketiranci mentorjem namenili 3,67 točke. Pri odgovorih na odprta vprašanja so zapisali: »Projekt je zelo trajnostno in učinkovito naravnano. Rad bi bil del naslednjega projekta. Čas za določene naloge je bil zelo kratek. Morda bi bilo dobro, da bi bili pri naslednjem projektu natančneje seznanjeni z različnimi časovnimi obveznostmi in termini že na začetku projekta. Datum plačila je nedefiniran. Nekateri deli manjkajo v projektu, npr. menedžment. Projekt bi moral biti bolj interdisciplinaren. Prepričani smo, da potrebujemo nekaj več podobnih projektov, kot je bil ta« (11/9/2014 12:50:07). »Novo znanje; delovna disciplina; viharjenje možganov; pozno smo dobili izplačilo denarja; odlična ekipa; odlični mentorji; nova izkušnja« (11/9/2014 13:26:58). »Nekaterih od prvotno načrtovanih nalog nismo opravili, žal. Projekt omogoča veliko povezav med MSP in univerzami. Obe organizaciji sta dali prepotrebne smernice z zadostno stopnjo neodvisnosti« (11/9/2014 17:20:16). »To je velik projekt. Najboljša stvar je timsko delo, ker sem prejel novo znanje, ki mi je pomagalo pri mojem razgovoru za študentsko delo. Prav upravljanje časa je bilo dobro, saj smo si študenti lahko sami razporejali delo in smo lahko prosti čas namenili projektu. Vodstveno osebje je bilo super, super mentorji in drugi, ki so bili vključeni v projekt. Prav tako sem naredil dober trening izobraževanja znotraj projekta, tako da sem dobil veliko uporabnega znanja. Denar je bila velika spodbuda projekta, ker smo vedeli, da bomo nagrajeni« (11/9/2014 17:38:04). »Glavna ideja projekta je bila super. Videli smo podobno spletno stran in ideje, vendar pa nikoli nisem videl kaj takega. Všeč mi je ideja - prodaja sendvičev prek spletne strani in dostava na dom. Ampak tisto, kar mi je najbolj všeč, je, da smo se naučili, da nič ni tako enostavno, kot se sliši« (11/10/2014 20:50:16).

V poglobljenem intervjuju so gostje okrogle mize predstavili svoje poglede na možnosti povezovanja izobraževalnih vsebin z gospodarstvom. Zastavili smo jim vprašanja, s katerimi smo želeli izvedeti: kakšne so po njihovem mnenju možnosti povezovanja izobraževalnih vsebin z gospodarstvom, kako razumejo povezovanje, zakaj je potrebna kreativna pot do znanja preko povezovanja izobraževalnih vsebin z gospodarstvom, ocena dodane vrednosti za vključene študente in podjetja, priložnosti razvoja projekta ipd. Sabini Rajšelj smo zastavili tudi vprašanje glede namena in cilja razpisa Javnega sklada, imenovanega Po kreativni poti do znanja s povezovanjem izobraževalnih vsebin z gospodarstvom ter o izvedbi drugih in prihodnjih aktivnosti na tem področju.

Branka Dajčman je v poglobljenem intervjuju poudarila pomen povezovanja praktičnih izobraževalnih vsebin s potrebami gospodarstva ter pomen kakovostnega povezovanja za gospodarstvo v obliki učinkovitega prenašanja znanja v gospodarstvo in druge sfere življenja. Hkrati je menila, da družbeno odgovorna podjetja prevzemajo odgovornost ne le do omogočanja prenosa znanja iz akademskega okolja v gospodarstvo, temveč le-to tudi proaktivno vzpodbujajo. Podjetje Adria Mobil, d. o. o., je z ustanovitvijo razvojno-raziskovalne skupine poiskalo novo priložnost za sodelovanje na skupnih projektih z inštitucijami na vseh ravneh izobraževanja v šir-

šem okolju. Podjetje pričakuje, da institucija deluje kot podaljšana roka podjetja, tako da v izobraževalnem procesu poudarja pomembnost standardov, ki jih podjetje postavi (tudi pričakovane kompetence diplomantov) in jih mora posameznik dosegati, da zadovoli pričakovanja (bodočega) delodajalca. Konkretna srečanja (okrogle mize) so odlična oblika prenosa sporočila podjetja do družbe nasploh – da podjetje deluje kot učeča se organizacija, saj znanje za podjetje pomeni ohranjanje konkurenčnosti, izboljšanje tržne pozicije na poti k cilju: postati vodilni igravec v panogi. Podjetje letno načrtovanje izobraževanja zaposlenih in bodočih zaposlenih povezuje s strateškimi usmeritvami. Poudarila je tudi, da so takšni projekti, kot so PKP in štipendije, le ena od možnosti dvotirnega prenosa znanja v okolje – učečo se družbo in oplemeniteno nazaj v podjetje, kot dodana vrednost pomenu in ugledu blagovne znamke. Zaradi višanja starostne strukture zaposlenih v bodočnosti podjetje predvideva povečati vlogo mentorjev pri oblikovanju razvoja mladih delavcev, da bi dosegali pozitivno komunikacijo in odlične rezultate tudi v bodoče.

Delovni mentor Gašper Repanšek je predstavil svoje naloge na projektu, možnosti razvoja projektne delovne sile ter mnenje o tem, katerim smernicam bi morali na tem področju v Sloveniji slediti, da bi bili gospodarsko konkurenčnejši. Delovni mentor je ob koncu projekta študente pohvalil z besedami: »Vrhunski projekt, v katerem sodelujem! Projekt je močno presegel moja pričakovanja in študentje ste vložili res veliko truda.«

Pedagoški mentor Sergej Gričar je odgovoril na vprašanje, kaj je dodana vrednost projekta in predstavil izkušnje sodelovanja pri številnih projektih in druge izkušnje sodelovanja z inštitucijami na mednarodnih projektih. V državah Evropskega gospodarskega prostora in Švice, kjer so po višini bruto domačega proizvoda na prebivalca pred Slovenijo, so podobni projekti del vsakdana. Povedano drugače, podobni projekti se izvajajo že dlje časa in so del prakse med podjetji in izobraževalnimi inštitucijami. To je razvidno tudi iz priporočila Evropske komisije iz leta 2006, kjer je zapisano, da morajo na primer zaposleni v visokošolskih inštitucijah na Nizozemskem en dan v tednu delati v gospodarstvu. V Sloveniji je bolj pomembna kvantiteta napisanega in premalo kvaliteta prakse – sledenje potrebam ljudi. Ponovno, Evropska komisija poskuša v preteklost zagledano visoko šolstvo preko različnih projektov preusmeriti v prihodnost. Eden takšnih pristopov so projekti v sklopu programa Marie Skłodowska-Curie.

Študentka Karmen Kek je v intervjuju opisala, kako je potekalo sodelovanje s člani projektne skupine, kakšna so bila pričakovanja, katera znanja in veščine je pridobila z različnih področij: živilstvo, konkretno Analiza kritičnih kontrolnih točk (HACCP), pekarstvo, ekonomika podjetja ter razne finančne analize in izračuni. Ker je projekt potekal v sodelovanju z gospodarstvom, so študenti skupaj z osvojenim teoretičnim vidikom spoznali tudi praktični vidik podjetnika ter z njim reševali nejasnosti in dileme. Omenjene pridobljene izkušnje je opisala: »Ravno to je bil ključ do našega uspeha, saj nam lahko najboljše svetuje človek, ki je nekoč postavil svoje podjetje in ga še vedno uspešno vodi. Veliko je bilo skupinskega dela, medsebojnega

dogovarjanja in tudi prilagajanja. Ker danes moderne organizacije dajejo poudarek ravno timskem delu, mislim, da je to zelo dobra popotnica za naprej. Prav tako pa je celotni projekt PKP Sandwich naš skupni izdelek, katerega bomo z veseljem pokazali ob prijavi na delovno mesto in nam bo služil kot dodatna kompetenca.«

Odgovor na vprašanje iz okrogle mize idejnega vodje *Kristjana Longarja*: »V kolikor je ekipa prava, je vredno biti del tima že samo zaradi obilo pozitivne energije, deljenja mnenj med posamezniki in izpolnjevanja določenih obveznosti, ki so približek tistemu, kar se od nas vsakodnevno pričakuje na delovnem mestu. Je pa projekt kot velik doprinos k formalnemu izobraževanju, ki dandanes ni več dovolj za morebitno zaposljivost takoj po diplomiranju.«

6 Sklep

V članku smo poudarili pomen inovacijske aktivnosti podjetij in razvoj inovativnih idej v obliki tripartitnega projekta med študenti, gospodarstvom in visokoškolskimi inštitucijami s projektom, ki ga je razpisal Javni sklad. V projektu, imenovanem Po kreativni poti do praktičnega znanja so sodelovali mentorji iz gospodarstva in visokošolske inštitucije ter študenti VSUPNM. S pomočjo pedagoških mentorjev iz izobraževalne in delovnega mentorja iz gospodarske sfere so študenti od marca do septembra 2014 v okviru projektnih aktivnosti razvijali mobilno aplikacijo za sendvič in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo.

Z aktivnostmi, ki so potekale izven rednega učnega procesa, so študenti razvijali inovativnost, kreativno razmišljanje ter druge kompetence, ki so nekaterim študentom že omogočile lažji prehod iz izobraževanja v zaposlitev. Iz analize odgovorov anketirancev in poglobljenih odgovorov v skupinskem intervjuju lahko ugotovimo, da je prenos znanja v gospodarstvo ključen za njegovo konkurenčnost. Študenti potrebujejo aktivnosti za utrjevanje teoretičnega znanja v praksi in želijo razvijati dejavnosti v svetu MSP. Omenjeno se ujema z razpisom projekta Po kreativni poti do praktičnega znanja, ki omogoča vključevanje študentov v gospodarstvo in jim tako že v času študija omogoči, da so aktivni v podjetjih ter z inovativnim, problemskim in skupinskim pristopom rešujejo praktične probleme ter razvijajo kompetence, pridobivajo praktično znanje in izkušnje (MIZŠ, 2014).

Študent Kristjan Longar, ki je bil idejni vodja tega projekta, se je po zaključku tretjega letnika VSUPNM zaposlil v podjetju Michelin, podružnica v Bukarešti. O ideji, ki so jo razvijali študenti v tripartitnem projektu, je za izvedeno okroglo mizo zapisal naslednje: »Moja poslovna ideja je bila v mislih zamisel o majhni, stilsko urejeni prodajalni sendvičev, ki so vse prej kot sendviči, katere si večina izmed nas predstavlja. Že od samega začetka je bil poudarek na kvaliteti in ne kvantiteti, temu primerna naj bi bila tudi cena izdelka. Za višjo ceno se skrivajo sestavine, katerih večina je lokalnega izvora, predvsem sezonska zelenjava. Poslovna ideja temelji na podpori spletne in mobilne aplikacije, kjer bi lahko posameznik svoj obrok sestavil

po lastni želji, delil mnenje in ga morebiti tudi priporočil v krogu svojih znancev na socialnih omrežjih.«

V članku smo predstavili pogled udeležencev tripartitnega projekta na izvedbo projekta in s projektom pridobljene kompetence. V rezultatih raziskave smo ugotovili, da je projekt trajnosten, učinkovit in da udeleženci okrogle mize podpirajo ta in druge načine sodelovanja med visokošolskimi inštitucijami in gospodarstvom, posebno tiste, v katere so sami neposredno vključeni. Udeleženci projekta in drugi akterji ocenjujejo, da študenti pridobijo dolgoročne koristi za študij in delo. Strokovnjaki s področja kadrov, kohezijskih skladov, izobraževanja in gospodarstva so si enotni, da so takšni projekti na trgu zelo dobrodošli in jih podpirajo. Pomembno je tudi mnenje, da družbeno odgovorna podjetja prevzemajo odgovornost ne le do omogočanja prenašanja znanja iz akademskega okolja v gospodarstvo, temveč le-to tudi proaktivno spodbujajo. Vsi strokovnjaki so pritrdili, da bi želeli sodelovati v novem projektu pri novem razpisu. Postavilo se je tudi vprašanje, uvajanja dobrih strokovnih in delovnih izkušenj ter pripravništva, kjer bi študenti razvijali podobne kompetence kot v omenjenem projektu.

LITERATURA

1. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89, No. 1-2, str. 100-107. Spletna stran: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38951> [Citirano 11. 10. 2014].
2. Bodlaj, M. (2009). Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja: konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, str. 240.
3. Evropska komisija. (2006). Mobility of researchers between academia and industry. Spletna stran: http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/mobility_of_researchers_light.pdf [Citirano februar 2015].
4. Evropska komisija. (2011). Svet Evropske unije - Okvirni program za raziskave in inovacije. Spletna stran: http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_mednarodno/Obzorje_2020/st17932.sl11.doc.
5. Glas, M. (1999). Podjetništvo. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
6. Gričar, S., Rodica, B., Repanšek, G., Longar, K., Kiren, B., Bele, P. in Starc, J. (2015). Naroči storitev in receipt/standard za sendvič na mobilno aplikacijo. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
7. Javni sklad za razvoj kadrov in štipendije (2015). Javni razpis za sofinanciranje projektov po kreativni poti do praktičnega znanja. Spletna stran: <http://www.sklad-kadri.si/si/razpisi-in-objave/razpis/n/javni-razpis-za-sofinanciranje-projektov-po-kreativni-poti-do-prakticnega-znanja/> [Citirano 9. 2. 2015].
8. Likar, B. (2010). Inovativnost se ne bo »zgodila«. V: Neosocialna Slovenija? Smo lahko socialna, obenem pa gospodarsko uspešna družba? Str. 1-49. Koper: Univerzitetna založba Annales. Spletna stran: http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/FM-podipl/MONOGR_Likar-FINAL--s%20kolofonom.pdf.
9. Likar, B. (2014). O inovativnosti slovenske predelovalne in izbranih storitvenih dejavnostih. Koper: UP, Fakulteta za management.
10. MIZŠ. (2014). Javni razpis Po kreativni poti do praktičnega znanja - povezovanje študija s potrebami gospodarstva. Februar 2015. RS, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Spletna stran: http://www.mizs.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/55/8653/.

11. Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P. (2012). Razvojni potenciali slovenskega podjetništva: Slovenski podjetniški observatorij 2011/12. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. Rus, N. (2011). Pregled institucij podpornega okolja v Republiki Sloveniji: Subjekti inovativnega in podjetniškega okolja. Projekt FREE. Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva. Spletna stran: http://free.unideb.hu/portal/sites/free.unideb.hu/files/pregled_institucij_podpornega_okolja_final.pdf.
13. Rodica, B. (2009). Trženje lastne blagovne znamke: primer podjetja Lesnina Center Brdo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 100 str.
14. Sriča, V. (2014). COOL society. 7. dan ravnanja s človeškimi viri, str. 1-25. Otočec: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.

Usmerjenost k učeči se organizaciji v podjetju A-Cosmos, d. d.

UDK 005.7:331.5

KLJUČNE BESEDE: učeča se organizacija, organizacijska kultura, učenje

POVZETEK - Razvoj novih tehnologij in proces globalizacije je močno spremenil naše življenje. Podjetja je prisilil, da postanejo dinamična, kar pomeni, da so sposobna nenehnega učenja ter zato hitrega in učinkovitega prilagajanja spremembam v okolju. Organizacija, ki teži k nenehnemu izboljševanju sposobnosti podjetja in postavlja v ospredje učenje in znanje posameznikov, pa tudi organizacije kot celote, se imenuje učeča se organizacija. Podjetja, ki imajo vgrajen koncept učeče se organizacije, so bolj prilagodljiva in konkurenčna. Prehod od tradicionalne organizacije k učeči se ni enostaven in hiter, uspešen je le v ustrezni organizacijski kulturi. V empiričnem delu članka ugotavljamo, koliko so zaposleni v podjetju A-Cosmos, d. d., usmerjeni k učeči se organizaciji oziroma katere elemente učeče se organizacije izvajajo v podjetju. Ugotavljamo, koliko organizacijska kultura v podjetju ustreza učeči se organizaciji in jo podpira.

UDC 005.7:331.5

KEY WORDS: learning organization, organizational culture, learning

ABSTRACT - The development of new technologies and the process of globalization have significantly changed our lives. Companies have been forced to become dynamic, to have the capacity to constantly learn and therefore being able to quickly and efficiently adapt to changes in their environment. An organization which is based on constantly improving the abilities of the company and emphasizes the significance of learning and knowledge, not only in the individual but also in the organization as a whole, is called a learning organization. Companies which have an inbuilt concept of a learning organization are more adaptable and competitive. The transition from a traditional organization to a learning one is neither simple nor fast and can only be successful in an appropriate organizational culture. In the empiric part of the article we are establishing to what degree the employees in the company A-Cosmos d.d. are directed towards a learning organization, and which elements of a learning organization are implemented in the company itself. We are establishing if the organizational culture in the company is suitable and serves as a support element in a learning organization.

1 Uvod

Živimo v času številnih sprememb zunanjega okolja, zato se podjetja pri svojem poslovanju soočajo s številnimi novimi izzivi, ki od njih zahtevajo nenehno prilagajanje nastalim razmeram. Eden izmed načinov prilagajanja novim razmeram je usmerjanje podjetja v učečo se organizacijo, katere temelj so nenehne izboljšave, ki jih je mogoče doseči le z opolnomočenimi posamezniki.

Teorija učeče se organizacije je bila prvič objavljena leta 1990. Za začetnika te teorije velja Peter Senge, ki učečo se organizacijo primerja s človekovo željo po letenju in v njej vidi tip organizacije prihodnosti (Grntal, 2011, str. 82).

Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja

prilagodljivost in timsko delo. Sodobni pogledi na menedžment učeče se organizacije poudarjajo opolnomočenje nižje ravni menedžmenta in delavcev. Njihovo izhodišče je, da menedžerji in zaposleni vedo, katere so njihove naloge ter verjamejo v cilje podjetja. Naloga vrhnjega menedžmenta je, da zaposlenim omogoči dosegati lastne cilje in cilje podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 25).

Menedžment v učeči se organizaciji poleg načrtovanja, vodenja, organiziranja in kontroliranja opravlja še nekaj več, in sicer motivira zaposlene za boljše rezultate od običajnih. Vodja učečega se podjetja soustvarja skupno organizacijsko kulturo in vrednote, poskrbi, da so vsi zaposleni po vsej organizaciji seznanjeni s cilji, in jim vliva voljo za čim boljše dosežke. Pot do učeče se organizacije lahko traja več let in se od tradicionalne razlikuje v naslednjih elementih: učeča se organizacija ima horizontalno obliko hierarhije, nosilci dela so timi, najpomembnejši vir so informacije in znanje, zaposleni od organizacije poleg plače pričakujejo tudi osebno zadovoljstvo. Glavni cilj učeče se organizacije je kakovostna storitev, katere rezultat so zadovoljni potrošniki.

Osrednja naloga vrhnjega menedžmenta v učeči se organizaciji je vzpostaviti model prilagodljive organizacijske kulture. Kultura podjetja je nabor vrednot, verovanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani neke organizacije. Močna in zdrava kultura, ki je značilna za učeče se organizacije, pomaga pri prilagajanju na spremembe zunanjega okolja. Zato je ena najpomembnejših komponent učečih se organizacij močna kultura, ki spodbuja prilagajanje na spreminjajoče se okolje. Kultura ima v vseh uspešnih organizacijah ključno vlogo, saj vpliva na to, ali bodo zaposleni iskali nove in boljše poti ali pa se bodo držali starih in ustaljenih (Dimovski et al., 2005, str. 64).

Kultura organizacije je tista, ki lahko podpira ali zavira udejanjanje učeče se organizacije. Glede na primernost in moč organizacijske kulture pa lahko menedžerji ravnajo v skladu s štirimi možnostmi (Tavčar, 2006, str. 48):

- ignorirajo kulturo: to dolgoročno zavira udejanjanje učeče se organizacije, kratkoročno pa lajša urejanje posameznih zadev;
- izkoriščajo kulturo: to dolgoročno zavira udejanjanje učeče se organizacije, kratkoročno pa prinaša koristi;
- uporabljajo kulturo: menedžment spodbuja tiste vidike kulture, ki so pomembni za udejanjanje učeče se organizacije;
- spreminjajo kulturo: to je zahteven, dolgotrajen in tvegan postopek, ki dolgoročno prinaša vse višji nivo učeče se organizacije.

Za preučevanje organizacijske kulture, ki vpliva na udejanjanje učeče se organizacije, bomo v empiričnem delu uporabili merilni instrument, ki sta ga izdelala Cameron in Quinn, ki temelji na štirih glavnih tipih organizacijskih kultur. To so: organizacijska kultura klana, organizacijska kultura ad hoc, organizacijska kultura trga in organizacijska kultura hierarhije. Avtorja izhajata iz prepričanja, da je organizacijska kultura ključna pri spreminjanju organizacije in s tem tudi pri usmerjanju in udejanjanju učeče se organizacije.

Hierarhična organizacijska kultura je birokratski tip organizacije, ki temelji na strogo urejenih hierarhičnih odnosih, nadrejeni imajo vedno prav in zaposleni ne morejo biti lastniki organizacij. Delovanje je strogo neosebno, zaposleni so izvajalci pravil, nižji je odgovoren višjemu. Vse v organizaciji je urejeno s pravili, posamezni deli organizacije in posamezni zaposleni so specializirani za določena opravila. Tržna kultura je nasprotje hierarhični. Nastala je kot posledica razvoja znanosti, tehnologije, množične proizvodnje in povečanja konkurenčnosti na trgu. Označuje organizacijo, ki deluje kot trg. Glavni cilji organizacije so konkurenčna prednost na trgu, doseganje visokih rezultatov, moč v tržnih nišah in visok tržni delež. Glavna vrednota je dobiček, ki se dosega s produktivnostjo, z zniževanjem stroškov, novimi proizvodi in s proizvodnjo, prilagojeno tržnim potrebam. Klanska organizacijska kultura ima podobo družinskih firm, zaposleni imajo skupne vrednote in cilje ter so pogosto tudi solastniki firm. Za klansko kulturo so značilni timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri odločitvah v podjetju in skrb za zaposlene, ki so plačani glede na skupinski dosežek. Zaposleni so samostojni na delovnih mestih, sodelujejo kot enakopravni v samoupravljaljskih timih. Kupce in dobavitelje jemljejo kot partnerje s skupnimi cilji. Ad hoc organizacijska kultura je zgrajena na novem prepričanju, da je firma lahko uspešna le ob visoki stopnji inovacij, ki so podjetniško uspešne. Poudarja hitro prilagodljivost novim razmeram. Deluje na področjih, kjer so spremembe zelo hitre. Zanja je značilna visoka stopnja individualnosti, sprejemanja tveganja in predvidevanja prihodnosti. Zaposlene v organizacijo povezuje nagnjenost k eksperimentiranju in želja po vodilnem položaju organizacije v svoji panogi (Kavčič, 2010, str. 67–69). Opisani štirje tipi organizacijskih kultur prikazujejo idealne tipe.

Delovanje organizacijske kulture in udejanjanje učeče se organizacije potekata vzajemno. Rezultati mnogih empiričnih raziskav kažejo, da so organizacijske kulture, ki imajo bolj poudarjeno fleksibilno dimenzijo, primernejše za udejanjanje učeče se organizacije. Vrste organizacijske kulture, ki imata poudarjeno dimenzijo »fleksibilnost in preudarnost – stabilnost in nadzor«, v smeri fleksibilnosti, sta kultura klana in ad hoc kultura (Krizmančič, 2011).

2 Usmerjenost k učeči se organizaciji v podjetju A-Cosmos, d. d.

2.1 Predstavitev podjetja A-Cosmos, d. d.

Osnovne dejavnosti družbe A-Cosmos, d. d., so prodaja in servis novih ter rabljenih vozil in distribucija rezervnih delov ter servisne opreme. Sedež družbe in glavni avtomobilski ter motoristični center je le 3 kilometre iz strogega centra mesta Ljubljane na Celovski cesti 182 (ob stičišču z ljubljansko obvoznico). Tam prodajajo nova vozila Mazda in BMW ter rabljena vozila, motorna kolesa BMW in popolno opremo za motoriste, tam pa je tudi pooblaščen servis znamk Mazda in BMW (<http://www.a-cosmos.si/o-druzbi/>).

2.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je na osnovi teoretične podlage in izvedene kvantitativne empirične raziskave v podjetju A-Cosmos, d. d., ugotoviti, koliko so zaposleni v podjetju usmerjeni k učeči se organizaciji. Presoditi želimo, ali organizacijska kultura v podjetju ustreza in je podporni element učeči se organizaciji.

Cilji raziskave so: ugotoviti prevladujoči tip organizacijske kulture v podjetju A-Cosmos, d. d., in presoditi primernost organizacijske kulture za razvoj učeče se organizacije. Želimo ugotoviti, katere elemente učeče se organizacije v celoti ali delno izvajajo v podjetju in navesti morebitne predloge za izboljšanje obstoječega stanja v prihodnosti.

2.3 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Koliko so zaposleni v podjetju A-Cosmos, d. d., usmerjeni k učeči se organizaciji oz. katere elemente učeče se organizacije izvajajo v podjetju?
2. Kakšna organizacijska kultura v podjetju prevladuje?
3. Koliko organizacijska kultura služi kot podporni element učeči se organizaciji?

2.4 Metode raziskave

V teoretičnem delu članka smo preučili strokovno literaturo različnih avtorjev s področja učeče se organizacije. Z deskriptivno metodo smo opisali mnenja različnih avtorjev. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Uporabili smo metodo anketiranja.

2.5 Vzorec

V raziskavo smo vključili 60 zaposlenih podjetja A-Cosmos, d. d. Anketo je izpolnilo 30 od 60 zaposlenih, kar predstavlja 50 odstotkov.

Od 30 anketirancev jih je bilo 27 (90 odstotkov) moškega spola, 3 (10 odstotkov) pa ženskega spola. Večina anketirancev, tj. 23 (76,6 odstotka), je starih od 31 do 51 let, ostali pa so mlajši od 31 let (23,4 odstotka). Podatke smo pridobivali s pomočjo anketnega vprašalnika, izdelanega s pomočjo spletne ankete Ika. Po končanem anketiranju smo odgovore podrobneje obdelali in s pomočjo programa Excel izračunali aritmetične sredine ter standardni odklon za posamezna vprašanja.

2.6 Opis merskega instrumenta

Za merski instrument raziskave smo izbrali anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu, podoben vprašalnik je bil že uporabljen v magistrski nalogi (Križmančič, 2011), so zaposleni odgovarjali na 22 vprašanj, s katerimi želimo izvedeti, katere elemente učeče se organizacije izvajajo v podjetju oz. koliko so v podjetju A-Cosmos, d. d., usmerjeni k učeči se organizaciji. Za izražanje svojega

strinjanja oziroma nestrinjanja pri vprašanjih, ki so vsebovala posamezne trditve, so imeli vprašani na voljo petstopenjsko lestvico. Naloga vprašanih je bila, da na ponujeni Likertovi lestvici po svojem mnenju ocenijo posamezno trditev: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = večinoma se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam. Vprašani so s petstopenjsko Likertovo lestvico ocenjevali naslednje trditve: poznam strategijo podjetja in jo tudi sooblikujem; poslanstvo in vizijo podjetja poznam ter jo razumem; med sodelavci je prisoten občutek zaupanja; vsi zaposleni sodelujemo pri odločitvah, politika odločanja je decentralizirana; v podjetju velja timska narava dela; rad prihajam v službo; delovno okolje je prijetno; s sodelavci se dobro razumem in komuniciram; z nadrejenim brez težav stopim v stik in komuniciram; vsi zaposleni se redno izobražujemo (seminarji, tečaji); v podjetju poteka prenos znanja med zaposlenimi; v podjetju smo vsi zaposleni vključeni v stalni proces učenja; vsakodnevno uporabljam informacijsko tehnologijo; cilji sektorja, v katerem delam, so natančno določeni; procesi dela so natančno določeni; struktura organiziranosti sledi strategiji; vodstvo me nagradi, če delo opravim dobro; za višjo nagrado bi bil pripravljen delati nadure; v podjetju imam možnosti za napredovanje; vodjo spoštujem, daje zgled zaposlenim; rad se družim s sodelavci tudi izven delovnega časa; z veseljem se udeležim neformalnih druženj in zabav.

V drugem delu vprašalnika želimo na podlagi šestih sklopov vprašanj izvedeti, kakšna organizacijska kultura prevladuje v podjetju in v kolikšni meri organizacijska kultura služi kot podporni element učeči se organizaciji. Vprašalnik, katerega avtorja sta Cameron in Quinn, vsebuje šest sklopov trditev o organizacijski kulturi, ki se nanašajo na: glavne značilnosti organizacije, stil vodenja, sistem ravnanja z zaposlenimi, organizacijsko lepilo, strateške poudarke in merilo uspeha organizacije. Vsak sklop vprašanj obsega štiri trditve, na podlagi katerih ugotovljamo prevladujoči tip organizacijske kulture v podjetju. Trditve pod črko A opisujejo organizacijsko kulturo klana, trditve pod črko B organizacijsko kulturo ad hoc, trditve pod črko C organizacijsko kulturo trga, trditve pod črko D pa hierarhično organizacijsko kulturo. Anketiranci so poljubno razdelili 100 točk med štiri alternative (A, B, C in D) znotraj posameznega sklopa, in sicer glede na to, kako posamezna alternativa ustreza podjetju.

3 Rezultati raziskave

S trditvijo »poznam strategijo podjetja in jo tudi sooblikujem« se strinja oz. popolnoma strinja 70 odstotkov vprašanih. Preostali vprašani se ne strinjajo oz. popolnoma ne strinjajo (16 odstotkov), niti ne strinjajo niti strinjajo (14 odstotkov) glede poznavanja in sooblikovanja strategije podjetja.

70 odstotkov vprašanih večinoma ali popolnoma pozna poslanstvo in vizijo podjetja. Kar 23 odstotkov vprašanih je niti ne pozna niti pozna, 7 odstotkov pa jih poslanstva in vizije podjetja ne pozna.

Samo 27 odstotkov vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, da med zaposlenimi vlada občutek zaupanja, in na drugi strani je enak odstotek takšnih, ki se ne strinjajo s trditvijo. 33 odstotkov vprašanih se strinja, da je med zaposlenimi prisoten občutek zaupanja. Le majhen odstotek zaposlenih (3 odstotkov) meni, da v podjetju ni zaupanja med zaposlenimi.

Le 30 odstotkov vprašanih se strinja oz. popolnoma strinja, da v podjetju sodelujejo pri odločitvah. 33 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja. Preostali (37 odstotkov) se ne strinjajo ali se popolnoma ne strinjajo in menijo, da v podjetju ne sodelujejo pri odločitvah, saj je politika odločanja preveč centralizirana.

63 odstotkov vprašanih meni, da v podjetju vlada timska narava dela. 23 odstotkov jih meni drugače, saj se s tem ne strinjajo oz. popolnoma ne strinjajo. 14 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja glede timske narave dela v podjetju.

Velika večina zaposlenih (90 odstotkov) se večinoma ali popolnoma strinja, da radi prihajajo v službo, preostali (10 odstotkov) se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, da radi prihajajo v službo.

Kar 70 odstotkov vprašanih meni, da je delovno okolje prijetno, le 7 odstotkov se jih s tem ne strinja, medtem ko se jih 23 odstotkov niti ne strinja niti strinja glede prijetnosti delovnega mesta.

Velika večina (86 odstotkov) se strinja oz. popolnoma strinja s trditvijo, da se s sodelavci dobro razume in komunicira. 14 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja s tem.

Kar 77 odstotkov vprašanih se večinoma ali popolnoma strinja, da brez težav stopi v stik z nadrejenim in komunicira, 3 odstotki vprašanih se niti ne strinjajo niti strinjajo, 20 odstotkov vprašanih pa ima težave pri komuniciranju z nadrejenimi.

50 odstotkov vprašanih meni, da se vsi zaposleni redno izobražujejo, 13 odstotkov se jih s tem ne strinja. 37 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja glede rednega izobraževanja zaposlenih.

67 odstotkov vprašanih se strinja ali popolnoma strinja, da med zaposlenimi poteka prenos znanja. 13 odstotkov jih meni, da med zaposlenimi ne poteka prenos znanja, 20 odstotkov pa je takšnih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo glede prenosa znanja med zaposlenimi.

56 odstotkov vprašanih se strinja oz. popolnoma strinja, da so v podjetju zaposleni vključeni v stalni proces učenja, 13 odstotkov je takšnih, ki se ne strinjajo oz. popolnoma ne strinjajo o stalnem procesu učenja v podjetju. 30 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja glede stalnega procesa učenja v podjetju.

Velika večina (87 odstotkov) vsakodnevno uporablja informacijsko tehnologijo, le 3 odstotki so takšni, ki menijo drugače. 10 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja glede vsakodnevne uporabe informacijske tehnologije.

Kar 80 odstotkov vprašanih meni, da so cilji sektorja, v katerem delajo, natančno določeni, 7 odstotkov je takšnih, ki se ne strinjajo, da so cilji sektorja, v katerem delajo, natančno določeni, 13 odstotkov pa se niti ne strinja niti strinja glede natančnosti ciljev sektorja, v katerem delajo.

63 odstotkov vprašanih se večinoma ali popolnoma strinja, da so procesi dela natančno določeni. 23 odstotkov je takšnih, ki se s tem niti ne strinjajo niti strinjajo, 14 odstotkov jih meni, da procesi dela niso natančno določeni.

Struktura organiziranosti sledi strategiji, meni 57 odstotkov vprašanih, 16 odstotkov pa se jih ne strinja oz. sploh ne strinja s to trditvijo. 27 odstotkov se jih niti ne strinja niti strinja glede strukture organiziranosti in strategije.

Le 43 odstotkov vprašanih se večinoma ali popolnoma strinja, da jih vodstvo nagradi, če delo opravijo dobro. 26 odstotkov je takšnih, ki se ne strinjajo oz. popolnoma ne strinjajo glede nagrajevanja. 30 odstotkov zaposlenih se niti ne strinja niti strinja, da so za dobro delo nagrajeni.

Kar 77 odstotkov bi jih bilo za višjo nagrado pripravljeno delati nadure. 20 odstotkov je takšnih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo s tem, da bi za višjo nagrado delali več. 3 odstotki niso pripravljene za višjo nagrado delati nadur.

63 odstotkov vprašanih ima v podjetju možnost napredovanja. 13 odstotkov je takšnih, ki se ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo o možnostih napredovanja v podjetju. 24 odstotkov vprašanih v podjetju ne vidi možnosti za napredovanje.

Kar 77 odstotkov vprašanih večinoma ali popolnoma spoštuje vodjo, ker jim ta daje zgled. 17 odstotkov vprašanih se niti ne strinja niti strinja s trditvijo o spoštovanju vodje. 6 odstotkov je takšnih, ki vodje ne spoštujejo.

60 odstotkov vprašanih je takšnih, ki se radi družijo s sodelavci izven delovnega časa. 34 odstotkov je takšnih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo glede druženja izven delovnega časa. Le 6 odstotkov je takšnih, ki se s sodelavci ne želijo družiti izven delovnega časa.

Glede udeležbe na neformalnih srečanjih in zabav 63 odstotkov vprašanih meni, da se radi udeležujejo neformalnih srečanj in zabav. 27 odstotkov je takšnih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo glede udeležbe na neformalnih srečanjih in zabav. Le 10 odstotkov je takšnih, ki se neformalnih srečanj in zabav ne udeležujejo radi.

V nadaljevanju vam predstavljamo rezultate raziskave drugega dela vprašalnika, ki se nanašajo na prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetju A-Cosmos, d. d.

V prvem sklopu vprašanj zaposleni odgovarjajo na vprašanja o glavnih značilnostih organizacije. 15,6 odstotka vprašanih meni, da je podjetje osebju zelo prijazno, da

si zaposleni medsebojno pomagajo in zaupajo (odgovor A). 26,5 odstotka vprašanih trdi, da je organizacija zelo dinamična, zaposleni se radi izkažejo in so pripravljeni veliko tvegati (odgovor B). 42,2 odstotka vprašanih odgovarja, da so v organizaciji zelo pomembni rezultati, glavni cilj je, da so naloge dokončane, ljudje so med seboj tekmovalni in strmijo k dosežkom (odgovor C). 15,6 odstotka vprašanih meni, da ima organizacija jasno strukturo in sistem kontrole, formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati (odgovor D).

Drugi sklop vprašanj opisuje stil vodenja. 17,8 odstotka vprašanih meni, da je vodstvo nagnjeno k mentorstvu in sodelovanju zaposlenih pri delu (odgovor A). 24 odstotkov vprašanih trdi, da vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje (odgovor B). 42 odstotkov jih ocenjuje, da je vodstvo izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, ti cilji se lahko dosegajo na agresiven način (odgovor C). Vodstvo organizacije je nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela (odgovor D), trdi 16,2 odstotka vprašanih.

Tretji sklop vprašanj vključuje trditve o ravnanju z zaposlenimi. Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi ter vodjo (odgovor A), meni 18,8 odstotka vprašanih. 19,4 odstotka vprašanih trdi, da menedžerji podpirajo individualno tveganje in inovativnost (odgovor B). 38,2 odstotka vprašanih ocenjuje, da menedžerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev (odgovor C). Stil vodenja v organizaciji temelji na zagotovitvi in ustreznosti delovnega mesta ter na predvidljivosti in stabilnosti v odnosih med zaposlenimi (odgovor D), meni 23,6 odstotka vprašanih.

Četrty sklop vprašanj vključuje vprašanja o organizacijskem lepilu. S trditvijo, da organizacijo držita skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje (odgovor A), se strinja 19,4 odstotka vprašanih. 19,6 odstotka jih meni, da organizacijo držita skupaj nenehen napredek in inovativnost, poudarek je predvsem »živeti na robu« oz. biti v samem vrhu (odgovor B). 39,2 odstotka vprašanih meni, da organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji, zaposleni so zelo agresivni ter skušajo doseči rezultate na vsak način (odgovor C). Manj kot četrtyina vprašanih (21,8 odstotka) ocenjuje, da organizacijo držijo skupaj formalna pravila in politika organizacije ter da se v organizaciji izogibajo nepotrebnim stresom (odgovor D).

V petem sklopu vprašanj odgovarjajo na vprašanja o strateških poudarkih. 20,2 odstotka jih trdi, da je za organizacijo pomemben razvoj zaposlenih in da v organizaciji cenijo zaupanje, odprtost ter sodelovanje (odgovor A). Organizacijo zanimata predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov, vedno poskuša nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene (odgovor B), meni 21,8 odstotka vprašanih. 42 odstotkov jih ocenjuje, da organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov, doseganje ciljev ter uspeh na trgu sta tisto, kar je najbolj cenjeno (odgovor C). Organizacija želi predvsem stabilnost in trajnost, učinkovitost, kontrola ter izogibanje nepredvidljivim dogodkom so tisto, kar šteje za pomembno (odgovor D), trdi 15,9 odstotka vprašanih.

Šesti sklop vprašanj obravnava trditve o merilu uspeha. Za organizacijo so merilo uspeha: nenehno izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji (odgovor A), meni petina (20 odstotkov) vprašanih. 21,3 odstotka vprašanih trdi, da za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne storitve ter z njimi vstopi na trg med prvimi in neprestano inovira (odgovor B). Za organizacijo pomeni uspeh biti boljši od svojih konkurentov in ponujati visokokakovostne storitve (odgovor C), potrjuje 41,3 odstotka vprašanih. 17,3 odstotka vprašanih se strinja s trditvijo, da je organizacija uspešna, če je učinkovita, predvsem so pomembni zanesljivost dobave, neprestano načrtovanje in nizki stroški storitev (odgovor D).

4 Razprava

Na osnovi dobljenih rezultatov raziskave lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja:

Koliko so zaposleni v podjetju A-Cosmos, d. d., usmerjeni k učeči se organizaciji oz. katere elemente učeče se organizacije izvajajo v podjetju?

Na osnovi povprečno visoke stopnje strinjanja pri naslednjih odgovorih lahko sklepamo, da v podjetju A-Cosmos, d. d., izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: zaposleni radi prihajajo na delo, odgovarja 90 odstotkov anketiranih. S sodelavci se dobro razumejo in komunicirajo ter vsakodnevno uporabljajo informacijsko tehnologijo, odgovarja 87 odstotkov anketiranih. Cilji sektorja, v katerem delajo, so natančno določeni, meni 80 odstotkov anketiranih. Glede na nekoliko nižjo povprečno vrednost stopnje strinjanja vprašanih lahko trdimo, da v podjetju A-Cosmos, d. d., delno izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: »Brez težav stopim v stik z nadrejenim in komuniciram, vodjo spoštujem ter za višjo nagrado bi bil pripravljen delati več,« odgovarja 77 odstotkov anketiranih. »Poznam strategijo, poslanstvo in vizijo podjetja ter menim, da je delovno okolje prijetno,« ocenjuje 70 odstotkov anketiranih. 63 odstotkov anketiranih v podjetju vidi možnost napredovanja in meni, da so procesi dela natančno opredeljeni, ter v podjetju prepozna timsko naravo dela in prenos znanja med zaposlenimi. Dve tretjini jih odgovarja, da se radi družijo s sodelavci izven delovnega časa in se udeležujejo neformalnih srečanj ter zabav. Dobra polovica anketiranih meni, da struktura organiziranosti sledi strategiji, vsi zaposleni so vključeni v stalni proces učenja. Polovica jih odgovarja, da med zaposlenimi vlada občutek zaupanja in da se vsi zaposleni se izobražujejo. Z najnižjo povprečno stopnjo strinjanja so vprašani ocenili 2 odgovora. Kar tretjina vprašanih meni, da ne sodeluje pri odločitvah podjetja in da je politika odločanja preveč centralizirana. Prav tako tretjina anketiranih ocenjuje, da za dobro opravljeno delo niso nagrajeni.

V podjetju A-Cosmos, d.d., izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: v podjetju se zaposleni dobro razumejo in komunicirajo, na delo prihajajo z veseljem,

menijo, da so cilji sektorja, v katerem delajo, natančno določeni. V podjetju delno izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: v podjetju poteka le delni prenos znanja med zaposlenimi in vsi zaposleni niso vključeni v stalni proces učenja in izobraževanja. Nekateri zaposleni imajo še vedno težave pri komuniciranju z nadrejenimi. Le nekateri si želijo druženja izven delovnega časa in udeleževanja na neformalnih srečanjih. Le nekateri vprašani menijo, da so procesi dela natančno določeni in da struktura organiziranosti sledi strategiji. Možnost napredovanja v podjetju vidi dobra polovica vprašanih. Zaposleni imajo težave pri poznavanju poslanstva, vizije in strategije podjetja. V podjetju A-Cosmos, d. d., premalo izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: vključevanje zaposlenih pri odločitvah v podjetju in nagrajevanje za dobro opravljeno delo.

Kakšna organizacijska kultura prevladuje v podjetju?

Na podlagi odgovorov ugotavljamo, da je prevladujoča organizacijska kultura v podjetju kultura trga, ki je osredotočena predvsem na doseganje rezultatov in na dobiček.

Koliko organizacijska kultura služi kot podporni element učeči se organizaciji?

Na osnovi odgovorov vprašanih o glavnih značilnostih organizacije, o stilu vodenja v podjetju, o strateških poudarkih in o merilu uspeha lahko vidimo, da v podjetju prevladuje organizacijska kultura trga. V podjetju so prisotne tudi druge organizacijske kulture, ki si sledijo v naslednjem vrstnem redu: organizacijska kultura *ad hoc*, organizacijska kultura klana in organizacijska kultura hierarhije. Pri tretjem in četrtem sklopu vprašanj prav tako prevladuje organizacijska kultura trga, ostale organizacijske kulture pa ji sledijo v nekoliko drugačnem vrstnem redu kot pri ostalih sklopih vprašanj: hierarhična organizacijska kultura, organizacijska kultura *ad hoc* in organizacijska kultura klana.

V podjetju A-Cosmos, d. d., je moč zaslediti vse štiri tipe organizacijske kulture, vsaka od njih prispeva svoj delež k udejanjanju učeče se organizacije. Organizacijska kultura v določeni meri ustreza in je podporni element učeči se organizacije, vendar pa je v podjetju zaslediti previsok delež tržne organizacijske kulture ter premalo organizacijske kulture *ad hoc* in kulture klana, ki sta primernejši za udejanjanje učeče se organizacije.

5 Zaključek

Učeča se organizacija je prav gotovo koncept prihodnosti. Organizacije, ki so se sposobne prilagoditi nenehnim spremembam, so veliko bolj konkurenčne. Že eden največjih naravoslovcev vseh časov, Charles Darwin, je rekel, da preživijo tisti, ki so najbolj prilagodljivi.

Pomembno vlogo pri nastajanju najbolj prilagodljivega podjetja imajo vodje, saj s svojim načinom vodenja ustvarjajo ustrezno okolje, ki omogoča razvoj posameznih elementov učeče se organizacije. Ključna vloga vrhnjega menedžmenta je v podjetju ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki spodbuja nenehne spremembe, enakost, odprtost ter pripravljenost za učenje.

V podjetju A-Cosmos, d. d., je moč zaslediti vse štiri tipe organizacijske kulture, vsaka od njih pa prispeva svoj delež k udejanjanju učeče se organizacije. Prevladujoča organizacijska kultura v podjetju je organizacijska kultura trga, ki je usmerjena predvsem na rezultate (za vsako ceno), podjetje združuje in povezuje želja po zmagovanju na trgu. Organizacijska kultura v določeni meri ustreza in je podporni element učeči se organizaciji, vendar pa je nekoliko preveč osredotočena le na rezultate ter dobiček, kar se odraža pri težavah zaposlenih pri udejanjanju nekaterih elementov učeče se organizacije.

Analiza naše raziskave v podjetju A-Cosmos, d. d., je pokazala, da v podjetju izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: v podjetju se zaposleni dobro razumejo in komunicirajo, na delo prihajajo z veseljem, menijo, da so cilji sektorja, v katerem delajo, natančno določeni. V podjetju delno izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: v podjetju poteka le delni prenos znanja med zaposlenimi, vsi zaposleni niso vključeni v stalni proces učenja in izobraževanja. Nekateri zaposleni imajo še vedno težave pri komuniciranju z nadrejenimi. Le nekateri si želijo druženja izven delovnega časa in udeleževanja na neformalnih srečanjih. Le nekateri vprašani menijo, da so procesi dela natančno opredeljeni in da struktura organiziranosti sledi strategiji. Možnost napredovanja v podjetju vidi dobra polovica vprašanih. Zaposleni imajo težave pri poznavanju poslanstva, vizije in strategije podjetja.

V podjetju A-Cosmos, d. d., premalo izvajajo naslednje elemente učeče se organizacije: vključevanje zaposlenih pri odločitvah v podjetju in nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo.

Menedžment podjetja A-Cosmos, d. d., čaka še veliko izzivov na poti do učeče se organizacije. Naloga menedžmenta je, da spodbuja tiste vidike organizacijske kulture, ki so pomembni za udejanjanje učeče se organizacije. Preveč tržno naravnano organizacijsko kulturo, ki je usmerjena le k rezultatom in dobičkom, mora nekoliko omiliti in postaviti zaposlenega na prvo mesto. Ključni pogoj za učečo se organizacijo so prav zaposleni, ki so se pripravljene izobraževati in svoje znanje deliti z drugimi. Podjetju predlagamo kolektivni (fiksni) in individualni (stimulativni) sistem nagrajevanja. Skupinski sistem nagrajevanja spodbuja povezanost in sodelovanje med zaposlenimi, individualni nagrajuje visoko motivirane posameznike, ki imajo informacije, moč in znanje, za zadovoljitev potreb po samouresničitvi pa potrebujejo še nagrado. Svetujemo več neformalnih srečanj, vključevanje zaposlenih v timske športne panoge, več neformalnega druženja zaposlenih, večji finančni vložek v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter več upoštevanja konkretnih predlogov in priporočil posameznikov.

V prihodnosti bodo konkurenčna le tista podjetja, ki bodo imela takšno organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na fleksibilnosti, decentralizaciji, timski naravi dela in skrbi za zaposlene ter tako služila kot podporni element za razvoj vseh elementov učeče se organizacije.

LITERATURA

1. A-Cosmos. Spletna stran: <http://www.a-cosmos.si/o-druzbi/> [Citirano 26. 1. 2015, ob 17.00 uri].
2. Dimovski, V. et al. (2005). Učeča se organizacija. Ljubljana: GV založba.
3. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Grintal, B. (2011). Organizacija in menedžment podjetja. Ljubljana: Zavod IRC.
5. Kavčič, B. (2010). Organizacijska kultura. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
6. Križmančič, J. (2011). Vpliv organizacijske kulture na udejanjanje učeče se organizacije. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.
7. Tavčar, M. (2006). Management in organizacija. Koper: Fakulteta za management.

Radno okruženje kao faktor efikasnosti zaposlenih

UDK 331.4+331.104

KLJUČNE REČI: radno okruženje, elementi radnog okruženja, efikasnost zaposlenih, kreativnost, inovativnost

POVZETEK - Napredak u tehnologiji donosi nam sve veće poslovne promene. Kompanije se trude da u skladu sa ovim promenama projektuju savremeno radno okruženje, kako bi prvenstveno motivisali zaposlene radi postizanja najboljih rezultata. Ovo savremeno radno okruženje, između ostalog treba da ohrabri zaposlene da budu efikasniji, da ih podstakne da se druže sa kolegama, sarađuju međusobno i uče na svom radnom mestu. Kako bismo prikazali važnost dobro organizovanog radnog okruženja za efikasnost zaposlenih, sproveli smo istraživanje koje se bavi dokazivanjem ove tvrdnje. Analizom elemenata radnog okruženja i putem anketiranja zaposlenih dobili smo odgovor na navedeno pitanje - svi zaposleni ocenju da je radno okruženje veoma bitan faktor za efikasnost zaposlenih, njihovu kreativnost i inovativnost.

UDC 331.4+331.104

KEY WORDS: work environment, elements of the work environment, employees' efficiency, creativity and innovation

ABSTRACT - As technology advances, it brings us increasing business changes. Companies are trying to comply with the changes, creating a modern work environment, primarily to motivate employees to achieve the best results. This modern work environment, among other things, should encourage employees to be more efficient, to motivate them to socialize with colleagues, collaborate with each other and learn from their workplace. In order to show you the importance of a well-organized work environment, we have done a research which is engaged in proving these allegations. Analyzing the elements of the work environment and through interviewing employees, we got an answer to this question - all employees claim that work environment is a very important factor for the efficiency of employees, their creativity and innovation.

1 Uvod

Mala i srednja preduzeća postoje u svim privrednim oblastima. Ova preduzeća, prema ekonomskim parametrima, imaju mali opseg delatnosti, malu visinu uloženog kapitala i mali broj zaposlenih. Mala preduzeća, strukturalno, odgovaraju u ekonomskoj oblasti koja nije pokrivena velikim i srednjim preduzećima i obavljaju aktivnosti za koje, zapravo, nisu zainteresovani ili koji nisu profitabilni za veća preduzeća. Sredstva male privrede povećavaju obim i opseg jedne ekonomije sa visokim stepenom fleksibilnosti i prilagodljivosti na novom tržištu i drugim promenjenim uslovima. Moderno preduzetništvo, zasnovano na znanju, informacijama, ljudskim i socijalnim prednostima tehnologije i intelektualni kapital, zajedno sa radnom snagom, prirodnim resursima i kapitala, sve više i češće se navodi kao četvrti faktor proizvodnje. Mala i srednja preduzeća imaju brojne prednosti u odnosu na velika preduzeća i ove prednosti se obično ogledaju u manjem broju proizvodnih linija, više jasno identifikovanih potrošača i kupca i u više direktnom kontaktu sa tržištem. U realizaciji ovih potencijalnih prednosti strateški menadžment ima odlučujuću ulogu

jer omogućava malim i srednjim preduzećima da stvore svoje konkurentske prednosti kao grupa atributa diferencijalnih iz njihovih kompetencija (Dolinger, 2007).

Preduzumljiv menadžment malog biznisa takođe znači, pored ostalog, posedovanje potrebnih znanja i sposobnosti, kao i njihovo stalno ažuriranje i inovativnosti. U savremenim uslovima poslovanja u suštini sve počiva na inovacijama. Pošto je malo preduzeće je, pre svega, zahvaljujući svojoj veličini, usmereno na inovacije i pošto je novitet instrument njegove konkurentske borbe i izvor njegove konkurentske prednosti, tada rukovodstvo preduzeća podstiče inovacije i omogućava postojanje i rast poslovanja na duži rok. Cilj strateške analize je razumevanje strateškog položaja preduzeća od strane menadžmenta. Strateška analiza je fokusirana na okruženje (mogućnosti i opasnosti) i resursa (jake i slabe tačke) preduzeća. Osnovni model strategije ukazuje na direktne veze za strateške analize (spoljašnje i unutrašnje) sa strategijom. Mala i srednja preduzeća imaju posebne karakteristike koje utiču na primenu koncepta strategijskog menadžmenta (Grandov, 2009a). Ovo se odnosi, pre svega, na ograničenje upravnog i materijalnih resursa, posebno sa malim (mikro) preduzećima kao što je preduzeće koje vode pojedinac. Njegove sposobnosti za upravljanje su svakako manje od onih kojima dobro upravljanja tim. Osim toga, mala i srednja preduzeća često nemaju dovoljno sredstva neophodna za primenu usvojene strategije, što znači da mala i srednja preduzeća nemaju osnovne stavke za uspešno formulisanje i primenu strategija. Takođe, mala i srednja preduzeća su često zaokupljena problemima postojanja, tako da nemaju dovoljno vremena da se ozbiljnije bave sa problemima sopstvene budućnosti. Bez obzira na sve gore navedene grupe faktora, strateški menadžment ostaje ključna stavka uspešnosti malih i srednjih preduzeća.

2 Koncept strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se zasniva na paralelnom razvoju dva osnovna jaka uporišta svog istraživanja - koncepta i procesa. Analiza procesa strateškog menadžmenta predstavlja pragmatičan pristup identifikaciji osnovnih koraka koji počinju sa strateškom analizom do implementacije i kontrole izabranih strategija. Strateška akcija daje redosled taktičkih koraka koji trebaju da se naprave u prolazu, iz postojećeg strateškog položaja na novom. Strategijski menadžment uključuje tri oblasti delovanja:

- strateška analiza,
- strateški izbor i
- strateški promena.

Strateška analiza je neophodna kako bi preduzeće moglo da razume dešavanja u okruženju, posebno na tržištu svojih proizvoda i usluga. Strateška analiza omogućava objektivnu procenu resursa i kapaciteta preduzeća. Strateška svest je posebno razumevanje statusa činjenica u cilju da bi bio izabran logičan način reagovanja sa verovatnoćom uspešnih rezultata preduzetih poslovnih akcija.

Strateški izbor se oslanja na strateške analize na osnovu kojih se kreira strateška vizija koja omogućava izbor i razmatranje realnih alternativnih pravaca akcije i izbor najpovoljnije u datim okolnostima. Izabran strateški pravac je osnova iz koje može, po potrebi, da proizilaze brojne paralelne strane i pravci poslovne aktivnosti.

Preduzeće mora da se prilagodi promenama u okruženju i svaki dugoročna odluka nikada nije konačna. Strateški promena je svrha strategijske analize i strateškog izbora. Ako primena izabranog strateškog pravca akcije ne dovodi do željenog strateškog položaja, delatnost se ne može proceniti kao pozitivna. Brojne činjenice određuju pozitivne efekte strateške promene.

Postoje neka ograničenja koncepta strategijskog menadžmenta kao što sledi: koncept je holistički, ide od generalnog ka specijalnom, od preduzeća do svojih organizacionih jedinica. To znači da proces strategijskog menadžmenta treba da bude iniciran od strane rukovodstva preduzeća u celini. Postoji realna opasnost od pogrešaka i ograničenja, zbog potencijalnog minimiziranja problema tokom implementacije izabranog strateškog pravca akcije, kao što su sledeća ograničenja:

- Prvo, greška se može smanjiti stalnim praćenjem rezultata strateškog delovanja na nižim nivoima u organizacionoj strukturi preduzeća;
- Drugo ograničenje je činjenica da je koncept više analitičan nego proceduralno, jer opisuje logičke i analitičke korake koje rukovodstvo preduzeća treba preduzeti;
- Treće ograničenje je u tome što koncept strategijskog menadžmenta nije politička delatnost, podložna subjektivnosti, tako da se intuitivne odluke izbegavaju.

Karakteristika strateškog menadžmenta je da ne poštuje i prihvata sredinu kao jednom datu koja ograničava ulogu strategije za adaptaciju i reakcije. Smatra se da je veoma važno za racionalizaciju strategijskog menadžmenta da preduzeća prepoznaju faktore koji imaju značajan uticaj na rezultate njihovog poslovanja i, ako je moguće, da ih klasifikuju od onih na kojima može da ima uticaj i od strane onih na kojima nema. Proces menadžmenta čini preduzeće u stanju da se suoči sa problemima u životnoj sredini i da ih uspešno reši. (Grandov, 2009b).

Promene u okruženju mogu da zahtevaju taktičke i strateške reakcije od strane preduzeća. Taktički (operativno) reagovanje ima za cilj da napravi razmenu profitabilno da se poboljša efikasnost proizvodnje i prodaje i imaju bolju učešće na postojećem tržištu. Strateška reakcija predstavlja, u stvari, pronalaženje novog odnosa proizvođač-tržište, koji je profitni potencijal povoljniji za preduzeća, što se postiže prilagođavanjem proizvodnog programa novim zahtevima i potrebama tržišta.

3 Strateški menadžment i malih i srednjih preduzeća – determinante

Bez precizno definisanog postupka procene pojedinih strateških alternativa gotovo svaka nova investicija predstavlja opasan posao sa prilično neizvesnim rezultatom. Da bi rizik bio manji moraju da se sagledaju sve okolnosti i faktori koji utiču na

buduće odluke preduzetnika. Scarborough i Zimmerer sugerišu da svaka investicija treba da se analizira, što se sastoji od sledećih koraka:

- razvoj jasne vizije i njeno transformisanje u misiju,
- analiza jakih i slabih tačaka,
- skeniranje okruženja u cilju identifikovanja pretnji i šansi,
- identifikacija ključnih faktora uspeha na tržištu,
- analiza konkurencije,
- postavljanje ciljeva i zadataka,
- formulisanje strateških opcija i izbor sopstvene strategije,
- pretvaranje strateških planova u akciju i uspostavljanje precizne kontrole.

Mali broj potencijalnih preduzetnika je u stanju da izvrši analizu njihovih poslovnih ideja putem navedenih koraka, tako da najčešće traži ekspertizu nezavisnih konsultanata. Oni takođe imaju brojne agencije na raspolaganju koje su specijalizovane za pružanje takve usluge. Uspešni Preduzetnici su u stanju da prenesu svoju viziju i inspiraciju za zaposlene i motivišu ih za izvršavanje poverenih zadataka. Gledajući kroz istoriju, izgleda da je bilo mnogo preduzetnika za koje su rekli, sa sigurnošću, da su bili izuzetni vizionari. Često se kaže da je vizija inspiracija lidera kojim on inspiriše osoblje. To mora da bude dovoljno propulzivno i, samim tim, uvek treba tražiti najbolje i najviše jer je poznato da nizak nivo aspiracija dovodi do nižih uspeha. Ukratko, vizija je vodeća misao i polazna tačka u razvoju biznisa. Ona mora da bude formulisana u pismenoj formi za duži vremenski period, a obuhvata sve grupe koje treba da budu zainteresovane za uspešne poslovne aktivnosti preduzeća: potrošači, dobavljači, investitori, kreditori, zaposleni, menadžment i društvo.

Misija dolazi iz vizije kao njen logičan nastavak i predstavlja kategoriju kojoj treba pristupiti veoma ozbiljno početkom preduzimanja investicije. To se može shvatiti kao opšti cilj većine ili kao svrha postojanja firme. Vizija i misija firme nalaze se, u pisanoj formi, na najprometnijim mestima u preduzeću, kako mogu biti primećene od strane zaposlenih, kupca i poslovnih partnera. Ne postoji univerzalna klasifikacija uticajnih faktora, tako da se u svakom poslu formira specifična lista. Analiza internih jakih i slabih tačaka trebalo bi da identifikuje faktore koji će imati pozitivan ili negativan uticaj na realizaciju definisanih ciljeva i zadataka. Svrha analize je da se sprovede efekat faktora koji poboljšavaju realizaciju strategije i da smanje one koji ga sprečavaju (Kluyver, 2000). Izvori unutrašnjih jakih i slabih tačaka mogu se identifikovati u različitim oblastima: Proizvodnja, menadžment, finansije, osoblje, marketing, istraživanje i razvoj.

4 Analiza eksternog okruženja malih i srednjih preduzeća u strategijama za postizanje konkurentske prednosti

Okruženje preduzeća se sastoji od svih elemenata (pojedinici, organizacije i institucije) i faktora (ekonomske, političke, pravne, tehnološke, društveno-kulturni, ekološki i

sl) koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća. U literaturi postoji razlika između univerzalne životne sredine (makro, uopšteno), okruženja za poslovnu aktivnost (operativne, mikro, zadatka) i interne sredine. Ključna informacija za procenu postojećeg strateškog položaja koja utiče na dobit, odnosi se na informaciju o učešću na tržištu, o odnosu stope rasta i tržišta i o tome da li se konkurentna pozicija poboljšala ili ne. Na osnovu tih informacija moguće je proceniti snagu strateškog položaja i doneti sud o tome da li će to značiti, u okviru očekivane budućnosti, poboljšanje ili pogoršanje. Kada se dese preteće promene u okruženju, akcenat mora biti stavljen na one promene koje su znatno verovatnije da se dese i koje imaju veliki uticaj na preduzeće. Menadžment može da koristi matricu prioriteta u cilju da se utvrdi koje promene imaju visok prioritet a koji imaju srednji ili nizak prioritet. Najveća pažnja se mora posvetiti promenama sa visokom verovatnoćom dešavanja i verovatnim uticajem na preduzeće. Neizvesnost životne sredine ima dve dimenzije. Jedna od njih je stepen jednostavnosti i kompleksnosti, a drugi zavisi od stepena stabilnosti i dinamičnosti. Kompleksnost sredine se odnosi na više faktora, više složenosti i većeg broja relevantnih eksternih faktora koji utiču na delatnost preduzeća. Dinamičnost životne sredine odnosi se na brzinu promena u relevantnim spoljnim faktorima - veće brzine promena, više dinamičnom okruženju. Postoje dva pristupa u analizi životne sredine i preduzeća mogu da koriste jedan ili oba od njih u različitoj meri integriteta. Prvi pristup je spolja-unutra ili makro pristup. To je šire shvatanje životne sredine, fokusirajući se na dugoročne trendove, što pruža alternativni pogled na kritične tačke ili scenarija budućeg okruženja i predstavlja snimak svih onih implikacija postojećeg i neposrednog položaja preduzeća u granama gde obavljaju svoju aktivnost. Drugi pristup je unutra-spolja ili mikro pristup. On ima užu percepciju okoline i postavlja akcenat na aktuelnim dešavanjima u okruženju. Ovo je osnova u očekivanju budućeg stanja sredine iz kojih su regrutovani uticaji za grane u kojima preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Konkurencija u grani doprinosi u razumevanju ekonomske. Stanje konkurencije u grani zavisi od pet osnovnih konkurentnih snaga čije kolektivne sile određuju potencijal profita u grani, kada je dobit potencijal koji se procenjuje kao dugoročni prihod koji proizilazi od investiranog kapitala. Svi faktori nemaju isti potencijal. Oni se razlikuju po potencijalu profita, jer je njihova zajednička snaga drugačiji. Cilj strategije konkurentnosti pojedinačnih preduzeća je da saznaju poziciju u grani koja se može najlakše braniti od konkurentskih snaga ili u kojoj preduzeće može da ima najbolji uticaj na njih u svoju korist. U praksi postoje pet osnovnih konkurentnih ovlašćenja u grani: ulazak novih preduzeća, opasnost od supstitucije, moć pregovaranja sa kupcima, pregovaračkom moći kod dobavljača i nadmetanja među postojećim preduzećima. Sve ove sile zajedno određuju intenzitet konkurencije u grani i profitabilnost dok najjača snaga ili snage postaju važni kada je strategija preduzeća formulisana (Grandov, 2009a).

Postoji nekoliko prepreka za ulazak novih preduzeća u granu. Ako je preduzeće u stanju da prevaziđe barijere nema razloga zašto ne bi trebalo da uđe u atraktivnu granu sa značajnim potencijalom profita. Iako su ulazne i izlazne barijere konceptualno

različite, uzajamni nivo je bitan aspekt u analizi grane. Ulazne i izlazne barijere su često predmet analize. Najpovoljnija situacija je, imajući u vidu profit, u kojoj su ulazne barijere visoke ali su one izlazne niske.

U ovom slučaju teže je izvršiti unos u granu i neuspešni takmičari mogu da napuste granu. Kod situacije gde su i ulazne i izlazne barijere visoke, potencijal profita je visok, ali je povezan sa visokim rizikom. Kod grana gde je izlaz ograničen, slabi takmičari ostaju u grani i sledi borba za njihovu poziciju. Slučaj u kojem su u ulazu i izlazu niske barijere je vrlo redak. Najgori slučaj je kada su ulazne barijere niske, a izlazne su visoke. U ovim granama postoji hronično nekorišćenje kapaciteta i umereno profitabilnost. Strateška grupa je grupa preduzeća u grani koja primenjuje istu ili sličnu strategiju u svim strateškim dimenzijama. Koncept objašnjava način strateškog uzajamnog delovanja. Ovaj koncept strateške grupe je korisniji od koncepta grane. Najvažniji deo analize grane može biti za stratešku grupu kojoj preduzeće pripada. Strateški grupe su povezane za iste ili slične tržišne segmente ili tržišne niše. Strateške grupe identifikuju preduzeća koja imaju slične suštine kompetentnosti i koja žele da ostvare konkurentsku prednost na tržištu na sličan način. Pozicioniranje određuje da li će profitabilnost preduzeća biti iznad ili ispod proseka grane.

Svrha analize životne sredine je da identifikuje pretnje i šanse, da proceni mogućnost njihovog pojavljivanja u budućnosti i da ih uporedi sa snagom malih i srednjih preduzeća. Proces analize poslovnog okruženja je podeljen u četiri faze:

- skeniranje okruženja - otkrivanje promena,
- monitoring životne sredine - sledećih razvoja promena,
- očekivana okruženja - projektovanje promena u budućnosti, i
- analizu okruženje - tumačenje podataka dobijenih u prethodnim fazama (Keller, 2003).

U okruženju veliki broj faktora utiče na rad i poslovno funkcionisanje koje treba uzeti u obzir pri proceni od strane preduzetnika. Brojni faktori životne sredine su sistematizovani u pet grupa:

- makroekonomski,
- politički,
- tehnološki,
- sociodemografski i
- ekološki faktori.

Potencijalne spoljne šanse su: sposobnost servisiranja dodatne grupe potrošača ili ulaz u novi segment tržišta, odnosno, mogućnost proširenja linije proizvoda za šire potrebe potrošača, mogućnost prenosa veštine i tehnoloških saznanja o novim proizvodima ili novim poslovnim mogućnostima, uklanjanje trgovinskih barijera na atraktivnim stranim tržištima, osećanje zadovoljstva od položaja rivalskih kompanija sa njihovim statusom u grani, mogućnost brzog rasta kao posledica povećanja tržišne tražnje i razvoja novih tehnologija.

Potencijalne spoljne opasnosti su: mogućnost ulaska stranih konkurenata koji imaju prednosti troškova, povećanje prodaje proizvoda koji predstavljaju zamenu; spori

rast na tržištu; nezadovoljavajućem promene u trgovinskoj politici i poreza stranih država; visoki regulatorni zahtevi; recesije ili usporavanja privrednog ciklusa; velika pregovoračka moć potrošača i dobavljača; brze promene potreba i ukusa potrošača i nepovoljnih demografskih kretanja.

U analizi konkurencije, na početku je identifikacija subjekata koji mogu biti konkurentni. Iako mnogi poslovni ljudi ističu da je konkurencija dobra stvar, verovatno većina njih ne bi želela da imaju konkurenciju uopšte. Pozitivna strana takmičenja leži u činjenici da primorava da bude preduzetnik stalno oprezan. Ipak, najveće koristi od konkurencije su shvaćene od strane potrošača, jer cene su smanjene, kvalitet proizvoda je poboljšan i dodatne usluge koje treba da budu odlučujuće prilikom kupovine se više nude. Preduzetnik treba prvo da identifikuje takmičenje na nivou poslovanja kojim se on bavi. To znači da ako neko želi da razvije biznis u određenoj oblasti proizvodnje ili usluga, on mora prvo identifikovati sve konkurente u toj oblasti i proceniti njihov uticaj na poslovne aktivnosti. Drugi nivo konkurencije se odnosi na identifikaciju takmičara na granskom nivou. Ovaj nivo konkurencije se odnosi na konkurenciju putem supstitucije. Sledeći nivo konkurencije se ogleda u stranoj konkurenciji. U ovoj gradaciji treba istaći da je konkurentan pritisak najveći na nivou poslovanja i najmanji na nivou spoljne kompetencije. U analizi konkurencije preduzetnik mora biti veoma oprezan. Razlog za to leži u činjenici da je najopasniji konkurent onaj koji se nije još pojavio. Onaj ko je spreman da shvati upozorenje je onaj koji ima razvijen sistem za dobijanje informacija i rano upozoravanje od percepcije slabih signala. Postoji čitav niz pitanja koja preduzetnik treba da primi na sebe u vezi sa konkurencijom, kako bi uspeo da je vidi u pravom svetlu:

- Ko su naši glavni konkurenti i gde se oni nalaze?
- Koje distinktivne kompetencije su uspeli da razviju?
- Kakva je njihova struktura troškova i da li je bolja od naših?
- Koji su njihovi finansijski resursi?
- Kako su pozicionirali svoje proizvode i usluge na tržištu?
- Šta potrošači misle o njima?
- Kako potrošači opisuju svoje proizvode i usluge, njihov način poslovanja i dodatnih usluga koje mogu da ponude?
- Koje su njihove ključne strategije?
- Koje su njihove jake tačke?
- Kako ih možemo prevazići?
- Koje su njihove slabe tačke?
- Kako možemo dobiti korist od njih?
- Da li će se novi konkurenti pojaviti na tržištu?

Sledeći atributi mogu se koristiti u komparativnoj analizi za konkurentsko takmičenje: materijalni resursi, fizički resursi, ljudski resursi, tehnički resursi, ugled i organizacija resursa. Za svaku od navedenih atributa je data ocena za sopstveni biznis i pečat glavnih konkurenata, rezultati se sabiraju i rezultat svega koji je dobijen koji predstavlja rejting.

5 Dostupne strategije

Cilj strategije menadžmenta troškovima je da se donose bolje performanse u odnosu na konkurente u grani po proizvodnji proizvoda po nižim troškovima. Tako preduzeće naplaćuje niže cene nego što konkurenti rade i ostvaruje isti profit. I slučaja kada su cene ostalih preduzeća u grani slične i izjednačene odnosno preduzeće pravi profit. Preduzeće sprovodi strategiju upravljanja u troškovima kada ima mali nivo diferencijacije proizvoda. Preduzeće je usmereno ka prosečnom potrošaču osetljivog na cene i obično ignoriše segmentaciju tržišta. Orijehtacija je napravljena prema teoriji masovnog marketinga. Ovde, u praksi se pretpostavlja da dolazi do smanjenja troškova sa rastom veličine preduzeća. Pretpostavlja se da postoji optimalna vrednost (skala) u kojoj su dugoročni prosečni troškovi najniži po jedinici proizvodnje. Pravi se razlika između ekonomije veličine (koja je rezultat veličine) i ekonomije obima (koja je rezultat boljeg korišćenja postojećeg kapaciteta preduzeća). Najniži dugoročni prosečni troškovi (optimalna veličina preduzeća) predstavljaju logičnu osnovu ostvarenja konkurentne prednosti. Strategija upravljanja u troškovima je dobra opcija:

- kada se proizvode proizvodi sa elastičnom tražnje,
- kada sva preduzeća u grani proizvode relativno homogene standardne proizvode, kada nema više načina donošenja diferencijacije proizvoda,
- kada najveći broj kupaca koristi proizvod na isti način,
- kada kupci imaju male troškove ili nijedan, ako promene prodavca ili su zainteresovani za najbolju kupovinu.

Strategija anticipiranja - futurizma je interesantna za preduzeća u savremenoj privredi. Konjunktura je kurs i intenzitet fluktuacije ekonomske aktivnosti u određenom vremenskom periodu. Delfi tehnika je anonimni panel eksperata koji predviđaju odnosno procenjuju i mogućnost dešavanja nekog događaja u budućnosti. Statističko modelovanje je kvantitativna tehnika kojom se utvrđuju uzročnici ili bar ograničavajući faktori koji povezuju dve ili više vremenske serije u jednom. U praksi, postoji razlika između informacija (koji omogućava dobijanje opšteg znanje o budućnosti i, pre svega, razumevanje mehanizama i stope promena) i iščekivanja, radi donošenja odluke (fokusirana na smanjivanje neizvesnosti u donošenju određene odluke strateškog karaktera).

Scenario se definiše kao hipotetički niz događaja konstruisan u svrhu fokusiranja na uzročne procese i na tačke razlikovanja. Planiranje scenarija omogućava uvid u načine na koje menadžeri mogu da budu više kreativni u anticipiranju budućnosti. Moguće je kreirati dve vrste scenarija zasnovanih na očekivanju promena: prvi scenario predstavlja proširenje sadašnjosti, uključujući umerene promene, dok drugi scenario ukazuje na značajno odstupanje od postojećeg stanja činjenice, prelomni trenutak od koga će se stvoriti nove opasnosti i mogućnosti, koje, sve zajedno, primoravaju preduzeće da menja svoje poslovne modele, procese i slično. Postoje dva osnovna tipa scenarija: jedan koji počinje od prošlosti i sadašnjeg vremena i vodi ka mogućoj budućnosti, i drugi koji počiva na anticipiranju ili normativiranju onog

koji je kreiran na osnovu različitih verzija budućnosti. Metod scenarija omogućava formulisanje ne samo prilagodljivih planova već i prilagodljivih strategija. To se radi na način na koji se gradi najverovatniji scenarijo, optimističan i pesimističan stav prema budućnosti.

Svrha strategije diferencijacije je da se napravi konkurentska prednost kroz stvaranje proizvoda i usluga od strane potrošača koji smatraju da sun a taj način jedinstveni u važani. Preduzeće je usmereno ka velikoj diferencijaciji proizvoda i nekoliko tržišnih segmenata. Često se događa da preduzeće, koje bira diferencijacije kao stratešku opciju, usmereno je ka podeli tržišta u nekoliko tržišnih niša. Strategija fokusiranja ima dve varijante: fokusiranje se na osnovu troškova i fokusiranje na osnovu diferencijacije. Menadžment u troškovima i diferenciranje su kao strategije orijentisane na izradu konkurentske prednosti u većem broju tržišnih segmenata, dok strategija fokusiranja je orijentisana na prednost u troškovima ili diferenciranja u određenom segmentu tržišta. Strategija fokusiranja razlikuje se od menadžmenta u troškovima i diferencijacije, uglavnom zato što je usmerena na potrebe ograničene grupe potrošača ili određenog tržišnog segmenta.

6 Proces strateškog menadžmenta u malim i srednjim preduzećima – menadžment brenda

Nijedan od brendova se nije pojavio na sopstvenu ruku. Svaki brend je »rođen« u jednom trenutku. To je rezultat napora nečije kreacije, manje ili više uspešan odnos sa tržištem i potrošačima. Put do uspeha novog brenda je popločan sa mnogo trnja. Novi brend ne može da ide popločanim putem. U procesu stvaranja brenda, pojavljuju se nekoliko ključnih pitanja:

- Koje ime treba dati sopstvenom proizvodu (ponuda)?
- Za koga tačno će ponuda biti namenjena?
- Šta se kao inicijalna reakcija može očekivati od javnosti, a posebno od kupaca?
- Koliko bi trebalo da bude lako za identifikovanje?
- Kako treba da se razlikuje od drugih?
- Kako bi trebalo da bude drugačiji od direktne konkurencije brend?
- Koje su opasnosti od ulaska novih konkurenata?
- Šta će biti vizuelni identitet?
- Šta je tačno predložio novi brend?
- Kako bi sve komponente ovog brenda bile sinhronizovane?Itd

Upravljanje brendom je, u najširem smislu, poznato kao strateški proces upravljanja. Ovaj proces obuhvata projektovanje i implementaciju marketing programa i aktivnosti u cilju izgradnje, merenja i upravljanja vrednostima brenda i ima četiri ključne faze (Kluyver, 2000):

- Prepoznavanje i utvrđivanje položaja i vrednost brenda,
- Planiranje i implementacija marketing programa marke,

- Merenje i tumačenja predstave brenda, (lanac vrednosti, brend revizije, brend fiksiranje, brend sistema upravljanja, vrednosti Brenda),
- Razvijanje i održavanje vrednosti brenda.

Svaka od navedenih faza rezultat je prethodne koja bi trebalo da bude uspešno završena. Ukupna aktivnost počinje identifikacijom potencijalnih vrednosti brenda, na osnovu sopstvenog stanovišta i konkurentnog okvira. Primena koncepta vrši se na osnovu planiranja marketing programa a odgovarajuća revizija se vrši s vremena na vreme. Razvoj brenda je usko povezan sa razvojem novog proizvoda, iako se mora istaći da se ove dve stvari ne poklapaju nužno (primer: brend preduzeća je poznat, kroz korporativne marke, ali je proizvod razvijen u okviru postojećeg programa).

7 Zaključak

Identifikacija ključnih faktora uspeha se vrši na nivou malih i srednjih preduzeća, na granskom nivou i na nivou makro okruženja. Ključni faktori uspeha vrlo često odnose se na troškove i to je pre svega, zbog pritiska konkurencije putem smanjenja cene po jedinici proizvodnje, a zatim i zbog osetljivosti tržišta na visoke cene ili na promenu cene. Ključni faktori uspeha u svakom poslu mora se utvrditi pojedinačno, ali, u principu, oni mogu biti sledeći: dogovoreno vreme isporuke, cena, kvalitet proizvoda, bezbednost proizvoda, dizajn, lokaciji, vrednosti od dodatnih proizvoda, itd. Nakon identifikacija ključnih faktora uspeha, treba da se uradi procena sopstvenog biznisa od strane svakog faktora ponaosob. Većina poslovnih aktivnosti zahteva dobar rejting preduzeća putem većine ključnih faktora, ali u nekim delatnostima se često dešava da će samo jedan faktor biti odlučujući.

Pogrešno se veruje da talas promena u privredi, na koje niko nije reagovao na vreme, može se postići sa velikim investicijama za kratko vreme. Strateška usmerenja i umerene investicije ne samo da mogu da sačuvaju već i da poboljšaju strateški položaj preduzeća. Stepem prilagodljivosti je veći ukoliko je preduzeće u stanju da uči ne samo na sopstvenom iskustvu, ali i na iskustva drugih. Poznavanje okruženja je stavka racionalizma u sopstvene odluke. Uspešna strategija je ona koja je, kao rezultat toga, kontinuirano stvaranje superiorne vrednosti za kupce i koja je jedinstvena u odnosu na alternativne načine zadovoljavanja potreba.

Konkurentska prednost je, za veći deo, rezultat sposobnosti preduzeća da na odgovarajući način, koncentriše resurse i osigura njihovu kombinaciju i način upotrebe. Strategija je, kao i odluka o osnovnim načinima ostvarivanja ciljeva poslovnih aktivnosti, namenjena za izbor poslovnog prostora i alokaciju resursa preduzeća sa ciljem da se stvori i održi konkurentna prednost u okruženju. U procesu formulisanja strategije, ključno pitanje je određivanje poslovnog područja. Stvaranje i održavanje konkurentne prednosti od strane preduzeća znači da preduzeće ima povoljnije poslovne rezultate u odnosu na druge učesnike u privrednoj aktivnosti. Konkurentna prednost omogućava postizanje natprosečne dobiti u preduzeću.

LITERATURA

1. Dolinger, M. (2007). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Marsh Publications.
2. Grandov, Z. (2009a). *Međunarodna ekonomija i globalizacija*. Beograd: BTO.
3. Grandov, Z. (2009b). *Međunarodni biznis i trgovina*. Beograd: BTO.
4. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management (Second Edition)*. New Jersey: Prentice Hall. c
5. Kluyver, C. A. (2000). *Strategic Thinking*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Stošić Mihajlović, Lj. (2007). *Strategijski menadžment*. Vranje: VŠPSS.

Strategijski menadžment i njegova primena kod malih preduzeća

UDK 334.72+005.21

KLJUČNE REČI: strateški menadžment, mala i srednja preduzeća, preduzetništvo, kompetencije

POVZETEK - Jedna od neophodnih stavki efikasnijeg poslovanja preduzeća u tržišnoj ekonomiji jeste preduzetništvo i preduzetnička inicijativa. Visok stepen fleksibilnosti tržišta i niskih fiksnih troškova predstavlja važnu determinantu i komparativnu prednost preduzetnicima i malim preduzećima. Kod čoveka kreativnost i preduzetništvo su najpotrebnije osobine da se kombinuje ulaz u poslovanje na profitabilan način. Strategijsko reagovanje zahteva strategijski menadžment. Sposobnost prilagođavanja i brzina njegove sposobnosti neophodne su za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. U savremenim uslovima globalizacije na svetskom tržištu, sva preduzeća će biti primorana da razvijaju funkciju preduzetništva u cilju da bi mogla da postoje - opstanu i razvijaju se. Postojanje novih poslovnih mogućnosti će zahtevati strategije i tehnike i to u skladu sa ekološkim zahtevima i zahtevima za održivi razvoj.

UDC 334.72+005.21

KEY WORDS: strategic management, small and medium - size enterprises, entrepreneurship, competitiveness

ABSTRACT - One of the indispensable items of a more efficient business activity of an enterprise in the market economy is the entrepreneurship itself. A high extent of market flexibility and low fixed costs represent an important determinant and a comparative advantage of the entrepreneurs and the small enterprises. The man's creativeness and entrepreneurship are most necessary to combine the inputs in a profitable way. A strategic reaction requires a strategic management. The ability of adaptation and its speed are crucial abilities necessary for the success of an enterprise in the modern economy. In the modern conditions of globalisation of the world market, all enterprises will be forced to function like entrepreneurs, in order that they could exist and develop themselves. The existence of the new business enterprising will require strategies and practices in accordance with ecologic requirements and the requirements of a maintainable development.

1 Radno okruženje i efikasnost poslovanja

Stereotipna kancelarija često je prikazana kao neuredna, zagušljiva, mala prostori-ja koja uništava kreativnost i onemogućuje saradnju. Srećom, takve tradicionalne kancelarije su po mnogo čemu stvar prošlosti. Mnogi poslodavci su shvatili da kancelarijsko okruženje direktno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, njihovu kreativnost i produktivnost. Tehnološke kompanije su razbile reputaciju za izgradnju neverovatnih prostora koja više liče na igrališta, kako bi se njihovi zaposleni radovali boravku na svom poslu. Kao rezultat toga, oni su privukli najbolje i najpametnije.

Ova mini revolucija se proširila na mnoge druge tradicionalne kompanije. Mnoge velike kompanije se postepeno kreću ka otvorenim, kreativnim radnim prostorima stvorenim za saradnju između zaposlenih. Prostori koji su češće viđeni u manjim, kreativnim kompanijama, sada postaju uobičajeni i u velikim korporativnim kompanijama. Poenta je, ako želite vrhunski obavljen posao, potrebno je da vašim zaposlenima pružite kvalitetno radno okruženje. Ovim stavom potvrđujemo našu glavnu hi-

potezu koja govori da je dizajniranje radnog okruženja faktor koji utiče na stvaranje povoljnih uslova za rad, motivaciju i povećanje efikasnosti zaposlenih.

Sposobnost kompanije da privuče dobre i talentovane zaposlene ne predstavlja samo novčani podsticaj već i opšta atmosfera kompanije, inovativno radno okruženje, kao i fleksibilno radno vreme, koje se može prilagoditi potrebama zaposlenih. Radno okruženje nije samo funkcionalno, već ono govori mnogo o organizaciji i čak može uticati na poboljšanje rada i kulturu.

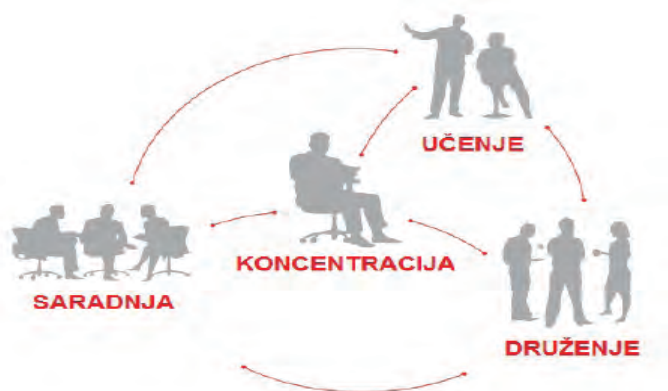
Dizajn radnog okruženja pomaže da visoko kvalifikovani i motivisani zaposleni predstavljaju ključ uspeha za kompaniju. Uzmimo za primer Google, koji je poznat po svojoj opuštenoj korporacijskoj kulturi. Magazin Fortune je stavio Google na prvo mesto od 100 kompanija u kojoj je najbolje raditi.

Poslovni prostor mora da odaje utisak koji i sama kompanija želi da ostavi na poslovne partnere, a to je svakako biti u trendu, odavati utisak mira, sigurnosti i elegancije.

Radna mesta se sada projektuju tako da je na prvom mestu zdravlje i dobrobit zaposlenih. Pošto tehnologija omogućava sve većem broju radnika da biraju kada i gde će obavljati svoj posao, strategijska je obaveza menadžera da obezbede odgovarajuće radno okruženje uz pomoć arhitekta i dizajnera enterijera, kako bi se zaposleni osećali prijatno na svom radnom mestu.

Evropske kompanije su smelije u kancelarijskom dizajnu od svojih američkih kolega. Neke kompanije možda nisu zainteresovane za takve sadržaje, videvši ih samo kao sredstvo ometanja zaposlenih. Dizajn radnog mesta se zasniva na ideji da postoje četiri osnovna načina delovanja koja se odvijaju u kancelariji, a to su: učenje, druženje, saradnja i koncentracija. Kancelarija koja balansira ove načine dobro, biće radno mesto gde će zaposleni raditi najefikasnije.

Slika 1: Četiri načina delovanja koja se odvijaju u kancelariji



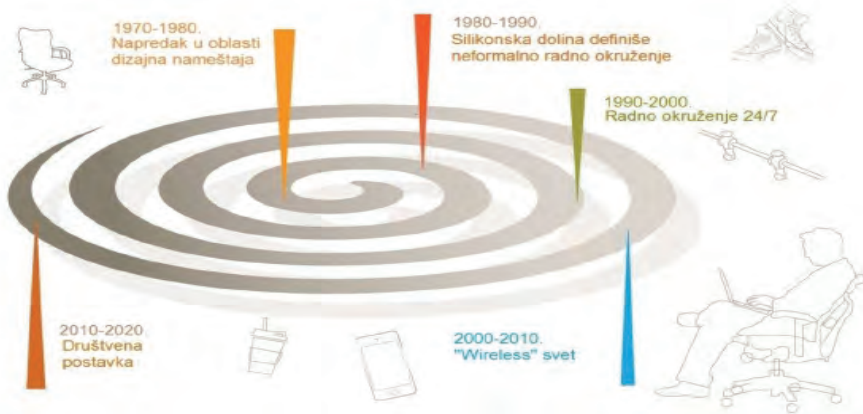
Izvor: <http://officesnapshots.com/2013/01/22/study-the-key-to-workplace-effectiveness-is-focus-not-collaboration/>.

Dizajn mora biti podsticajan da ispuni svrhu organizacije. Ne možemo dizajnirati radno okruženje bez razumevanja za organizacionu strukturu. Strategije za stvaranje zdravog, produktivnog i pozivnog radnog okruženja gde zaposleni mogu da se razvijaju i napreduju su:

- osvrt ka ciljevima, svrsi, i kulturi organizacije,
- povećanje organske i svestrane komunikacije,
- održavanje ravnoteže između fleksibilnosti, privatnosti i saradnje,
- zaposliti različite generacije radnika sa različitim stilovima
- ohrabrite visoko angažovanje zaposlenih.

Tehnološke kompanije Silikonske doline su bile prve koje su prihvatile novo, neformalno radno okruženje. Oni su ponovo osmislili kako bi radno okruženje trebalo da funkcioniše.

Slika 2: Uticaj Silikonske doline na radno okruženje



Izvor: <http://workspacedesignmagazine.com/2013/01/flexible-collaboration-silicon-valleys-influence-on-theworkplace/>.

Na primer, umesto da budu razdvojeni po struci, zaposleni su se udružili. Uveli su i fleksibilno radno vreme i neformalnu odeću, a sa pojavom prvih mobilnih tehnologija i kasnijeg uspona 24/7 radnog okruženja, funkcija kancelarije više nije samo da se obezbedi mesto za rad, to je takođe mesto za zaposlene da se angažuju i saraduju međusobno.

Citrix je jedna od mnogih tehnoloških kompanija koja je prihvatila nove načine rada, i promenila dizajn radnog okruženja. Oni su hteli da stvore ambijent koji privlači zaposlene i pospešuje saradnju. Primetili su da zaposleni imaju tendenciju da komuniciraju oko liftova i na stepeništu. Tako su došli na ideju da stvore salone, kafeterije i prostorije za odmor koje se nalaze bilzu liftova i stepeništa kako bi se interakcija između zaposlenih povećala.

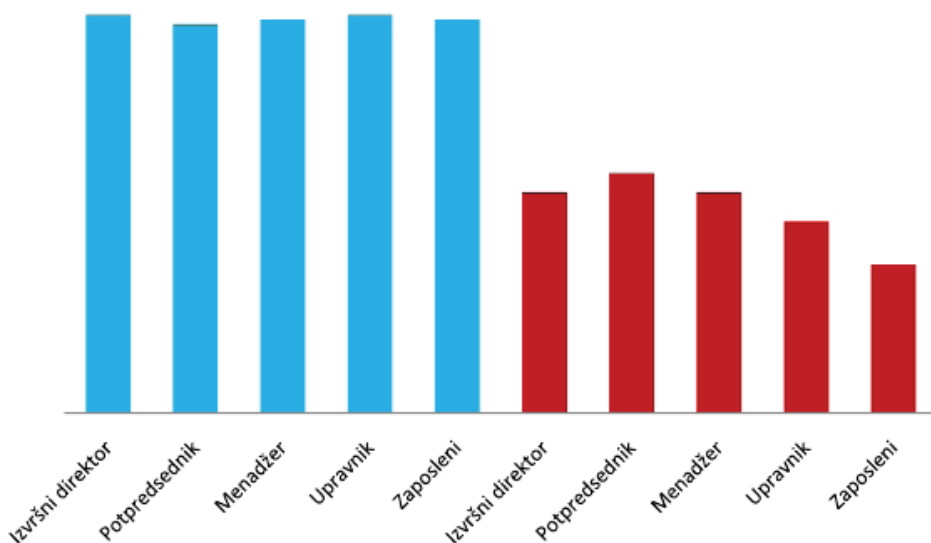
Od kafića do rekreativnih prostorija, današnje radno okruženje Silikonske doline je veoma fleksibilno. Takođe je zaposleni taj koji je fokusiran i ohrabren na spontane interakcije kao sredstvo za stvaranje veće inovativnosti i produktivnosti.

Kako najbolje kompanije organizuju svoje radno okruženje Istraživanje is 2008. godine koje je izvršio Gensler pokazuje četiri ključna faktora u kojima najbolje kompanije dizajniraju svoje radno okruženje efektivnije od prosečnih kompanija. Ove kompanije takođe imaju tendenciju da prolaze bolje u nekim bitnijim pokazateljima. Ti faktori su:

- koncentracija,
- saradnja,
- učenje i
- druženje.

Zaposlenima treba vremena da se koncentrišu, ali im takođe treba vremena i za saradnju. Zaposleni treba da imaju mogućnost socijalizacije i kreiranja zajednice na radnom mestu kako bi ga unapredili.

Slika 3: Veoma zadovoljni/zadovoljni radnim okruženjem



Izvor: <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/>.

Zaposleni treba da budu ohrabreni da uče.

U cilju postizanja dobrih rezultata u ovim oblastima, neophodno je da poslodavci pruže zaposlenima mogućnost inteligentnog dizajna radnog okruženja.

Na narednim slikama možemo videti koja je razlika u zadovoljstvu zaposlenih između top kompanija i prosečnih kompanija. Došli smo do zaključka da efikasni dizajn radnog okruženja donosi bolje performanse kompanije.

Slika 4: Recepcija u kompaniji Google



Izvor: <http://sweetydesign.com/furniture-accessories/googles-office-in-london>.

Google, Inc. se smatra kao idealno mesto za rad, a u više navrata je izabran od strane časopisa »Fortune« u svom godišnjem izboru: »Najbolje kompanije za koje treba raditi«. Google primi preko 1000 aplikacija za svakih pet slobodnih radnih mesta, a vrlo mali broj zaposlenih napušta kompaniju jednom kada dobije posao.

Ipak, situacija se izgleda promenila preko noći, što je otežalo Google-u da privuče i adriži najtalentovanije, uprkos prevrtljivoj ekonomiji. Google, Inc. se sada bori sa mnogim rastućim internet kompanijama koje preuzimaju njihovo osoblje. Tokom 2010. i 2011. godine, Facebook, Zynga i Twitter su povećali svoje osoblje u proseku za 83,43 %, a mnogi od tih zaposlenih migriraju iz Google-a. Da bi mogli da privuku nove regrute i spreče napuštanja, svi Google-ovi zaposleni (oko 23.000), dobili su 10 % povišicu, po procenjenoj vrednosti od 400 miliona dolara. Ovo se desilo tokom 2011, kada su zarade bile statične ili u opadanju, u većini kompanija širom zemlje.

Google kancelarije i kafeterije osmišljene su da podstaknu interakciju između timova zaposlenih u Google-u i međusobno, kao i poslovnu i privatnu konverziju. Google ima preko 70 kancelarija u više od 40 zemalja širom sveta. Iako ne postoje dve identične Google kancelarije, posetioци bilo koje kancelarije mogu da očekuju mnogo zajedničkih odlika: murale i dekoracije koji izražavaju lokalni duh; zaposlene u Google-u koji dele pregrađene kancelarije, šatore i prepune prostorije; video igre, stolove za bilijar i klavire; kafeterije i »mikrokuhinje« pune zdrave hrane i stare dobre bele table za zapisivanje trenutnih ideja

Primeri radnog okruženja u Google-u:

Muzičke prostorije – zvučno izolovane sobe koje omogućavaju zaposlenima da vežbaju gitaru, sviraju bubnjeve, ili se mogu oprobati kao DJ-evi.

Kafeterije i mikro kuhinje – veliki kuvari pripremaju zdrave obroke za gladne Googlerse. Meni se menja svakodnevno.

Tajna soba – to je nešto što smo mogli da čujemo iz priča o Šerloku Holmsu. Ako pronađete pravu knjigu u polici, otvaraju se vrata ka tajnom salonu sa kaminom, udobnim stolicama i tablom za društvene igre.

Luksuzne ležaljke – sale za sastanke su takođe dostupne u Google poslovnicama, ali zaposleni mogu da sednu u krug ispod jednog šatora i da razgovaraju oko poslovnih strategija.

Ekološka odgovornost – zaposleni su okruženi prozorima od poda do plafona, podovima od plute, recikliranim auto svetlima koji ulepšavaju prostorije za sastanke; 100 % obnovljivih izvora energije za napajanje

Igrice u izobilju – preko cele prostorije, proteže se mnoštvo igara koje Googlersi mogu da igraju dok su na pauzi. Tu je stoni tenis, bilijar, pikado, čak i arkadni Pac-Man.

»Bakin stan« prostorija – opremljena je stolicama i elementima koji podsećaju na nekadašnji dizajn enterijera iz vremena naših roditelja ili starije rodbine.

»Lala« biblioteka – sadrži ogromnu belu sofu ukrašenu jastucima, okružena je velikim policama ispunjenim umetničkim i inspiracionim knjigama Google je proglašen najsrećnijom i najpoženijom kompanijom za koju treba raditi.

Navešćemo 10 strategija kompanije Google, među kojima je i dizajn radnog okruženja koji predstavlja kreativni podsticaj za timski rad, učenje, i saradnju. O ovome govori stavka: »Možete biti ozbiljni i bez odela«:

1. Fokusiraj se na korisnika, a sve ostalo će doći samo.
2. Najbolje je baviti se jednom stvari stvarno, stvarno dobro. Google se bavi pretragom. Sa jednom od najvećih istraživačkih grupa na svetu koja se bavi isključivo rešavanjem problema sa pretragom, kompanija zna šta je ono što dobro radi kako bi mogli da rade još bolje. Pokušaće da snagu pretrage primene na prethodno neistražene oblasti i omogućiti korisnicima pristup sve većem broju informacija koje mogu da koriste.
3. Brzo je bolje od sporog. Naše vreme je dragoceno, i kada tražimo odgovor na internetu, želimo da ga dobijemo odmah – Google teži da nam ispuni želje. Moguće je da su jedini na svetu koji mogu da kažu da im je cilj da korisnici što pre napuste njihovu početnu stranicu.
4. Demokratija na internetu funkcioniše. Google pretraga funkcioniše zato što se oslanja na nekoliko miliona pojedinaca koji postavljaju veze na veb sajtove i tako pomažu da se utvrdi koji još sajtovi nude koristan sadržaj.

5. Ne morate se nalaziti za radnim stolom da bi vam bio potreban odgovor . Svet se sve više oslanja na mobilne uređaje – ljudi žele pristup informacijama uvek i svuda. Uvode se nove tehnologije i nude nova rešenja za usluge za mobilne uređaje koje ljudima iz svih krajeva sveta omogućavaju da brojne zadatke obave na telefonu, počev od provere e-pošte i obaveza iz kalendara do gledanja video snimaka, da ne spominjemo nekoliko različitih načina pristupa Google pretrazi na telefonu.
6. Možete da zaradite novac, a da ne radite loše stvari. Google je preduzeće. Prihod koji ostvaruju potiče od ponude tehnologije za pretragu kompanijama i od prodaje oglašavanja koje se prikazuje na njihovim sajtovima i na drugim sajtovima na celom webu.
7. Uvek postoji više informacija. Kada su indeksirali više HTML stranica na internetu od svake druge usluge, Google inženjeri su posvetili pažnju informacijama koje nisu bile tako lako dostupne. Ponekad je stvar bila samo u integrisanju novih baza podataka u pretragu, na primer dodavanje broja telefona, liste adresa i poslovnog imenika. Druga rešenja su zahtevala malo više kreativnosti, poput dodavanja mogućnosti za pretragu arhiva vesti, patenata, akademskih časopisa, milijardi slika i miliona knjiga. A Google-ovi istraživači nastavljaju da pronalaze načine koji će sve informacije sveta približiti korisnicima koji traže odgovore

2 Metodologija

Predmet istraživanja našeg rada je dizajn i redizajn radnog okruženja kao motivaciona strategija menadžmenta ljudskih resursa i način na koji dobro projektovano radno okruženje doprinosi efikasnosti zaposlenih.

Živimo u svetu u kome tehnologija ima sve veći doprinos i gde su kompanije sa najvećim uspehom kompanije zasnovane na upotrebi tehnologija. Upravo te kompanije su bile prve koje su razvile ovu strategiju novog radnog okruženja, u kome zaposleni zajedno saraduju, razmenjuju ideje, uče, druže se i razvijaju.

Jedan od zadataka menadžera ljudskih resursa je upravo poboljšanje efikasnosti zaposlenih. U ovom istraživanju, predstavice koliko je važno dobro organizovano radno okruženje, kako ono utiče na zaposlene i doprinosi boljoj efikasnosti. Takođe smo obuhvatili teorijsko objašnjenje inovativnosti i kreativnosti, kao i uticaj ova dva faktora na poboljšavanje produktivnosti zaposlenih, putem elemenata radnog okruženja. Inovativna radna okruženja su efikasna, fleksibilna, održiva radna okruženja koja podržavaju organizacione promene i podstiču timski rad. Cilj inovativnog radnog okruženja je da pruži visoke performanse koje maksimiziraju produktivnost zaposlenih.

Značaj ovog istraživanja je da pokaže kako radno okruženje utiče na razvoj zaposlenih i da podstakne menadžere da razvijaju ovu strategiju kako bi njihovi zaposleni bili zadovoljni, srećni, inspirisani, kreativni i produktivni na svom random mestu.

U današnje vreme, velikom broju zaposlenih je potreban podsticaj za napredovanje i više inspiracije na svom radnom mestu, bilo da su zaposleni u malim, srednjim ili velikim kompanijama. Ljudi provode većinu svog vremena na random mestu, a očekuje se od njih da budu zadovoljni i produktivni. Kompanije moraju da obezbede navedeno, iako svaki pojedinac ima različite prioritete, želje i ciljeve.

Inovacija u radnom okruženju je proces koji se mora negovati kako bi kompanije napredovale. Bez inovativnosti kompanije »umiru«. Možete imati kreativnost bez inovacija, ali ne možete inovirati bez kreativnosti. Kada je reč o inovacijama, važno je prepoznati da su ljudi izvor kreativnosti, što je osnova za inovacije.

Obzirom na to da kod nas nije mnogo razvijena ova strategija projektovanja radnog okruženja, kao što je u svetu, uz ograničenu dostupnost literature na srpskom jeziku, koristili smo većinu literature na engleskom jeziku kako bismo objasnili značaj istraživanja.

Naučni cilj istraživanja je da opiše i analizira sve aspekte dizajna i redizajna radnog okruženja. Ukazaćemo na prednosti digitalnih tehnologija, predstaviti prioritete top kompanija, objasnićemo značaj inovativnosti, motivacije, i kreativnosti na radnom mestu, i daćemo odgovor na pitanje kako različite generacije ocenjuju važnost radnog okruženja.

Društveni cilj istraživanja je da pružimo informacije i saznanja o tome kako dizajn i redizajn radnog okruženja doprinosi boljoj efikasnosti zaposlenih, i da predstavimo ideju kompanijama kako da primene ovu strategiju. Pritom, pokazaćemo rezultate istraživanja koji elementi radnog okruženja su najbitniji zaposlenima i koje faktore treba poboljšati radi bolje produktivnosti kompanije.

U našem istraživačkom radu pošli smo od sledećih hipoteza:

Glavna hipoteza: Dizajniranje radnog okruženja je faktor koji utiče na stvaranje povoljnih uslova za rad, motivaciju i povećanje efikasnosti zaposlenih.

Posebne hipoteze:

- Dizajn radnog okruženja koji odgovara potrebama zaposlenih ima veliki značaj za njihovo zadovoljstvo.
- Zaposleni svih starosnih generacija veruju da je dobar dizajn radnog okruženja veoma važan faktor za njihovu efikasnost.
- Razvoj tehnologije doprinosi stvaranju boljeg radnog okruženja.
- Inovacije u radnom okruženju jedne kompanije su neophodne kako bi se zaposleni osećali kreativnije, inspirativnije i produktivnije na svom random mestu.
- Kreativno radno okruženje je najbitniji faktor efikasnosti zaposlenih.

U svakom istraživanju koriste se različite metode ili tehnike, jer imaju različite ciljeve. Metod označava način istraživanja. U našem istraživačkom projektu koristili smo sledeće metode:

Osnovne metode: analiza, sinteza, apstraktna metoda, generalizacija, indukcija, dedukcija, konkretizacija, specijalizacija.

Opšte-naučne metode: hipotetičko-deduktivna metoda.

Posebne metode: dijalektički metod.

Metode prikupljanja podataka: Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja tehnikom anketiranja, u čije svrhe je konstruisan upitnik sa pitanjima koja se odnose elemente radnog okruženja i kako ono utiče na efikasnost zaposlenih.

3 Rezultati

3.1 Kako poboljšati otvorene kancelarijske prostore jedne kompanije

Treba kreirati i održavati radno okruženje, prilagođeno posebnim standardima, kako bi zadovoljili potrebe zaposlenih. Najbitnije je obezbediti:

- kancelarijsku opremu i nameštaj;
- radni prostor, uključujući i individualne kancelarije, konferencijske sale, kancelarije za sastanke, obuku, i laboratorije;
- kontrolu životne sredine (temperatura, vlažnost vazduha, osvetljenje, buka i vizuelne smetnje),
- komunikacionu opremu za zaposlene (telefoni, faks mašine, modemi, i postrojenja za proveravanje elektronske pošte)
- procedure za rad, bezbednost i sigurnost,
- računare, radne stanice, i drugu računarsku opremu,
- mrežnu infrastrukturu,
- opremu i alate (kancelarijski softver, alatke za upravljanje projektima, instrumenti za procenu, testiranje ili evaluaciju opreme, proizvodni alati, i sl.),
- priručnike za upotrebu i održavanje.

Loše dizajnirane otvorene kancelarije su izvor ogromne distrakcije. Izgled otvorenih kancelarija predstavlja dominantni stil za dizajn kancelarija u proteklih par godina. Istraživanje iz 2005. godine ispituje efekte kancelarijskog dizajna. Ovo istraživanje ne zauzima određenu stranu, već identifikuje zajedničke izvore ometanja u planski otvorenim kancelarijama i moguća rešenja kroz bolji dizajn.

Jedno istraživanje je utvrdilo da je 57 % ispitanika izjavilo da im buka u pozadini izaziva »veliko ometanje« za njihovu sposobnost da se koncentrišu. Glavni izvori smetnji su:

1. Konstantno zvoni telefon
2. Konverzacije ljudi
3. Buka štampača, računara, tastatura
4. Spoljašnji zvuci

Drugi pojam identifikuje da se zaposleni nisu privikli na buku u kancelariji, već je prijavljeno veće ometanje što su duže bili izloženi buci. Ukoliko se primeti da su zaposleni ometeni i rastrojeni na poslu, može se pokušati sa nekim od dole navedenih koraka prevencije:

- Obezbediti mirne kancelarije daleko od bučne opreme i drugih ljudi za radnike kojima je potrebno da se koncentrišu na zadatke koji zahtevaju potpunu pažnju (npr. pisanje, matematički zadaci).
- Uključiti apsorbcione materijale i particije da bi se buka u pozadini redukovala. Izabrati telefone sa podesivim melodijama ili da se mogu lako utišati prilikom ne javljanja.
- Ne treba postavljati glasno odeljenje, koje telefonira tokom radnog vremena pored programera koji pokušavaju da se koncentrišu.
- Podstaknite komunikaciju koja neće biti izvor ometanja drugim zaposlenima.
- Prepravke kancelarijskog prostora tako da svi zaposleni imaju pristup prozoru i prirodnom osvetljenju.
- Obezbediti zaposlenima udoban nameštaj, i opremu koja uključuje korišćenje ne toksičnih materijala koji se mogu ponovo koristiti.
- Uključiti lične pogodnosti sa pogledom integrisanim ka zdravlju kao što su manji wellness centri u kompaniji.

Primeri i mogućnosti za razvoj inovacija u radnom okruženju su mnogobrojni. Navodimo deset koje se najčešće susreću u praksi savremenih organizacija:

1. Ideje dolaze sa bilo kog mesta – ideje i sugestije zaposlenih su veoma cenjene i poštovane.
2. Lideri su postavili jasnu viziju – zaposleni znaju koji su prioriteti i teže ka njihovom ispunjavanju.
3. Efektivne inovacije mogu početi malim koracima – oni mogu biti jednostavni i fokusirani na suštinu i, iako ne može odmah biti savršenstvo, kreativnost,
4. Inovacija dolazi kao izazov i status kvo, i aktivno traži nove ideje i informacije.
5. Zaposleni imaju veru i poverenje u organizaciju, lidere, menadžere i supervizore, koji moraju biti spremni da prime njihove sugestije i da preduzmu akciju i prihvate nove ideje koje dodaju vrednost kompaniji.
6. Donošenje odluka je otvoreno i transparentno – nije nužno donošenje odluka koncenzusom.
7. Inovacija se nagrađuje – zaposleni osećaju da su cenjena dostignuća priznata i da se vrednuju i poštuju.
8. Organizaciona kultura je sveobuhvatna, rešenja su usmerena ka pravom pravcu, i nema potrebe da se zaposleni okrivljuju zbog njihovih rezultata.
9. Rad u partnerskoj saradnji sa zainteresovanim stranama su osnovni načini poslovanja.
10. Zaposleni na svim nivoima se zalažu za individualnu i kolektivnu izvrsnost u svemu što rade.

Na kraju, važno je podvući linjenicu da prijatno okruženje na radu višestruko utiče na radnu efikasnost zaposlenih, smanjuje nezadovoljstvo radom i bolesti vezane za

stress, a time se obezbeđuje veća produktivnost sa smanjenim brojem bolovanja I odsustvovanja sa posla iz tih razloga.

LITERATURA

1. Dessler, G. (2011). Human Resource Management. Pearson.
2. Drucker, P. (1991). Inovacije i preduzetništvo – Privredni pregled. Beograd.
3. Đorđević – Boljanović, J. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd.
4. Gomez – Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2012). Managing Human Resources. 7th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
5. Kulik, C. (2004) Human resources for the non-HR manager. New Jersey: Mahwah, Inc.
6. Lajović, D. in Vulić, V. (2006) Tehnologija i inovacije. Podgorica: Ekonomski fakultet.
7. Mašić, B. (2009). Strategijski menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
8. Roney, W.: Flexible Collaboration: Silicon Valley's Influence on the Workplace. Spletna stran: <http://workspacedesignmagazine.com/2013/01/flexible-collaboration-silicon-valleys-influence-on-the-workplace/>.
9. Searer, S.: Key To Effective Workplace in focus, Not Collaboration. Spletna stran: <http://officesnapshots.com/2013/01/22/study-the-key-to-workplace-effectiveness-is-focus-not-collaboration/>.
10. Searer, S.: RESEARCH: Top companies organize their workplace better than you. Spletna stran: <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/>.
11. Spletna stran: <http://sweetydesign.com/furniture-accessories/googles-office-in-london>.

Influence of Promotion on Creating a Successful Trademark

UDC 658.626+659.1

KEY WORDS: trademark, promotion, advertising function, consumer loyalty, competitive power

ABSTRACT - The main commercial goal of promotion are sales through the increased market share, conquest of a new market, launch of a new product or service, etc. Communicational goals are similar: creating a recognisability of trademark or company, likeability, confidence and encouragement for a direct purchase. The most efficient form of promotion mix with regard to trademarks is advertising. Advertising function of trademark is most often based on intense advertising which brings trademarks into life. In choosing products, consumers often subconsciously decide for the product which has a well-advertised trademark because in the mind of the consumer the advertisement leaves the impression of quality and reliability. In this way trademarks become the means of a legal economic competition which increase the company's competitive power. By achieving these promotional and communicational goals, the consumer loyalty is established and that ensures the next product placement, since the consumer is certain to choose the same trademark in the next purchase.

UDK 658.626+659.1

KLJUČNE REČI: robna marka, promocija, propagandna funkcija, lojalnost potrošača, konkurentna moć

POVZETEK - Osnovni komercijalni cilj promocije je prodaja kroz povećanje tržišnog učešća, osvajanje novog tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge i dr. Komunikacioni ciljevi su slični: stvaranje poznatosti robne marke ili preduzeća, dopadljivost, poverenje i podsticaj na neposrednu kupovinu. Najefikasniji oblik promocije sa stanovišta robne marke je ekonomska propaganda. Propagandna funkcija robne marke najčešće se zasniva na intenzivnoj reklamaciji kojom se robne marke uvode u život. U odabiru proizvoda potrošači se često i nesvesno opredeljuju za proizvod koji poseduje dobro reklamiranu robnu marku jer reklama u svesti potrošača ostavlja utisak kvaliteta i pouzdanosti. Na ovaj način robna marka postaje sredstvo legalne privredne utakmice koja pospešuje konkurentsku moć preduzeća. Postizanjem promotivnih i komunikacionih ciljeva stiče se lojalnost potrošača koja obezbeđuje sigurnost narednog plasmana, obzirom da će ponovljenom kupovinom potrošač sigurno odabrati istu robnu marku.

1 Introduction

For achieving economic profit the preservation of long-lasting loyalty of consumers is equally important as attracting new consumers. Advertising function of trademarks is most frequently based on intense advertising which brings trademarks into life.

In choosing products, consumers often subconsciously decide on that product which has a well-advertised trademark because in the mind of the consumer the advertisement leaves the impression of quality and reliability. In this way, trademarks become the means of legal economic competition which increases the company's competitive power. Promotion as a form of communication between producers and consumers today is more and more important due to rapid development of information technology (Idris, 2003).

The attitude that prevails is that well-informed consumers can use a trademark as the substitute for more detailed information about the product, thus narrowing their choice and making the right decision about their purchase, encouraging improvement of the product's quality and decreasing consumer deception. Factors that crucially influence the consumers' decision on purchasing a product are: visual effect of a trademark, trademark's attractiveness and adjustment to trends and time requirements.

2 Advertising Function of a Trademark

Advertising is a process of communication between a company and consumers with the aim of creating a positive attitude towards products and services, which leads to their preference in the process of making the final decision on the purchase. Promotion mix (advertising, personal sale, publicity – public relations and sales promotion) is the element of international business.

The basic commercial goal of promotion is sale through increase of market share, conquering new markets, launching new products, etc. Communicational goals are similar: creating recognizability of trademark or company, likability, confidence and encouragement for direct purchase. The most effective form of promotion with regard to a trademark is economic advertisement (Olins, 2003). By advertising a trademark its image can be developed successfully in the long run since it convinces consumers of the advantage of the trademark and stimulates selective demand for that trademark.

When we speak about advertising function of a trademark, in practice, it is most often related to the attractive force which a trademark possesses independent of quality, price and properties of a product it marks. This happens when a trademark has high attractive value and when by advertising means subconsciousness of consumers is affected so that it is possible that a product of better quality will not be positioned adequately in the market if it is marked by less attractive or insufficiently attractive trademark.

While conducting promotion activities it is necessary to take into consideration customs, affinities, values and beliefs of different cultures, bearing in mind the motto: "Think globally, act locally".

At launching its product in the Indian market, the company "Coca Cola" has applied a completely different type of campaign from the typical aggressive television broadcast. Namely, in India there are not many TV sets so the emphasis of the promotion was on posters and advertisements in open space (Hurt and Marfi, 2003).

The basis of trademark promotion lies in economic advertising. It helps to achieve the differentiation of one's own brand in relation to the competition and the competitive advantage in the market.

3 Role of Promotion Activities in the Lifecycle of a Trademark

All products and their trademarks undergo several phases before they disappear from the market. Lifecycle represents an effort to identify separate phases in the development of the sale of a product, that is the trademark of a product.

The significance and role of promotion activities depends on the phase of the trademark's lifecycle. Thus lifecycle of a trademark undergoes the following phases (Keller, 2003):

- introduction of a trademark in the market;
- growth of the trademark and its preference;
- full maturity and loyalty to the trademark;
- decline of the trademark and its reputation;
- renewed growth or creation of the trademark.

In the phase of launching a trademark the goal of advertising messages is to build up a long-lasting reputation of the trademark. Advertising messages are intended for all segments of consumers in top time slots together with frequent repetition.

In the growth phase, the trademark takes a preferential attitude in the consumers' consciousness which is reflected in the increase of sales. The longest phase in the trademark's lifecycle is the phase of its maturity. It gives the greatest effects in the sense of profit and trademark's image. In this phase the trademark has already been accepted by the consumers and therefore slight advertising efforts are needed to remind of and preserve the trademark's image.

In case there is competition, already in this phase the company can enforce the strategy of range modification and broaden the trademark by launching new products, as was the case with the company "Mark & Spencer" which introduced new food – vegetarian and healthy food "St. Michael®" (Lovreta, 1999).

The phase of decline in the trademark's lifecycle begins due to strong competition as well as changes in consumers' habits, their purchasing strength, etc. In this phase the company tries to make its trademark successful again and to regain the consumers' loyalty. Therefore, the company may try to revive the trademark and make it grow or to abandon the trademark completely.

In the phase of renewed growth the company should engage as much as possible in the economic advertising with the aim of promoting the trademark by means of massive communication, emphasizing new and distinctive advantages in relation to the competition. During the formation of communication one should bear in mind the customs, affinities and beliefs of different cultures. In many countries there are massive restrictions regarding the contents of advertising messages or announcements.

Muslim countries, for example, have regulations on advertisements including women. In order to protect their citizens from advertising abuses some countries

have restrictions in placing advertising messages. In Norway and Sweden there are no commercial channels and there are also limitations in advertising tobacco, alcoholic drinks and pharmaceutical products. In Austria and Great Britain there are no advertisements with alcoholic drinks, and in Greece and Germany such advertisements are allowed on condition that the advertising message does not address the younger generation (Rakita, 2009). Bearing this in mind while considering an advertising strategy in the international market, the question which arises is whether to introduce standardization or individualization of advertising activities.

The idea of a standardized approach to advertising activities begins with the slogan – one field of vision, one sound, uniform sales. The representatives of this alternative are: “Coca Cola®”, “Pepsi®”, “Schweppes®”, “Benetton®”, “Marlboro®”, and others.

By advertising its trademark a company tries to persuade consumers to prefer its trademark instead that of the competition and thus create consumers’ loyalty as the barrier towards other companies in conquering market share in that segment.

From this point of view, the idea of individual approach to advertising activity deviates since its attitude towards advertising activity is that markets differ and therefore advertising messages should differ. Thus the company “Martini&Rossi” organized the European advertising campaign for Martini with the slogan “The right thing” (Rakita, 2009). The slogan was used in all countries, however the visual presentation was adjusted to the audience characteristics in separate countries. Thus in Italy the product was presented in a TV commercial where a young couple is watching a motor race and drinking Martini. In Germany the skiing scenes were used in the commercial, and in Britain the scenes flying over a castle in a balloon were presented. In France the commercial with young people drinking in a fishing village was used. The campaign with such a concept had positive financial effects as well as the effects regarding defining the advertising concept for this trademark.

Independently from the chosen strategic choice for advertising activities, the strategy should be creative and original. By achieving promotion and communication goals the consumers’ loyalty is gained thus ensuring good placement of new products since in repeated purchase a consumer is sure to choose the same trademark.

4 The Spiral of Promotion Activities

Supporting the trademark’s lifecycle is the promotion carried out in the following phases (Salai and Sudarević, 2004):

- pioneer phase,
- competition phase,
- remembrance phase.

Pioneer promotion phase frequently overlaps with the introduction phase in the trademark's lifecycle. As a rule, this phase does not ensure any profit since a company has significant investments not only in conquering consumers but also conquering distribution channels.

In the pioneer phase the promotion should present the new trademark to potential consumers, to introduce a new habit, new customs or to establish the new life style. In this phase emphasis is put on two moments. In the first one, time moment, consumers are acquainted with availability of this new trademark, and the second moment is related to the benefits that consumers will gain by using products marked by the new trademark.

The competition phase begins when the trademark is already known to consumers so that they buy the product without particular effort regarding its choice. Promotion messages point out to the reasons for the selection of this new trademark, that is differentiation and specificity of the product in relation to the same or similar competition products.

Remembrance phase has for its goal preservation of already existing consumers. The trademark in its lifecycle has reached the maturity phase and is widely accepted and from the promotion aspect it enters the phase of remembering. Basic goal of promotion in the remembrance phase is to preserve the achieved market share as well as to distract consumers' attention from the competition trademarks. The best way to achieve the goal of promotion remembrance is visual presentation of the trademark or by advertising.

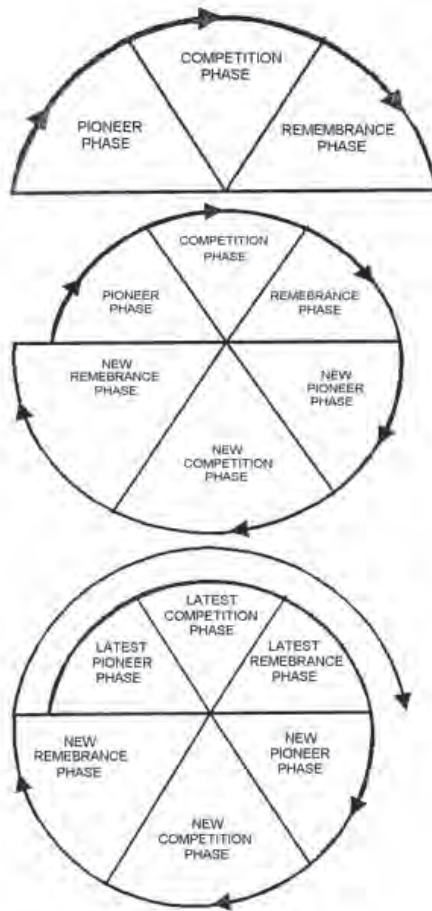
After the remembrance phase a company may adopt two possible strategies of promotion management. The first consists of gradual abandoning of promotion and other activities that support the trademark. The trademark gradually loses its market share and the profitability is slowly reduced. The second possible strategy of a company is to apply the so-called promotion spirals. This strategy strives to broaden the market and enter into a new pioneer phase of the trademark's promotion, which is aimed at attracting new consumers. After this new pioneer phase, a new competition phase starts, and then the remembrance phase follows; thus the whole process is repeated in the form of a spiral (Figure 1).

During the trademark's lifecycle each phase shows the trademark's movement, and the promotion spiral points out to what needs to be undertaken in order to achieve the planned movement. It enables one to determine in which phase the trademark is in a given moment in the particular market, thus pointing out to what should be emphasized in the promotion message in order to preserve the existing and attract new consumers.

Depending on the trademark's phase during its lifecycle, the promotion activities have different effects. In the launching phase economic advertising and publicity are highly significant in creating the well-known name of the trademark. In the growth phase the role of economic advertising and publicity are still highly important. In the

maturity phase, when consumers are already well-acquainted with the trademark, only the level of economic advertising which shall remind them of the trademark is needed. In the phase of decline, economic advertising remains on the level of reminding, publicity is neglected, and what may contribute to the success of the trademark is an improvement in sales.

Figure 1: Spiral of Promotion Activities and its phases:



Source: Salai S. and Sudarević T. (2004). Promotion Management – Opportunities and Challenges, Marketing no. 2.

5 Conclusion

The core of promotion of a company's trademark is economic advertising. What is achieved by advertising is differentiation of the trademark in relation to the

competition and market positioning. Advertising of a trademark may develop successfully its image for a longer period of time. It convinces consumers that the trademark has advantages and it also stimulates the selective demand of the trademark. Thus preference of the trademark is achieved.

By gaining consumer loyalty, future placement is ensured since at repeated purchase a consumer is sure to prefer the same trademark. Advertising makes the trademark well-known, as well as the company; it makes it likable and actuates confidence and immediate purchase.

The significance and role of promotion activities depends on the phase of the trademark's lifecycle. Lifecycle represents the attempt to identify certain phases in development of the product's sale, that is the product's trademark. Promotion spiral is similar to the trademark's lifecycle since it points out to what is needed in certain phases in order to achieve market success. Promotion spiral represents a broadened version of the repeated promotion phases.

Rightly defined, promotion activity in the market has the influence on forming company's reputation which is an exceptional basis for future business, both in the market where the company is already present and in the market where the company has yet to appear.

REFERENCES

1. Hurt, S. i Marfi, Dž. (2003). *Robna marka – novi izvor profita*. Beograd: Clio.
2. Idris, K. (2003). *Intellectual Property – Powerful Mean of Economic Growth*. Geneva: World Intellectual Property Organization (WIPO).
3. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. New York: Upper Saddle River, Prentice Hall.
4. Lovreta, S. (1999). *Trgovinski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
5. Olins, W. (2003). *On brand*. London: Thames & Hudson Ltd.
6. Rakita, B. (2009). *Međunarodni marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
7. Salai S. and Sudarević T. (2004). *Promotion Management – Opportunities and Challenges*. Marketing no. 2.

Problematika brezposelnosti

UDK 331.56(497.4)

KLJUČNE BESEDE: brezposelnost, trajanje brezposelnosti, analiza preživetja

POVZETEK - Brezposelnost predstavlja neizkoriščenost dela aktivnega prebivalstva, hkrati pa je breme in strošek za družbo. To je eden od osrednjih makroekonomskih problemov v družbi, nekateri avtorji pa pogosto predstavijo stopnjo brezposelnosti kot merilo uspeha makroekonomske politike. Za analiziranje brezposelnosti in vzrokov zanjo je potrebna celovita slika strukture prebivalstva in dinamike na trgu dela, saj model ponudbe in povpraševanja po delu ne zadostuje za pojasnitev tega pojava. Eden od pomembnih vidikov trga dela je trajanje brezposelnosti. Namen članka je predstaviti problematiko brezposelnosti v Sloveniji in dati izhodišča za analiziranje trajanja brezposelnosti na podlagi analize preživetja.

UDC 331.56(497.4)

KEY WORDS: unemployment, duration of unemployment, analysis of survival

ABSTRACT - Unemployment represents an unexploited part of the active population, at the same time it is also a burden and cost for society. Unemployment is one of the central macroeconomic problems in the society, some of the authors often take unemployment rate as a measure of success of the macroeconomic policy. A complete picture of population structure and dynamics in the labour market is needed for unemployment analysis and causes of unemployment, as the model of supply and demand of labour is not sufficient enough to explain the phenomenon of unemployment completely. One of the key features of the labour market is duration of unemployment. The aim of this paper is to present the problem of unemployment in Slovenia as well as to make ground for the analysis of unemployment duration, based on the analysis of survival.

1 Uvod

Brezposelnost je poleg inflacije eden od najbolj perečih problemov današnjih gospodarstev (Hrovatin, 2007). V Sloveniji se je število registrirano brezposelnih oseb občutno povečevalo vse od leta 2009 dalje (tabela 1) zaradi gospodarske krize, pri čemer je bilo konec leta 2014 približno enako število moških in žensk, ki so bili zajeti v evidenci brezposelnih oseb. Med registrirano brezposelnimi osebami mladi v starostni skupini do 29 let predstavljajo najbolj dominantno skupino (25,2 % konec leta 2014). Slednje lahko povežemo z dejstvom, da mladi težje dobijo zaposlitev in četudi se zaposlijo, so njihove pogodbe o zaposlitvi sklenjene za določen čas. To jih postavlja v še težji položaj na trgu dela in povečuje dualnost na njem. Mladi na trg dela vstopajo starejši in bolj izobraženi. Neskladja med ponudbo in povpraševanjem dodatno otežujejo hitrejši prehod iz izobraževalnega sistema na trg dela. Med problematičnimi skupinami so tu tudi starejše brezposelne osebe (50 let in več), pri katerih se kot problem kažejo neustrezne kvalifikacije.

Tabela 1: Število in stopnja registrirane brezposelnosti, Slovenija, konec leta

	Stopnja registrirane brezposelnosti (%)	Število registrirano brezposelnih oseb		
		Moški	Ženske	Skupaj
2009	10,3	50.204	46.468	96.672
2010	11,8	58.810	51.211	110.021
2011	12,1	59.562	53.192	112.754
2012	13,0	63.211	54.850	118.061
2013	13,5	64.635	59.380	124.015
2014	12,5	59.956	59.502	119.458

Vir: Zavod RS za zaposlovanje.

Število novo registriranih brezposelnih oseb je bilo konec leta 2009 8.434, od tega je bilo 875 iskalcev prve zaposlitve (tabela 2). Obseg prilivov se je v letu 2010 eno-
 rmno povečal kot posledica gospodarske krize, k večjemu obsegu prilivov v brezpo-
 selnost pa so prispevali tudi tisti, ki so zaključili svoje izobraževanje, vendar se niso
 uspeli zaposliti.

Tabela 2: Obseg prilivov

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Novo registrirani (konec leta)	8.434	14.846	8.995	13.171	10.970	10.783
Iskalci prve zaposlitve (konec leta)	875	934	753	918	1.371	959

Vir: Zavod RS za zaposlovanje.

2 Kratek opis modelov trajanja in analize preživetja

Podatki, ki se nanašajo na čas preživetja, so podatki, ki merijo čas od določene za-
 četne točke do pojava nekega dogodka, kot je na primer čas od sprejema do odpusta
 pacienta (bolnišnična oskrba) ali na primer čas od diagnoze bolezni do smrti. V ta-
 kih primerih standardnih statističnih tehnik ne moremo uporabiti, saj je osnovna
 porazdelitev redko normalna, podatki pa so pogosto okrnjeni. Čas preživetja lahko
 opišemo kot krnjen takrat, kadar imamo spremljajoče podatke, vendar do dogodka še
 ni prišlo oziroma raziskovalcu ni znano, da bi do dogodka prišlo. Če na primer preu-
 čujemo čas trajanja bolnišnične oskrbe in je pacient na koncu študije še vedno v os-
 krbi, potem bo pacientov čas bolnišnične oskrbe krnjen. Če pred zaključkom študije
 pacienta iz nekega razloga nimamo več zajetega v študijo, bodo njegovi spremljajoči
 podatki prav tako upoštevani kot krnjeni (Bewick, Cheek in Ball, 2004; Chan, 2004).

2.1 Ocenjevanje krivulje preživetja z uporabo metode Kaplan-Meier

Ko analiziramo podatke, ki se nanašajo na čas preživetja, sta še posebej zanimivi dve funkciji, ki sta odvisni od časa, in sicer funkcija preživetja in funkcija tveganja. Funkcija preživetja $S(t)$ je verjetnost preživetja vsaj do časa t . Funkcija tveganja $h(t)$ je pogojna verjetnost nastopa smrti v času t ob preživetju do tega časa. Grafičen prikaz funkcije preživetja $S(t)$ v odnosu do t se imenuje krivulja preživetja. Za oceno krivulje preživetja lahko uporabimo metodo Kaplan-Meier na podlagi opazovanih časov preživetja brez predpostavke izhodiščne verjetnostne porazdelitve. Metoda temelji na osnovni ideji, da je verjetnost preživetja k ali več obdobij od vstopa v študijo zmnožek k opazovanih stopenj preživetij za vsako obdobje (tj. kumulativno sorazmerno preživetje). Slednje zapišemo kot (Bewick, Cheek in Ball, 2004):

$$S(k) = p_1 * p_2 * \dots * p_k$$

p_1 označuje sorazmerno preživetje v prvem obdobju, p_2 označuje sorazmerno preživetje preko drugega obdobja ob pogoju preživetja do drugega obdobja in tako naprej. Delež sorazmernega preživetja v obdobju i , ob pogoju, da so preživetja do obdobja i , lahko zapišemo kot (Bewick, Cheek in Ball, 2004):

$$p_i = \frac{r_i - d_i}{r_i}$$

kjer r_i označuje število živih na začetku obdobja in d_i število smrti v preučevanem obdobju.

2.2 Primerjava krivulj preživetja za dve skupini z uporabo testa log-rank

Če želimo primerjati dve krivulji preživetja, lahko to naredimo s postavitvijo statistične hipoteze in testa, ki se imenuje log-rank test. Omenjeni test se uporablja za preverjanje ničelne hipoteze, da ne obstajajo razlike med populacijskima krivuljama preživetja (torej verjetnost dogodka, ki bi se pojavil v kateri koli časovni točki, je enaka za vsako od populacij). Testno statistiko lahko zapišemo kot (Hosmer, 2008; Kleinbaum in Klein, 2011):

$$\chi^2(\log - rank) = \frac{(O_1 - E_1)^2}{E_1} + \frac{(O_2 - E_2)^2}{E_2}$$

O_1 in O_2 označujeta celotno število opazovanih dogodkov v skupini 1 in 2, medtem ko E_1 in E_2 označujeta celotno število pričakovanih dogodkov. Celotno število pričakovanih dogodkov za skupino je vsota pričakovanega števila dogodkov v času vsakega dogodka. Pričakovano število dogodkov v času dogodka lahko izračunamo kot tveganje smrti v tem času, pomnoženo s številom živih v skupini. Ob upoštevanju ničelne hipoteze, tveganje smrti (število smrti/število živih) lahko izračunamo na podlagi združenih podatkov za obe skupini. Predpostavka v ozadju testa log-rank je

predpostavka sorazmernega tveganja. Rahli odkloni od te predpostavke ne omajajo veljavnosti tega testa (Bewick, Cheek in Ball, 2004).

2.3 Coxov model sorazmernih tveganj (Coxova regresija)

Test log-rank uporabimo za testiranja razlike med časom preživetja za različne skupine. Coxov model sorazmernih tveganj je analogen modelu multiple regresije in omogoča preverjanje razlike časov preživetja določenih skupin ob upoštevanju ostalih dejavnikov. V Coxovem modelu je odvisna spremenljivka tveganje. Tveganje se nanaša na verjetnost smrti (ali katerega koli drugega dogodka, ki ga preučujemo) ob pogoju, da je oseba preživela do določene časovne točke oziroma je to tveganje za smrt v tem trenutku (Bewick, Cheek in Ball, 2004). Predpostavlja se, da če je tveganje za smrt v določeni časovni točki v eni skupini na primer dvakrat večja kot v drugi skupini, potem bo v katerem koli drugem časovnem trenutku še vedno dvakrat večja kot v drugi skupini. Torej, razmerje tveganja ni odvisno od časa (Hosmer, 2008). Model lahko zapišemo kot:

$$\ln h(t) = \ln h_0(t) + b_1 x_1 + \dots + b_p x_p$$

$$\frac{\ln(h(t))}{\ln(h_0(t))} = b_1 x_1 + \dots + b_p x_p$$

$H(t)$ označuje tveganje v času t ; x_1, x_2, \dots, x_p so pojasnjevalne spremenljivke, medtem ko je $h_0(t)$ izhodiščno tveganje, ko so vse pojasnjevalne spremenljivke enake nič. Koeficiente b_1, b_2, \dots, b_p ocenimo na podlagi podatkov s pomočjo statističnega paketa za analizo podatkov.

Ker tveganje meri trenutno tveganje za smrt, nam vzorčni podatki kot taki težko neposredno pripomorejo k analizi. Zato se izhaja iz kumulativne funkcije tveganja $H(t)$. Slednjo lahko izpeljemo iz kumulativne funkcije preživetja $S(t)$:

$$H(t) = -\ln S(t)$$

Predpostavko, ki se nanaša na to, da sorazmerno tveganje ostaja konstantno skozi čas, lahko posredno preverimo z analiziranjem grafa, ki prikazuje logaritem ocenjene kumulativne funkcije tveganja. Ta predpostavka je enakovredna tisti, da se razlike med logaritmi tveganj za dve obravnavi ne spreminjajo s časom, oziroma je enakovredna tisti, da je razlika med logaritmi kumulativne funkcije tveganj konstantna (Bewick, Cheek in Ball, 2004; Kleinbaum in Klein, 2011). Test log-rank in Coxov model sorazmernih tveganj predpostavljata, da je razmerje tveganj skozi čas konstantno.

3 Empirična analiza

Podatki, zajeti v analizo, se nanašajo na vzorec nekaj več kot 4.000 mladih brezposelnih oseb v starosti od 20 do 29 let. Spremenljivke, ki smo jih vključili v našo analizo, so starost, spol, izobrazba, regija bivanja. Spremenljivka starost označuje starost mlade osebe, ko se je ta prijavila kot brezposelna na Zavodu za zaposlovanje. Regija bivanja označuje statistično regijo, v kateri biva mlada brezposelna oseba. Slovenija je razdeljena na dvanajst statističnih regij: Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Zasavska, Spodnjeposavska, JV Slovenija, Osrednjeslovenska, Gorenjska, Notranjsko-kraška, Goriška in Obalno-kraška regija. Spremenljivka izobrazba označuje devet ravni izobrazbe: nedokončana/končana osnovna šola, nižje poklicno izobraževanje, srednje poklicno izobraževanje, srednje tehniško izobraževanje, gimnazija, višješolsko izobraževanje, visokošolsko izobraževanje, magistriraj, doktorat. Povprečno trajanje brezposelnosti mlade brezposelne osebe, zajete v vzorec, je 255 dni. Ko analiziramo podatke, ki se nanašajo na čas preživetja, imamo opravka z opazovanji, ki so krnjena. Opazovanja, ki so krnjena, v splošnem nastopijo, kadar odvisna spremenljivka, ki jo preučujemo, predstavlja čas do določenega dogodka, trajanje študije pa je omejeno s časom. Opazovanja, ki so krnjena, se lahko pojavijo v različnih primerih. V našem se bo ob koncu študije lahko zgodilo, da se dogodek (ugotovljen kot konec brezposelnosti oziroma zaposlitev) za nekatere mlade brezposelne osebe še vedno ne bo zgodil. Te mlade brezposelne osebe predstavljajo opazovanja, ki so krnjena.

Spremenljivke, vključene v Coxov model sorazmernih tveganj, so starost, spol, izobrazba in regija bivanja. Preverjamo statistično značilen vpliv omenjenih spremenljivk na dolžino brezposelnosti za vzorec mladih brezposelnih oseb. Vse omenjene spremenljivke, vključene v analizo, so statistično značilne pri stopnji tveganja 0,05. V primeru številske spremenljivke ocena parametra prikaže ocenjeno spremembo funkcije tveganja za enoto spremembe v pojasnjevalni spremenljivki. Spremenljivka starost je številska spremenljivka, medtem ko so ostale spremenljivke (spol, izobrazba, regija bivanja) kategorične. V slednjem primeru ocena parametra meri razmerje tveganja za določeno kategorijo z ozirom na referenčno osebo. Za referenčno osebo smo izbrali žensko iz obalno-kraške regije in z nedokončano/končano osnovno šolo. Osnovno tveganje obstaja potemtakem glede na to referenčno osebo. Izraz tveganje se v našem primeru nanaša na opazovanja, pri katerih se brezposelnost konča. Tveganje za zaključek brezposelnosti je za mlade brezposelne moške za 17,1 % višje, kot je za mlade brezposelne ženske, zajete v vzorec. Podobni zaključki izhajajo iz študije Babucea in Danacica (2007) ter iz študije Boršič, Kavkler in Bicanic (2007) ter Boršič in Kavkler (2009). Če se starost poveča za eno leto, potem se možnosti zaposlitve za mlado brezposelno osebo vsako leto zmanjšajo za 2,5 %. Tudi ta rezultat je v skladu s pregledom literature, saj starejši delavci težje dobijo zaposlitev zaradi restriktivne zaposlitvene politike podjetij. Tovrstne politike so podvržene objektivnim in diskriminatornim dejavnikom (kot so na primer pomanjkanje znanja, sposobnosti, pogostejše zdravstvene težave, pomanjkanje motivacije) (Kupets, 2006).

Rezultati za spremenljivko izobrazba so statistično značilni samo za raven nedokončana/končana osnovna šola ter gimnazija in kažejo na manjše možnosti za zaposlitev oz. za konec brezposelnosti. Višje stopnje tveganja so tako pri nižjih ravneh izobrazbe. Tudi v skladu s pregledom literature (na primer Kupets, 2006; Nivorozhkin, 2006, Tansel in Tasci, 2005) bi pričakovali pozitiven vpliv izobrazbe v tem smislu, da imajo brezposelni z višjo stopnjo izobrazbe večje možnosti za zaposlitev kot tisti z nižjo. To bi lahko pojasnili z zasičenostjo trga dela ter manjšim povpraševanjem po visoko izobraženem kadru, pri čemer moramo upoštevati področja diplomiranja (predvsem družboslovje). Na drugi strani se je pri spremenljivki regija bivanja statistična značilnost pokazala pri približno polovici regij. Kakorkoli, večje možnosti za zaposlitev mladih brezposelnih oseb lahko v Sloveniji pričakujemo v bolj razvitem zahodnem delu kot v manj razvitem vzhodnem.

Metodo Kaplan-Meier lahko uporabimo v analizi preživetja, ko primerjamo med seboj dve obravnavani skupini. Primerjavo dveh krivulj preživetja lahko izpeljemo z uporabo statističnega testa log-rank (χ^2 log-rank test). Ta se uporablja za preverjanje ničelne hipoteze, da ni razlik med populacijskimi krivuljami preživetja. V našem primeru želimo preveriti, ali obstajajo statistično značilne razlike v krivuljah preživetja med brezposelnimi mladimi, ki niso bili vključeni v aktivno politiko zaposlovanja in tistimi, ki so bili vključeni vanjo. V ta namen smo vpeljali novo spremenljivko, imenovano skupina, ki ima vrednost 0 za brezposelne mlade, ki niso bili vključeni v aktivno politiko zaposlovanja in vrednost 1 za tiste, ki so bili vanjo vključeni. Tabela 3 prikazuje povprečni/medianski čas preživetja na eni strani za brezposelne mlade, ki niso bili vključeni v aktivno politiko zaposlovanja (označeno z 0) ter na drugi strani za tiste, ki so bile vključene vanjo (označeno z 1).

Tabela 3: Povprečni/medianski čas preživetja

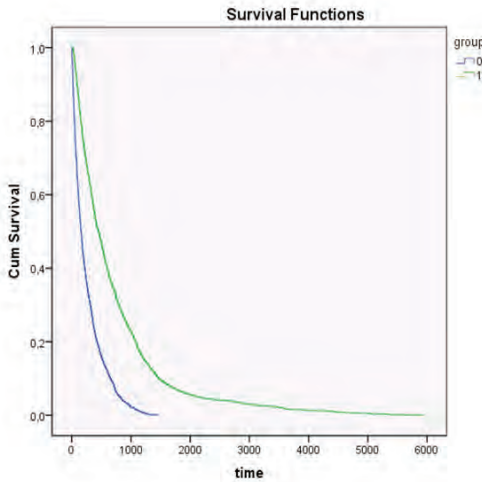
Skupina	Aritmetična sredina				Mediana			
	Ocena	St. napaka	95 % interval zaupanja		Ocena	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Sp. meja	Zg. meja			Sp. meja	Zg. meja
0	254,987	4,078	246,994	262,980	158,000	3,800	150,552	165,448
1	704,808	16,397	672,669	736,946	451,000	13,950	423,658	478,342

Tabela 4 prikazuje test log-rank s $P = 0,000$. Če upoštevamo stopnjo tveganja 0,05, zavrnilo ničelno hipotezo in sklenemo, da obstajajo statistično značilne razlike med obema skupinama glede krajšega časa do dogodka. Glede na rezultate v tabeli in glede na grafičen prikaz funkcij preživetja za obe skupini (slika 1) je razvidno, da imajo mlade brezposelne osebe, ki so bile vključene v aktivno politiko zaposlovanja, daljši čas do dogodka kot pa mlade brezposelne osebe, ki niso bile vključene v aktivno politiko zaposlovanja. Dogodek je zaključek brezposelnosti (zaposlitev). S tem se je potrdil tudi t. i. učinek zaprtja, ki se nanaša na to, da so tisti, ki so vključeni v aktivno politiko zaposlovanja, manj motivirani za iskanje zaposlitve, kot če vanjo ne bi bili vključeni (Južnik Rotar, 2011).

Tabela 4: Test log-rank

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	1221,447	1	,000

Slika 1: Funkcija preživetja za obe skupini



4 Sklep

Analiza preživetja omogoča uporabo različnih tehnik, ki so potrebne, če želimo primerjati tveganje (smrti ali katerega koli drugega dogodka), povezano z različnimi obravnavami ali skupinami, pri čemer se tveganje spreminja s časom. Ko upoštevamo čas preživetja, morata biti začetna in končna točka jasno določeni, krnjeni podatki pa prav tako skrbno preverjeni. V članku smo poleg kratkega pregleda gibanja brezposelnosti v Sloveniji analizirali vpliv različnih spremenljivk na trajanje brezposelnosti. Ciljna skupina v analizi so mlade brezposelne osebe. Na podlagi dobljenih rezultatov sklepamo, da so mladi brezposelni moški v boljšem položaju kot mlade brezposelne ženske, pri čemer višja stopnja izobrazbe mladih brezposelnih oseb ne postavlja avtomatično v boljši položaj na trgu dela. Na podlagi primerjave skupin (na eni strani skupina mladih brezposelnih oseb, ki so bile vključene v aktivno politiko zaposlovanja in na drugi strani skupina takih, ki niso bile vključene vanjo) so se prav tako pokazale statistično značilne razlike, in sicer, da je vključenost v aktivno politiko zaposlovanja vplivala na podaljšanje trajanja brezposelnosti, pri čemer se je potrdil t. i. učinek zaprtja.

LITERATURA

1. Babucea, A. G. in Danacica, D. E. (2007). Modelling time of unemployment – a Cox Analysis approach. SOR '07 Proceedings. Ljubljana: SURS.
2. Bewick, V., Cheek, L. in Ball, J. (2004). Statistics review 12: survival analysis. Critical Care. št. 8, str. 389-394.
3. Boršič, D. in Kavkler, A. (2009). Duration of regional unemployment spells in Slovenia. Managing Global Transitions, 7, št. 2, str. 123-146.
4. Boršič, D., Kavkler, A. in Bicanic, I. (2007). Estimating determinants of unemployment spells in Croatia. SOR '07 Proceedings. Ljubljana: SURS.
5. Chan, Y. H. (2004). Biostatistics 203: survival analysis. Singapore Med J, 45, št. 6, str. 249-256.
6. Hosmer, D. W. (2008). Applied survival analysis: regression modeling of time to event data. New York: Wiley.
7. Hrovatin, N. (2007). Uvod v gospodarstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Južnik Rotar, L. (2011). Effectiveness of the public work program in Slovenia. Managing Global Transitions, 9, št. 3, str. 275-287.
9. Kleinbaum, D. G. and Klein, M. (2011). Survival analysis: a self-learning text. New York: Springer.
10. Kupets, O. (2006). Determinants of unemployment duration in Ukraine. Journal of Comparative Economics, 34, št. 2, str. 228-247.
11. Nivorozhkin, A. (2006). Essays on unemployment duration and programme evaluation. Economic Studies, št. 149, str. 247-256.
12. Tansel, A. and Tasci, H. M. (2005). Determinants of unemployment duration for men and women in Turkey. IZA Discussion Paper št. 1258.

Poticanje kreativnosti u visokoškolskom obrazovanju

UDK 378+159.954

KLJUČNE RIJEČI: kreativnost, kreativna nastava, obrazovanje

POVZETEK - Kreativnost kao zaseban proces izdvaja se kroz nekoliko definicija. Kreativnost s društvenog aspekta predstavlja uvjet opstanka ljudskih zajednica. Jedno od bitnih područja u kojima kreativnost ostavlja traga jest nastava. Stoga se konstantno nastoji poticati kreativnost i nastavnika i studenata. Proces kreativnog mišljenja svakog pojedinca ostvaruje se kroz nekoliko faza. Za kreativno djelovanje nastavnika odgovorni su fiziološki, psihološki, socijalni i pedagoški razlozi. Većim kompetencijama i iskustvom nastavnika kroz školovanje im se omogućava da budu kreativniji i da djeluju kreativno na studente. Kao jedno od najvažnijih zadataka suvremene škole kreativnost se iskazuje i kao vještina ali i kao profesionalna kompetencija. Za poticanje kreativnosti nužno je postaviti i graditi sustav obrazovanja za studente. Kreativni nastavnik nikada nije zadovoljan svojim znanjem te korigira svoj rad i razvija stvaralačke sposobnosti svojih učenika.

UDC 378+159.954

KEY WORDS: creativity, creative teaching process, education

ABSTRACT - Creativity as an individual process can be defined through several definitions. From a societal perspective, creativity is a key condition for the survival of communities. Consequently, one of important areas in which creativity leaves a significant mark is the teaching process, which is why it is constantly encouraged among students and teachers. The process of creative thinking of every individual is expressed in several phases. The creative activity of teachers is influenced by physiological, psychological, social, and pedagogical reasons. With better qualifications and wider teaching experience, teachers can be more creative and influence students in a creative way. As one of the most important tasks of contemporary teaching process, creativity is expressed as a skill, but also as a professional competence. In order to improve creativity, it is important to set up and develop an education system which is oriented towards students. A creative teacher is never satisfied with their knowledge and therefore improves their work and develops creative abilities of the students.

1 Uvod

Kreativnost predstavlja posebnu sposobnost izraženu kao stil života. Fenomen kreativnosti još i danas nije u potpunosti razjašnjen a utječe na pojednca i na cjelokupno društvo. S društvenog aspekta, kreativnost je uvjet opstanka ljudskih zajednica.

Problematika rada usmjerena je na kreativnost u nastavi koja je puno složeniji problem. Kreativnu klimu u nastavi moguće je razvijati stvaralačkom nastavom koja podrazumijeva razvijanje unutarnje motiviranosti studenata primjenom istraživačkih postupaka u stjecanju znanja. Za kreativno djelovanje nastavnika postoje četiri osnovna razloga a to su: fiziološki, psihološki, socijalni i pedagoški. Nastavnik u svom svakodnevnom kreativnom radu treba rješavati kompleksna i raznovrsna pitanja. Poticanje kreativnosti u nastavi smatra se jednom od najvažnijih zadataka suvremene škole, pri čemu razvijanje kreativnosti školi donosi dvojakom korist: kvalitetnije

stjecanje znanja i osposobljavanje studenata za buduće plodno stvaralaštvo. Poticanje kreativnosti visokoškolskih nastavnika predstavlja nužan preduvjet za početak promjena prema kreativnoj nastavi na stručnim i sveučilišnim studijima.

Rad se dotiče kreativnosti i njene primjene u nastavi, nakon čega se promatraju doživljaji kreativnosti i proces razvoja kreativnosti. Te se na kraju promatra kreativnost kao vještina i profesionalna kompetencija te sam način poticanja kreativnosti studenata i nastavnika u visokom obrazovanju.

2 Proces kreativnosti u nastavi visokog obrazovanja

Kad se spomene pojam kreativnosti većina ljudi pomisli na one jedinstvene talente koji su oplemenili ljudsku povijest svojim inovacijama tehnološke, umjetničke, znanstvene prirode (Srića, 2003). Kreativnost predstavlja skup ljudskih osobina i sposobnosti koje u sinergičnom djelovanju omogućavaju pojedincu da uočava, otkriva, predviđa, doživljava, prihvaća, kombinira ... stvari i pojave na jedan drugačiji, nov, svjež, neuobičajen i originalan način (Ozimec, 2006). Maslow je smatrao kako je kreativnost posebna sposobnost izražena kao stil života, a na njega utječu razni čimbenici (tablica 1).

Tabela 1: Čimbenici utjecaja na kreativnost

<i>Intelektualne sposobnosti</i>	<i>Znanja</i>	<i>Karakteristike ličnosti</i>	<i>Motivacija</i>	<i>Itucija, inspiracija, mašta i snovi</i>
Inteligencija, divergentno mišljenje, fluentnost ideja, imaginacija, intelektualna fleksibilnost, osjetljivost na probleme, kreativna generalizacija, intelektualna otvorenost, perceptivne sposobnosti	Opća, specijalistička, kreativna i operativna znanja	Ustrajnost, tolerancija na neizvjesnost, nonkonformizam, radoznalost, samopouzdanje, neovisnost, adaptivnost, ustrajnost, humor	Motiv samoaktualizacije, postignuća, radoznalosti i eksploatacije, motiv smjelih pothvata, materijalni motivi i organizacijski uvjeti	

Izvor: prema Ozimec, S. (2006). Otkriće kreativnosti. 2 izdanje. Varaždinske toplice: Tonimir d.o.o.

S obzirom da na kreativnost utječe inteligencija, neka ranija shvaćanja su poistovjećivala ova dva pojma. Inteligencija kao sposobnost mišljenja za rješavanje problema te kreativnost kao visok stupanj inteligencije. Danas se smatra da su kreativnost i inteligencija nezavisne komplementarne sposobnosti (Ozimec, 2006).

Fenomen kreativnosti još i danas nije u potpunosti razjašnjen a utječe na pojednica i na cjelokupno društvo. S društvenog aspekta kreativnost je uvjet opstanka ljudskih zajednica (više u Kragulj, Somolanji, 2009). Kreativni proces (više u Ozimec, 2006) sastoji se od orijentacije koja ukazuje na problem, pripreme koja obuhvaća prikupljanje podataka, analize s raščlanjivanjem materijala, hipotezom koja obuhvaća gomilanje alternativa, inkubacije koja omogućuje stanku da se pojavi spoznaja, sinteze gdje se sve spaja u cjelinu i provjeravanja odnosno verifikacije novo pronađenih ideja.

Kreativnost u nastavi je kompleksan proces koji se treba razvijati a često guši kreativnost i studenata i nastavnika. Poseban značaj za razvoj stvaralaštva nastavnika ima proces njihova školovanja. Nastavnici su najvažniji činitelji u realizaciji kreativnosti u odgojno-obrazovnom procesu (Kragulj i Somolanji, 2009). Kako bi se potakla kreativnost studenata, nastavnici razvijaju kreativnu klimu u svojoj skupini, studente osposobljavaju u metodama i tehnikama intelektualnog rada prilikom čega afirmiraju nove postupke učenja. Razvijaju interese prema novim idejama. Studente osposobljavaju za heterogene oblike učenja, učenja prema projektima i istraživačkim zadacima te afirmiraju samoplaniranje, samoučenje i samovrednovanje. Stvaralačka nastava je komponenta koja može potaknuti razvoj kreativne klime u nastavi odnoseći se na unutarnju motiviranost studenta primjenom istraživačkih postupaka u stjecanju znanja (Stevanović, 2001).

U visokom obrazovanju daje se veća sloboda i kompleksnost pojmu kreativnosti. Na koji će način nastavnik izložiti svoja predavanja i zaintrigirati svoje studente da proučavaju o tom pojmu ili procesu upravo daje prostora za kreativnost u nastavi profesora visokog obrazovanja. Sagledavajući stvar s aspekta studenata, njima u prilog ide izražajnost kreativnosti kroz izlaganja i obrane seminara, izradu case study-a gdje se uz određene uvijete, upravo prepuštaju kreativnosti u procesu istraživanja materije određene tematike. U procesu visokog obrazovanja studentima se daje veća sloboda u istraživanju i učenju ali i veća odgovornost za preuzete obveze iako se u većini slučajeva baš ne potiče i provodi. Nastava u visokom obrazovanju je ustrojena na način da je manji broj predmeta organiziran na kreativan način, a većinom je zastupljena predavačka nastava s velikim brojem prezentacija što studenti smatraju negativnim trendom u zadnjih nekoliko godina. Studenti smatraju da bi kolegiji trebali biti kreativni te da se kroz svaki kolegij može primijeniti kreativan pristup (Kragulj i Somolanji, 2009). Najveća slabost tradicionalne škole i tradicionalne nastave odnosi na nedovoljnu aktivnost studenata, preferiranje kognitivnoga razvoja studentove ličnosti, na deficijentnost i reduciranost nastavnih strategija. Takva nastava ne razvija više mentalne procese kao što su apstrahiranje, generaliziranje, izvođenje zaključaka i principa. Uvođenjem projektne nastave potiče se aktivno učenje u kojem studenti sami li u grupama kroz istraživanje dolaze do novih spoznaja (Jukić, 2009).

3 Doživljaji kreativnosti

Osobe koje nemaju vlastito mišljenje ne mogu biti kreativne jer ih ono vodi ka kritičkom mišljenju i kreativnom ponašanju. Kreativno mišljenje je divergentno mišljenje te kreativno ostvarenje prepoznamo po njegovoj originalnosti, upotrebljivosti i prilagođenosti stvarnosti (Ivančić, 2009). Sastavnice stvaralačkog mišljenja su divergentno mišljenje, kritično mišljenje i kreativno mišljenje (Stevanović, 1999).

Pri tome divergentno mišljenje predstavlja uvjet stvaralaštava jer odstupa od standarada i pruža nekolicinu rješenja. Kritičko mišljenje imamo u svim onim slučajevima kada pojedinac samostalno uočava i formulira probleme, iznosi vlastite sudove, mišljenja i zaključke, nije podložan utjecajima autoriteta, ispituje, pronalazi i podvrgava objektivnoj prosudbi. Dok se kreativno mišljenje u ovom trionizmu odnosi se na sposobnost pojedinca da otkriva implicitne ideje, dovtljivost u predviđanju novih događaja, pronalaženje udaljenih rješenja (Stevanović, 1999). Proces kreativnog mišljenja ostvaruje se kroz identifikaciju problema, inkubaciju, otkrivanje najboljeg problema, verifikaciju i implementaciju (Srića, 2003). Kreativni stav podrazumijeva sposobnost osobe da se s lakoćom asimilira novostima i promjenama. Ljudi s kreativnim stavom više su vezani za svoju percepciju nego za tuđu koncepciju. U mnogim sferama stvaralaštva kreativna percepcija uključuje nekoliko aspekata poput sljedeće navedenih: lakoće opažanja detalja, otkrivanja skrivenih elementa u stvarima i pojavama, otkrivanje novog u poznatome, opažanje bitnih obilježja, inventivno opisivanje inače poznatih stvari, inventivno doživljavanje osjetilima, otkrivanje novih funkcija poznatih stvari, lakoća u nalaženju analogija, vidjeti »mikrosvijet« u uvećanim razmjerima.

Na koji način će se potaknuti stvaralaštvo ovisi o sposobnostima organiziranog učenja i stvaranja. Nastavnici kao kreatori moraju samostalnim naporima moraju doći do znanja, iskustava i spoznaja. Pri tome nastavnik mora rješavati kompleksna i raznovrsna pitanja poput problema prilagođavanja studenata za istraživački rad i njihovo plansko osposobljavanje za kreativnost. Bitna odlika kreativne nastave je u poznavanju studentove ličnosti pri čemu nastavnik mora imati izgrađen vlastiti kreativan stav kako bi znao djelovati na pravi način (Štefančić i Bedeković, 2009).

4 Razvijanje procesa kreativnosti

Sukladno vremenu spoznalo se kako gomilanje stručnjaka i eksperata nije dovoljno za povećanje kreativnosti te da mnogi čak i tokom visokog obrazovanja nisu bili poticani na kreativnost. Pokazalo se da se učenjem kreativnost može znatno poboljšati te ga treba planirati (Ozimec, 2006). U visokom obrazovanju student mora biti samostalan, znati kako se samostalno uči, znati kako se koriste knjige i udžbenici kako bi mogao razvrstavati zadatke koji su pred njega postavljeni. Čimbenici koji utječu na kreativno učenje utječu na stvaranje radnih navika, smisla

za organiziranje i planiranje, ovladavanje metodama i tehnikama efikasnog učenja (Stevanović, 2003). Turk (2009), navodi kako bi osnovni ciljevi aktivnog učenja u visokoškolskoj nastavi bili visok stupanj samoregulacije i samostalnosti, raznovrsne misaone strategije, uočavanje bitnog u nastavi i povezivanje naučenog s postojećim znanjem, kritički osvrt i stvaranje kulture mišljenja, te razvoj stvaralaštva.

Postoji nekoliko modela kreativne nastave poput kreativno-stvaralačkog modela. Na sljedećem grafičkom prikazu (tablica 2) mogu se vidjeti koje podmodele sadrži taj model kreativne nastave.

Tabela 2: Kreativno-stvaralački modeli

<i>Kreativno čitanje</i>	<i>Kritičko čitanje</i>	<i>Formuliranje naslova</i>
Otkrivanje implicitnih ideja	Pronalaženje najrelevantnijih ideja i relacija	Izdvajanje najbitnijih ideja
Pronalaženje novih i različitih relacija između ideja	Formuliranje najbitnijih problema	Uopćavanje veće cjeline u riječi i rečenice
Dovjtljivost u predviđanju novih ideja i relacija	Pronalaženje dokaza i utvrđivanje relevantnosti zaključaka	Traganje za bitnim idejama
Pronalaženje udaljenih i neobičnih zajedničkih principa i veza između činjenica različitog značenja	Sastavljanje liste pitanja	Klasificiranje činjenica po važnosti
	Sagledavanje značenja podatka s različitih gledišta	

Izvor: prilagođeno prema Stevanović, M (2001). Kvalitetna škola i stvaralaštvo, Varaždinske toplice: Tonimir.

Kreativno stvaralački modeli na sistematičan način upućuju recipijente u sadržaje, metode i tehnike stvaralačkog rada. Krajnji cilj je razvijanje sposobnosti stvaralačkog mišljenja (Stevanović, 2003, str. 190). Metode za poticanje kreativnog mišljenja osmišljene su tako da nam pomognu u prevladavanju problema u rješavanju problema. Sama njihova primjena stavlja nas u položaj da moramo dovoditi u pitanje tradicionalne pristupe i »rastezati« konvencionalne granice ljudskog znanja (Srića, 2003, str. 73).

5 Kreativnost kao vještina i profesionalna kompetencija te njeno poticanje u visokom obrazovanju

Nastavnici s većim skupom znanja mogu pružiti studentima veće mogućnosti znanja i kreativnosti, jer će na taj način bolje zadirati u srž gradiva i istraživati nove veze i kombinacije. Kreativnost kod nastavnika podrazumijeva brigu o samoj ličnosti studenata a ne samo njihovim intelektualnim i emotivnim podražajima. Iako mnogi nastavnici ističu stjecanje znanja kao primarni proces vrlo važno mjesto u tom nizu posjeduje i kreativnost. Većim kompetencijama i iskustvom nastavnika kroz

školovanje (više u Bedeković, 2009) omogućava se da budu kreativni. Transformacija tradicionalne predavačke nastave ka nastavi visokoškolskog obrazovanja podrazumijeva posjedovanje određene strategije poticanja kreativnosti s usvojenim svojevrsnim obrascima koje će moći primjeniti i u praksi (Bedeković, 2009).

Kreativan nastavnik korigira svoje djelovanje i potiče razvoj studenata, te traga za novim informacijama. Dakle, nastoji usavršavati i sebe i svoje studente s ciljem razvoja i poticanja kreativnosti kroz povezivanje teorije i prakse. Osim motivacije za poticanje i razvijanje kreativnosti učenika kreativan nastavnik treba biti pun samopouzdanja, otvorenosti za nove ideje, spremnosti na rizik, spremnosti na nošenje s teškoćama i smisla za humor (Bedeković i Zrilić, 2011). Na poticanje kreativnosti kod studenata najviše utječu sposobnosti nastavnika u smislu korištenja nastavnih strategija čijom će primjenom utjecati na sam razvoj istog. Kreativno djelovanje nastavnika prati nekoliko čimbenika poput dinamičnosti, akcije, stvaranja, mijenjanja, redefiniranja i komuniciranja (Stevanović, 2003). Profesionalnu kompetenciju nastavnika čine sastavnice poput znanja u području kreativnosti, iskustva u primjeni nastavnih strategija primjerenih za poticanje i razvoj kreativnog potencijala učenika, sposobnosti oslobađanja vlastite kreativnosti i kreativnosti učenika, vještine oblikovanja kreativnog razrednog okruženja i primjene kreativnih nastavnih strategija te stavovi (Zrilić i sur., 2012).

Kako bi studenti kvalitetno stekli svoje znanje te kako bi bili spremniji za buduće tržište omogućuje poticanje kreativnosti. Osnovni smisao aktivne nastave ogleda se u zamjeni predavačke nastave orijentirane na nastavnika raznovrsnim strategijama aktivnog učenja koje obuhvaćaju istraživačku nastavu, učenje otkrivanjem te razne simulacije i didaktičke igre. Primjena takvih strategija nužno zahtijeva promjenu uloge nastavnika kao prenositelja znanja s ulogom organizatora, suradnika i posrednika u zajedničkom kreativnom radu. Strategije aktivnog učenja učenikima nude mogućnost otkrivanja putova novih znanja i mogućnost kreativnog pristupa otkrivanju novoga znanja oslanjanjem na postojeća, od ranije poznata iskustva, pri čemu se proces vrednuje više od proizvoda (Bedeković i Zrilić, 2011). Suradničko učenje je model poučavanja koji se odvija u grupama u kojima svi članovi grupe zajednički rade na ostvarivanju zadataka grupe, pri čemu se s jedne strane javlja pozitivna međuosvisnost svih članova grupe a s druge strane individualna odgovornost za ostvarivanje zadataka. Prema istraživanju primjena suradničkog učenja utječe na kvalitetu poučavanja dok se kod studenata uz usvojena znanja, razvijanje kritičkog mišljenja i logičkog zaključivanja oslobađa i značajan kreativni potencijal (Bedeković i Zrilić, 2009). Suvremeni razvoj na području emitiranja, video-konferencija i video-resursa u obrazovnju omogućava povećanje broja mogućih oblika prezentiranja dostupnih istraživačima odgoja i obrazovanja. Digitalna tehnologija potiče istraživače da razviju svoje vještine korištenja multimedijским sredstvima pri izlaganju svojih multimedijških radova javnom mjenju (Crotty, 2009, str. 124).

6 Zaključak

Polazeći od činjenice da je kreativnost nastavnika glavna pretpostavka za razvoj kreativnosti učenika, studenata daje se naslutiti glavnina ovog rada. Uz kreativnost kao svojevrsni stil života i konstantno unapređenje nastavnika studentima se pružaju nove mogućnosti učenja i stjecanja znanja na zanimljiviji i interaktivniji način. Strategije aktivnog učenja učenicima nude mogućnost otkrivanja putova novih znanja i mogućnost kreativnog pristupa otkrivanju novoga znanja oslanjanjem na postojeća, od ranije poznata iskustva, pri čemu se proces vrednuje više od proizvoda.

Kreativan nastavnik nikada nije zadovoljan svojim znanjem. Traga za novim informacijama korigirajući svoj rad i razvijajući stvaralačke sposobnosti studenata. Prvenstveno ima organizatorsku i pedagošku funkciju, pokretač je stvaralačkih aktivnosti te povezuje teoriju i praksu. Ne pridržava se ustaljenih formi već svojim radom, znanjem, umijećem i stalnim stručnim usavršavanjem razvija stvaralaštvo. Kreativnost predstavlja važnu vještinu koju nastavnici mogu poboljšavati stjecanjem novih znanja i iskustava no i profesionalnu kompetenciju kojom će ostvarivati već i povoljnije rezultate. Kako bi se razvijala kreativnost i poticala inovativnost, nužno je u tom smjeru postaviti i graditi sustav obrazovanja za studenata. U društvu znanja kojeg obilježava kulturna raznolikost, neophodne su sposobnosti koje će omogućiti razumijevanje brzih promjena, njihovo prihvaćanje kao razvojne šanse i poticati otvorenost novim idejama. Prema Europskom vijeću, takvo razumijevanje čini »trokut znanja«, koji obuhvaća obrazovanje, istraživanje i inovaciju.

Kroz mnoštvo obrazloženja pojmova kreativnosti može se zaključiti kako postoji velik broj autora koji se bave ovom tematikom. Interes postoji u zanimljivom pristupu i konstantnim promjenama koje s jedne strane donose korist nastavnog procesa a s druge strane budi kod nastavnika nepovjerenje prema nepoznatim metodama a kod studenta napostojanje navike interaktivnosti u predavačkoj tradicionalnoj nastavi.

LITERATURA

1. Bedeković, V. (2009). Kreativnost kao profesionalna kompetencija visokoškolskih nastavnika. U: Bedeković, V. (ur.). Zbornik radova Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, str. 55-67.
2. Bedeković, V. in Zrlić, S. (2009). Kreativnost kao profesionalna kompetencija i perspektive cjeloživotnog obrazovanja učitelja. U: Bouillet, D. in Matijević, M. (ur.). Kurikulum ranog odgoja i obveznog obrazovanja. Zagreb: Učiteljski fakultet sveučilišta u Zagrebu, str. 671-685.
3. Bedeković, V. in Zrlić, S. (2011). Metodčki pristup poticanju kreativnosti u radu s učenicima mlađe školske dobi. Szabadka, str. 122-135.
4. Crotty, Y. M. (2009). Unapređivanje kreativnosti u visokom obrazovanju. U: Munk, K. (ur.). Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Profil, str. 120-128.
5. Ivančić, G. (2009). Kreativni postupci u planiranju nastavnog procesa. U: Munk, K. (ur.). Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Profil, str. 199-213.

6. Jukić, R. (2009). Projektna nastava i kreativnost. U: Munk, K. (ur.). Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Profil, str. 297-307.
7. Kragulj, S. in Somolanji, I. (2009). Kreativnost u nastavi budućih učitelja i odgojitelja. U: Munk, K. (ur.). Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Profil, str. 68-78.
8. Ozimec, S. (2006). Otkriće kreativnosti, drugo izdanje. Varaždinske Toplice: Tonimir d.o.o.
9. Prester, J. (2010). Menadžment inovacija. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
10. Srića, V. (2003). Kako postati pun ideja – Menadžeri i kreativnost, drugo izdanje, M.E.P. Zagreb: Consult.
11. Stevanović, M. (1999). Kreatologija - Znanost o stvaralaštvu. Varaždinske Toplice: Tonimir.
12. Stevanović, M. (2001). Kvalitetna škola i stvaralaštvo. Varaždinske Toplice: Tonimir.
13. Stevanović, M. (2003). Modeli kreativne nastave. Rijeka: Andromeda.
14. Štefančić, A. in Bedeković, V. (2009). Kreativnost osnovnoškolskih učitelja. U: Munk, K. (ur.). Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Profil, str. 191-199.
15. Turk, M. (2009). Utjecaj aktivnog učenja u visokoškolskoj nastavi na razvoj stvaralaštva budućih nastavnika. U: Munk, K. (ur.). Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju. Zagreb: Profil, str. 107-116.
16. Zrlić, S., Bedeković, V. in Bedeković, J. (2012). Kreativnost kao profesionalna kompetencija učitelja primarnog obrazovanja. U: Orel, M. (ur.). EDUvision 2012. Ljubljana: Modern Approaches to Teaching the Coming Generation, str. 233-251.

Pomen človeškega in strukturnega kapitala za uspešno poslovanje podjetij

UDK 658.3:005.336.1

KLJUČNE BESEDE: človeški kapital, strukturni kapital, intelektualni kapital, podjetja, uspešnost poslovanja

POVZETEK - Človeški in strukturni kapital, ki ga številni avtorji imenujejo tudi intelektualni kapital, predstavlja skupaj s finančnim kapitalom tržno vrednost podjetja. Intelektualni kapital pa v zadnjem obdobju postaja najpomembnejše sredstvo, s katerim lahko konkuriramo na mednarodnem trgu. Zavedati se namreč moramo, da investicije v človeški kapital omogočajo uspešno poslovanje in rast podjetij ter da strukturni kapital v podjetjih skupaj z organizacijsko klimo prispeva k boljšemu in hitrejšemu zadovoljstvu zaposlenih in lastnikov podjetij. Tokovi intelektualnega kapitala so pomembni, saj gre za spreminjanje tega kapitala v finančnega, ki je eno izmed najpomembnejših meril poslovanja podjetij. Intelektualni kapital pa je seveda pomemben tudi pri preučevanju podjetij, ko to poteka z mehкими dejavniki, kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, pripadnost podjetju.

UDC 658.3:005.336.1

KEY WORDS: human capital, structural capital, trends of intellectual capital, companies, successful management

ABSTRACT - Human and structural capital are believed to be the intellectual capital by many authors, which along with financial capital represent the market value of a company. In the last few years the intellectual capital has become the most important means of competition on the international market. It is crucial to remember that investments in human capital enable a successful management and development of companies, while structural capital in companies along with the organisational atmosphere contributes to a better and faster satisfaction of both employees and owners of such companies. Trends of the intellectual capital are important because it is being changed into financial capital, which is one of the most vital measures of company management. It is obvious that the intellectual capital is also important for the analysis of companies when such analysis is carried out by mild factors, such as the satisfaction of employees, their motivation and loyalty to the company.

1 Pomen in vloga človeškega in strukturnega kapitala

S pomenom in vlogo človeškega in strukturnega kapitala so se ukvarjali številni avtorji. Kompleksne tržne razmere so v luči globalizacije in internacionalizacije, v boju za ohranjanje konkurenčne prednosti, dobičkonosnosti in zagotavljanja sukcesivne rasti, sodobna podjetja, v katerih imajo zelo pomembno vlogo vsi deležniki, ki so pomembni za njihovo uspešnost in rast.

Ena izmed značilnosti intelektualnega kapitalizma se kaže v spoznanju, da je znanje izgubilo pečat tradicionalne statične dimenzije, saj so postali najpomembnejši generiranje znanja na vseh nivojih, difuzija znanja, trženje znanja, permanentno nadgrajevanje znanja in zagotavljanje spodbudnega okolja za čim večjo splošno inovacijsko rast. Gre za to, da je znanje postalo najbolj iskano tržno blago in nova valuta v dobi intelektualnega kapitala.

Kljub številnim tradicionalnim teorijam lahko v ekonomiji znanja prvič v zgodovini govorimo o človeškem kapitalu kot ključnem elementu intelektualnega kapitala ter prvinskem in ključnem viru ustvarjanja dodane vrednosti. Investiranje v človeški kapital je danes postalo nujnost in najpomembnejša investicija.

Znanje je resnično postalo ključni vir, največja vrednost organizacij in temeljno proizvodno sredstvo, vendar pa je teza o zelo veliki dostopnosti znanja vprašljiva, saj ni nujno, da se z obsegom količine veča tudi njegova kakovost. Pri tem je treba upoštevati vidik uporabnosti znanja in vidik njegove dostopnosti (Mihalič, 2009, str. 8), saj so mehanizmi varovanja znanja največje vrednosti vedno bolj razviti, znanje z visoko stopnjo donosnosti pa ima nižjo stopnjo vrednosti in koristnosti, ter obratno.

Glavni trendi, ki danes v največji meri vplivajo na spreminjanje znanja v družbi in ekonomiji znanja, so tako naslednji (Svetlik in sod. 2004, str. 22):

- globalizacija pospešuje širjenje znanja;
- diverzifikacija proizvodov in storitev vpliva na raznolikost znanja;
- izobraževanje povečuje širino in globino znanja;
- inovacije zmanjšujejo rok obstojnosti znanja.

2 Intelektualni kapital

Pred navedbo temeljnih definicij intelektualnega kapitala (človeški in strukturni kapital) je smiselno poudariti, da intelektualni kapital vključuje veliko več kot kateri koli drugi izraz, ki ga ponuja literatura ali praksa s tega področja (Roos in sod. 2000, str. 1–8).

Po klasični teoriji ločimo pozitivno in negativno definicijo intelektualnega kapitala, ki predstavlja temelj razumevanja tega področja. Po prvotni, pozitivni definiciji je intelektualni kapital podjetja vsota znanja vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk ter procesov (Roos in sod. 2000, str. 8–12), po negativni definiciji pa je intelektualni kapital vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Intelektualni kapital je razlika med skupno oziroma celotno, torej tržno vrednostjo vrednostjo podjetja, in njegovo finančno, torej knjigovodsko vrednostjo (Ross in sod. 2000, str. 8–12).

Intelektualni kapital je danes za številne avtorje najpogosteje neopredmetena in skriti del organizacije, ki ustvarja vrednost (Bontis 2000, str. 68–84; Sveibly 2001, str. 98). Vendar kljub neotipljivosti in neopredmetenosti ne gre za skrito vrednost, saj se v podjetju odraža in jo je mogoče izmeriti. Intelektualni kapital lahko namreč ustvari nov intelektualni kapital v drugi obliki ali pa finančni kapital. Po eni izmed tovrstnih definicij je intelektualni kapital največkrat nezabežena vrednost, ki je po navadi ne moremo poiskati v finančnih zapisih, edini vidni primeri intelektualnega kapitala pa so lahko blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitne znamke, raziskave, razvoj in podobno (Buckley, 2000, str. 7). Premoženje intelektualnega

kapitala predstavljajo vsi nefinančniviri organizacije (Chatzkel, 1998, str. 22). Po še eni izmed tovrstnih definicij pa je intelektualni kapital neopredmetena korporativna vrednost, ki ima ključno vlogo v današnjih sistemih za ustvarjanje vrednosti organizacij, in sicer tako v klasičnih poslovnih okoljih kot v neprofitnih organizacijah (Daum, 2003, str. 18).

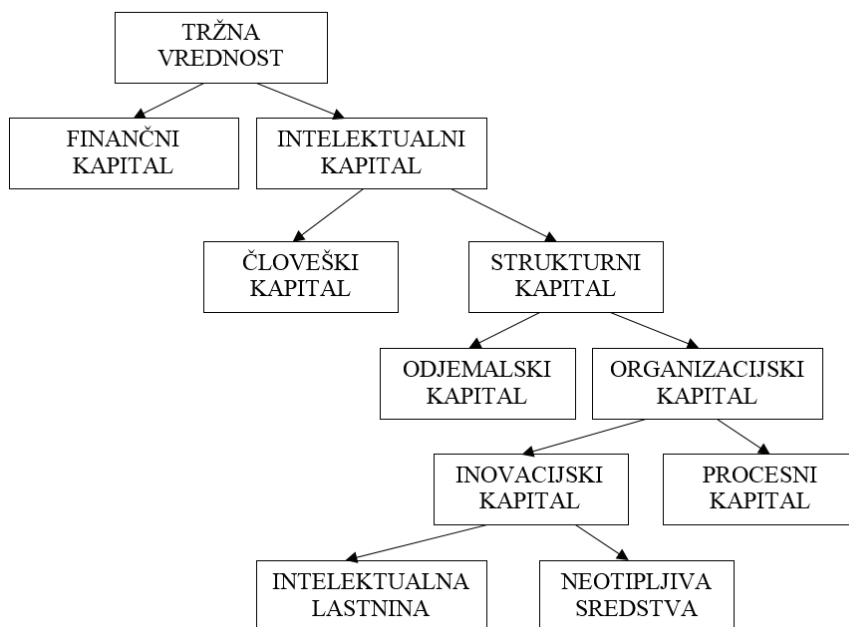
Intelektualni kapital podjetja izvira predvsem iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednosti, ki jih valorizira trg, pri čemer izdatki za zaposlene, vključno s plačami in drugimi odhodki, niso pojmovani kot stroški v poslovanju; zaposleni namreč investirajo v svoje znanje in sposobnosti, rezultat tega pa je ustvarjena dodana vrednost, potrjena na trgu (Pulić, 2003, str. 29). Glede na osnovno strukturo je intelektualni kapital premoženje v ljudeh, povezavah in organiziranosti, ki ustvarja novo vrednost (Roos in sod., 2000, str. 55). Na tej osnovi je intelektualni kapital kompleksen sistem človeškega, procesnega in relacijskega kapitala podjetja (Chatzkel, 1998, str. 78–89).

Treba pa je opozoriti, da intelektualni kapital v praksi z vidika ugotavljanja finančne uspešnosti posameznih deležnikov pri poslovanju podjetij še vedno ni najpomembnejši kazalnik uspešnosti, saj ima lahko podjetje visoko stopnjo intelektualnega kapitala in ni priznано kot uspešno, če nima tudi visoke stopnje finančnega kapitala. Kljub načelom družbe znanja je finančni kapital še vedno izjemno pomemben dejavnik uspeha podjetja, in to kljub temu, da se v ekonomiji znanja spreminja kriterij izražanja uspešnosti poslovanja podjetij iz finančnih vidikov v vidik intelektualnega kapitala (Mihalič, 2009, str. 18). Zavedati se moramo, da uspešnosti poslovanja posameznih deležnikov pri poslovanju podjetij ne moremo ugotavljati zgolj tako, da proučujemo le finančne kazalce, temveč je treba tudi mehke dejavnike, kot so zadovoljstvo zaposlenih pri delu, motivacija, nagrajevanje, nadaljnje izobraževanje, kariera, status zaposlitve, lastništvo podjetja, odstotek pokritosti domačega trga, delež poslovanja na domačem in delež poslovanja na tujem trgu v primerjavi s konkurenco (Kaluža, 2013, str. 54).

Osnovna logika intelektualnega kapitala temelji na predpostavki, da je vse, kar v podjetju ne prispeva k ustvarjanju nove dodane vrednosti, nepotrebno in tudi ni predmet intelektualnega kapitala podjetja (Edvinsson, 2002, str. 69).

Skandia deli svojo tržno vrednost na finančni in intelektualni kapital. Intelektualni kapital deli na strukturni kapital, se pravi tisto, kar v podjetju ostane, ko ljudje – zaposleni odidejo domov, na primer zaščitni znaki, blagovne znamke, zapisani postopki procesov, in na človeški kapital (vse, kar misli). Strukturni kapital vključuje odjemalski in organizacijski kapital, pri čemer je odjemalski kapital zunanji, organizacijski kapital pa notranji. Organizacijski kapital je sestavljen iz inovacijskega in procesnega kapitala. Slednji je vsota znanja, ki je formalizirano v podjetju, kot na primer priročniki, najuspešnejši postopki, sredstva, povezana z intranetom, knjižnice. Inovacijski kapital je tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh – je vir obnavljanja celotnega podjetja ter vključuje intelektualna sredstva in intelektualno lastnino (Roos in sod., 2000, str. 20–21).

Slika 1: Skandiina vrednostna shema



Vir: Ross, J., Ross, G., Edvinsson, L. in Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, str. 21.

Intelektualni kapital delimo na strukturni in človeški kapital. Ta parametra predstavljata nekaj, kar imenujemo nevidna sredstva (in procese), in znanje, utelešeno v zaposlenih. Z ljudmi, se pravi s človeškim kapitalom, je treba pri delu ravnati popolnoma drugače kot s strukturnim kapitalom. Ta izhaja iz odnosov in organizacijske vrednosti ter zrcali zunanje in notranje vidike podjetja, poleg tega pa še obnovitveno in razvojno vrednost, torej prihodnji potencial. Vrednost lahko ustvarjajo vsi (dobri) odnosi z drugimi udeleženci v okolju, ki turistične deležnike obdaja, to je z odjemalci, dobavitelji in partnerji. Tudi systemske spremenljivke, ki podjetju pomagajo opravljati vsakodnevno delo, na primer rutine in procesi, lahko ustvarjajo znatno vrednost. Ljudje v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo veščine in izobrazbo, odnos pa pomeni vedenjski vidik dela zaposlenega. Intelektualna prožnost je sposobnost inovativnega razmišljanja in uvajanja sprememb, razmišljanja o problemih ter iskanja inovativnih rešitev. Razlikovanje med intelektualno prožnostjo ter zmožnostmi in vedenjem temelji na dejstvu, da intelektualna prožnost ni niti večšina niti vedenjski vzorec, temveč kombinacija obojega (Roos in sod., 2000, str. 23).

3 Človeški kapital

Človeški kapital je duša podjetja. Lastniki/menedžerji/vodje podjetij v številnih primerih šele ob odhodu posameznega delavca iz podjetja zaznajo, kako pomemben človeški kapital je zapustil podjetje. Le-to bi moralo storiti prav vse, da bi zadržalo posamezne zaposlene, preden se ti odločijo zapustiti podjetje. Bolj bi se morali potruditi, da zaposleni ostanejo v podjetju, in se, če ti nameravajo oditi h konkurenčnemu podjetju, vprašati, kakšen je bil potem namen izobraževanja zaposlenih, kako se je z njimi ravnalo, kakšen je pomen investicij v izobraževanje (Roos in sod., 2000, str. 25; Kaluža, 2014, str. 23).

Vrednost človeškega kapitala izvira iz zmožnosti, odnosa in intelektualne prožnosti (Roos, 2000, str. 25–29).

- Iz zmožnosti zato, ker se ustvarja vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in znanjem zaposlenih. Lahko bi celo trdili, da so zmožnosti »vsebinski« del človeškega kapitala, njegova »strojna oprema«. V glavnem predstavljajo tisto, kar organizacija lahko stori s pomočjo svojih zaposlenih, torej je to njen notranji potencial. Temeljne sestavine so znanje in veščine. Znanje po tej definiciji pomeni tehnično ali akademsko poznavanje stvari. V glavnem je povezano s človekovo stopnjo izobrazbe. Znanje je nekaj, česar se moramo naučiti. Ni nujno, da ga pridobivamo v šolah ali na univerzi (tudi terensko usposabljanje je popolnoma sprejemljivo), v vsakem primeru pa se ga je treba naučiti.
- Iz odnosa – vedenja zato, ker znanje in veščine niso vse. Podjetja potrebujejo zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoje znanje in zmožnosti uporabiti v korist podjetja in ki lahko celotno podjetje motivirajo za doseganje postavljenih ciljev. Odnos do dela in podjetja je torej »programska oprema«. Podjetje ima na to stran intelektualnega kapitala zelo majhen vpliv; odnos je odvisen predvsem od osebnostnih lastnosti in ga prizadevanja podjetja ne morejo kaj prida spreminjati. Nekaj pa je kljub temu mogoče storiti – ljudi spodbujati. Odnos torej pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj v glavnem vplivajo trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža.
- Iz intelektualne prožnosti – pameti zato, ker je v svetu hitrih sprememb sposobnost uporabiti znanje v najrazličnejših položajih, poiskati inovativne rešitve in spremeniti zamisli v izdelke in/ali storitve zelo pomembno za uspeh podjetja.

4 Strukturni kapital – kar je v lasti podjetja

Strukturni kapital na splošno vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priločnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje več vredno kot je njegova materialna vrednost. Po Skandii je strukturni kapital celoten intelektualni kapital, ki ostane v podjetju, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov. Strukturni kapital je v lasti podjetja. Lastništvo odnosov je nekoliko bolj zapletena tema, toda

po navadi gre tako ali tako za odnose s podjetjem kot celoto, ne pa z njegovimi posameznimi zaposlenimi. Hkrati pa dejstvo, da strukturni kapital ne prebiva v glavah članov organizacije, pomeni, da ga lahko razvijamo precej počasneje kot človeški kapital. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj kapital že s tem, da živijo svoje življenje, strukturni kapital pa morajo v večini primerov nadgrajevati zaposleni s svojimi prizadevanji.

5 Tokovi intelektualnega kapitala

Če naj bi razumeli spremembe v stanju kapitala, moramo preučiti tudi tokove kapitala, torej spreminjanje intelektualnega kapitala v finančnega, in obratno, kot tudi interne pretoke intelektualnega kapitala. Le s takim pristopom ter z upoštevanjem bilance stanja in izkaza uspeha lahko razvijemo merodajna merila, na primer donosnost intelektualnega kapitala. Če tokove spremljamo v povezavi s stanjem intelektualnega kapitala, se težave v zvezi z njegovim vrednotenjem še pomnožijo. Tokovi intelektualnega kapitala lahko vključujejo znatne in spremenljive časovne zamike, ki so odvisni od podjetja, panoge, države, okolja in položaja, tako da je njihovo napovedovanje izredno težavno, če ne celo nemogoče (npr. z izobraževalnim tečajem: pri komuniciranju s strankami lahko pričakujemo, da udeleženci tega tečaja ne bodo takoj ob prihodu na delo v celoti uporabili vsega znanja, ki so si ga pridobili, temveč potrebujejo kar nekaj časa, da ga osmislijo in lahko začnejo uporabljati nove veščine ali zmožnosti). Pri tem se odpira tudi vprašanje merskih enot. Finančno premoženje lahko merimo z državno denarno enoto. Pri intelektualnem kapitalu takšno poenotenje ni mogoče, zato ga merimo s številkami, urami, valutami in vsem, kar lahko podjetju pomaga določiti njegovo vsaj približno količino. Kako naj torej spremljamo tok, ki teče od človeškega kapitala (ki ga merimo na primer s stopnjo izobrazbe) do strukturnega kapitala (ki ga merimo v urah, porabljenih v določenem poslovnem procesu)?

6 Pomen intelektualnega kapitala za uspešnost poslovanja podjetja in njegovo tržno vrednost

Tržna kapitalizacija podjetja se povečuje z ravnanjem intelektualnega kapitala skozi štiri faze (Edvinsson, 2000, str. 12–16).

- Faza vizualizacije in večje preglednosti poročanja o tem kapitalu.
- Faza injiciranja človeškega kapitala: gonilna sila oziroma izhodišče intelektualnega kapitala v podjetju so ljudje oziroma človeški kapital, saj vse znanje neposredno ali posredno izhaja od tod.
- Faza sistematične transformacije človeškega kapitala v strukturni kapital: osredotoča se na »paketiranje« znanja v navodila, ki se lahko globalno in hitro uporabljajo. Pomeni premik od človeškega k strukturnemu kapitalu kot multiplikatorju, ki je odskočna deska za razvijanje sposobnosti človeškega kapitala.

- Faza injiciranja človeškega kapitala: povezana je z multipliciranjem intelektualnega kapitala s kombiniranjem različnih oblik strukturnega kapitala, ki ustvarja nove priložnosti.

Za investicije v intelektualni kapital naj bi veljal zakon o naraščajoči donosnosti, saj naj bi bile donosnejše kot investicije v klasične vire podjetja. Storitvene dejavnosti so po Arthurju (1996, str. 100–109) hibridi. Po eni strani so namreč storitve regionalno omejene, pri večini pa gre zgolj za »procesiranje« strank in so nizkotehnološke, kar vodi v padajoče donose.

Menedžment ravnanja z ljudmi pri delu je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnosti podjetja, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Po drugi strani pa lahko učinkovit menedžment ravnanja z ljudmi pri delu pripomore tudi k ekonomskemu uspehu podjetja (Treven, 1998, str. 24).

7 Sklep

Podjetja se čedalje bolj zavedajo pomena znanja, izkušenj in spretnosti posameznikov pri delu, ker pa je investicija v človeški kapital strošek, ki se podjetju povrne šele po določenem obdobju, številna podjetja ne poskrbijo, da bi ta kapital, ki je v lasti posameznikov, postal tudi strukturni kapital, torej znanje, ki bi se širilo med ostalimi zaposlenimi v podjetju. Da ima znanje, torej človeški in strukturni kapital na globalni ravni danes zelo pomembno vlogo, je opaziti že pri številnih uspešnih podjetjih v Sloveniji. Znanje pomembno vpliva na uspešnost njihovega poslovanja, pri tem pa je pomembno, da ločimo različne zvrsti in tipe znanja ter se zavedamo, da človeški in strukturni kapital (torej intelektualni kapital) pomembno prispevata k poslovni uspešnosti podjetij in ju lahko merimo le kot nefinančna kazalca, s katerima lahko tudi ugotavljamo uspešnost poslovanja.

LITERATURA

1. Arthur, B. (1996). Increasing returns and the new word of business. *Harvard Business Review*, 74, št. 4.
2. Bontis, N. (2000). Measuring intangible corporate assets. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 1, št. 1.
3. Buckley, E. (2000). The hidden value of intellectual capital. *The industry Standard*. Spletna stran: <http://www.thestandard.com/article> [Citirano 21. 8. 2014].
4. Chatzkel, J. (1998). Measuring and valuing intellectual capital: from knowledge management to knowledge measurement. *Word Trade Conferences of London*, Garden City, New York, *Systematic Knowledge Management*, on-line web journal. Spletna stran: <http://www.free-press.com/journals/knowledge/> [Citirano 23. 8. 2014].
5. Daum, H. J. (2003). Report from the First PMA Intellectual Capital Research Symposium, 1st – 2nd October 2003, *The New Economy Analyst Report*, Cranfield. Spletna stran: http://www.juergendaum.com/new/10_04_2003.htm [Citirano 18. 9. 2014].

6. Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles an intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1, št. 1, str. 12–16.
7. Edvinsson, L. (2002). The search for corporate longitude. *Intellectual Capital: From Pontential to Value Creation*, mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu, junij 2002, Portorož, zbornik konference. Inštitut za intelektualni kapital. Center za intelektualni kapital. Ljubljana: Finance.
8. Kaluža, V. (2013). Učenje posameznika je pomemben del intelektualnega kapitala za podjetja. *Interno gradivo za projektne delavnice*. Kočevje: Samozaložba.
9. Kaluža, V. (2014). Kakovost kot ena izmed možnosti za uspešnost poslovanja turističnega podjetja. *Interno gradivo za študijske namene in raziskave na področju turizma*. Kočevje: Samozaložba.
10. Mihalič, R. (2009). Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
11. Pulić, A. (2003). Intelektualni kapital u gospodarstvu, HGK, Zagreb, 24. 1. 2003. Spletna stran: <http://www.hgk.hr/komora/hrv/press/priopcenja/arhiva/2003/01/2801-4.htm> [Citirano 20. 8. 2014].
12. Ross, J., Ross, G., Edvinsson, L. in Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
13. Sundač, D. in Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital. Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
14. Sveiby, K. E. (2001). *Intellectual Capital and Knowledge Management*.
15. Svetlik, I. in Ilič, B. (2004). Znanje v na znanju temelječi družbi/gospodarstvu, v publikaciji: *Dejavniki in indikatorji razvoja na znanju temelječe (slovenske) družbe, Raziskovalni projekt, Faza projekta 1, Opredelitev, dejavniki in mehanizmi družbe znanja*, avtorja publikacije: Milena Bevc in Ivan Svetlik. Ljubljana.
16. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

*Dr. Ljupčo Kevereski, dr. Metodija Stojanovski
dr. Marija Kotevska-Dimovska*

24 Useful Communication Skills for Successful Business

UDC 005.57+658.3

KEY WORDS: communication skills, human resources, business communication

ABSTRACT - This paper examines the level of communication skills in the process of managing human resources in everyday business communication. Effective business communication is the "conditio sine qua non" and is a direct indicator for the level and quality of an organizational functioning. The basic subject of the paper is diagnosing the communication skills of managers from different management levels in a few cities in Macedonia, with different organizational and structural placement. The paper starts at the basic assumption that communication skills are the basic prerequisite for dynamics of the organizational resources. For determination of the level and quality of communication skills, a modified questionnaire with 24 useful communication skills was used (Comparison of Communication Skill Importance Between Subject Groups) by David Conrad and Robert Newberry, because they assume that 24 skills influence a success in business communication. Preliminary results suggest high correlative relation between the communication skills level of the managers from different management levels, and the individual and organizational performance. The ultimate goal of the paper is to use the research results for developing a set of communication skills that, on the road to success, every good manager should possess on different organizational levels.

UDK 005.57+658.3

KLJUČNE BESEDE: komunikacijske spretnosti, človeški viri, poslovno komuniciranje

POVZETEK - Ta članek preučuje nivo komunikacijskih spretnosti pri upravljanju človeških virov v vsakdanjem poslovnem komuniciranju. Učinkovito poslovno komuniciranje je nujno in je lahko neposreden pokazatelj ravni in kakovosti delovanja organizacije. Glavni cilj naloge je diagnosticiranje komunikacijskih spretnosti menedžerjev z različnih vodstvenih ravni v več mestih Republike Makedonije z drugačno organizacijsko in strukturno zasnovo. Prispevek izhaja iz predpostavke, da so komunikacijske spretnosti osnovni pogoj za dinamiko organizacijskih virov. Pri določanju višine in kakovosti komunikacijskih spretnosti uporabljamo spremenjen vprašalnik s 24-imi uporabnimi komunikacijskimi spretnostmi (primerjava komunikacijskih veščin med subjekti skupine) znanih avtorjev Davida Conrada in Roberta Newberryja, ker menita, da omogočajo uspešno poslovno komuniciranje. Predhodni rezultati kažejo visoko korelacijsko razmerje med ravno komunikacijskih sposobnosti menedžerjev z različnih ravni upravljanja ter individualno in organizacijsko uspešnostjo. Končni cilj prispevka je na osnovi rezultatov oblikovati niz komunikacijskih veščin, ki bi jih morali imeti vodje na različnih ravneh organizacije za njeno uspešno delovanje.

1 Introduction

Communication as a dynamic system of exchanging thoughts, feelings and other type of messages; a unique planetary phenomenon that is active 24 hours a day. To communicate means to live, because we can say that the communication is a lifeline of which biological, psychological, social and other balance of man ultimately depends. Human supremacy, privilege and legitimacy to communicate is an advantage; who gets through the communicational capabilities, as a result of the advantage, his obligation is to continuously apply and build more effective communicational re-

lations with themselves and the environment. If we make a retrospective concerning the quality, the intensity and the other aspects of the communicational process, we will discover a kind of evolution, which may be observed through different scientific perspectives. A communicational process in conditions of limited and absence of different communicational relations of different communicational levels, is inconceivable. We can rightly conclude that human existence is explicitly depending on communicational relations with other people in everyday and working environment. Communication is a dynamic and complex process on which people are delivering (sending) and receiving verbal and non-verbal messages to understand others and to be understood (Hargie, 1994). Etymological meaning of the term communication is telling us to be cautious; it refers to the existence of some process of relatedness possible in the group (Blazič, 2000, p. 9). The same author cites the claims of Pross, that man arises from communication motivated by meeting certain requirements like biological, social, psychological and other needs. Paul Watzlawick (1974) asserts that communication is the “*conditio sine qua non*” in human life, a necessary condition for any social life, an essential element of human understanding. However, even though it might be a harsh conclusion that successful learning of the communication alphabet in our personal life is still an enigma and hard (not) surmountable lesson for humankind, especially in modern lifestyle, where communication is a 24-hours survival requirement.

Unfortunately, lay and scientific observations and analysis of our daily life colours, show that communication in our daily life and organizational context is packed as the type “I communication”, inspired by instinct and egoistic prism explanation of the structure of personality. Instead, the “we” communication is deeply hidden and concealed in personal depths, expecting the time of compromise. How far from the communication compromise concerning the “I”–“we” communication we are, is an issue which is also the main focus of this paper.

2 Communication skills in the context of research

David Conrad from the Augsburg College and Robert Newberry from the Winona State University in 24 Business Communication Skills: Attitudes of Human Resource Managers versus Business Educators - an outline of the research results speaking of the importance of level and development of communication skills among individuals from different organizational levels, aimed at achieving high organizational success (Conrad, 2003). They developed 24 specific important business communication skills, which are integrated into three sets of communication constructs (organizational, leadership and interpersonal skills), being crucial to achieving success in business performance. Business communication is sending and receiving verbal and non-verbal messages in its organizational context (Roebuck, 2001; Ober, 2001; Murphy, Hildebrandt and Thomas, 1997). This definition expanded Hannah Wilson (1998) by suggesting that business communication is the process of generating, tran-

smitting, receiving, and interpretation of messages in interpersonal, group, public and mass communication contexts through written and verbal formats. According to Hynes (2005), the key to an effective business communication is in planning, leading, organizing, and controlling resources in organizations. Communication skills in business organizations are critical to the career success and significantly contribute to the achievement of higher organizational success (Du-Babcock, 2006; Roebuck, 2001; Certo, 2000; Dilenschneider, 1992; Rushkoff, 1999). This research suggests that the academic environment shows the major importance of communication skills for the students or their later career confirmation (National Association of Colleges and Employers, 2001; Gray, 2010). That actually confirms that verbal communication is one of the top three communication needs to achieve success in any managerial position (Maes, Weldy, & Icenogle, 1997). Other studies of this kind (Bolt-Lee & Foster, 2003; Reinsch & Shelby, 1997) show that it is particularly important for students to master the functional verbal communication in different areas of organizational work.

Research debates about the importance of communication skills with continuing findings that are especially important to their learning, understanding, acceptance and application (Pittenger, Miller & Mott, 2004; Russ, 2009; Blasczynski, Haras & Katz, 2010). Pfeffer and Fong (2002) assert that the focus should be on practical use of communicational skills rather than their theoretical and abstract understanding and knowledge. Tanyel, Mitchell and McAlum (1999) confirmed that there are differences between the potential and expected communication skills among the new graduates. Ulinski and O'Callaghan (2002) showed that the MBA students and employers generally do not agree with the order of importance of communication skills. Seshadri (2000) showed that professionals evaluate writing according to different criteria than the faculty. The differences are primarily in assuming the claims of both to the theory and practice to others. Alternatively, as Pittenger, Miller and Mott (2004) point out, the concentration is on the actual standards, operational capabilities and results that are useful for employers who want them. Du-Babcock (2006) states that teaching based on business communication theories and models without the associated practice causes lack of ability to implement communication skills in the future. The previous range of studies talking about the different aspects of the development, application and improvement of communication skills, seem to suggest that communication skills are the most explicit indicator for achieving organizational success and success in business communication.

3 Research Methodology

Problem: The problem of the research deals with the communication skills of managers in different organizations.

Subject: Diagnosing the level, extent and quality of organizational communication skills, leadership communication skills and interpersonal communication skills in Macedonian managers.

Objectives: Determining the level, extent and quality of organizational communication skills, leadership and communication skills interpersonal communication skills in Macedonian managers.

Research questions:

What is the level, extent and quality of organizational communication skills of Macedonian managers?

What is the extent and level of quality leadership communicational skills of Macedonian managers?

What is the level, extent and quality of interpersonal communication skills of Macedonian managers?.

The first research question contains nine claims, the second seven, and the third research question contains six claims. All of them as a whole tend to give answers to the level and extent of the managers' quality communicational, leadership and interpersonal communication skills.

Hypotheses:

The general hypothesis: The quality of communication skills is a major determinant for achieving organizational success, effective leadership performance and functional interpersonal communication.

Special cases:

1. There are differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers.
2. There are no differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding gender.
3. There are differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding the managerial levels.
4. There are differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding the type of organizational activity.

Sample: The sample consisted of 62 managers from different managerial levels of 55 profit and non-profit organizations in Bitola.

Organization of Research: The research was performed between December 2014 and January 2015 in two phases. The first phase included respondents from profit organizations, and in the second phase, the subjects examined were from the non-profit organizations.

4 Results

Table 1: The sample of respondents and different management levels

Gender	Top managers	%	Secondary level	%	Low level	%	Total	Total %
women	3	8%	8	13%	14	23%	25	40%
men	5	5%	12	19%	20	32%	37	60%
total	8	13%	20	32%	34	55%	62	100%

Hypothesis 1

There are differences in competencies among the three levels of managers' communication skills.

Table 2: Differences in competencies among the three levels of managers' communication skills

Communicational skills level	High level	%	Secondary level	%	Low level	%	Total
Organizational	24 5+8+11	38,7%	29 3+9+17	46,8%	9 0+3+6	14,5%	62
Leadership	34 7+13+14	55%	20 1+ 7+12	32,2%	8 8	12,9%	62
Interpersonal	40 6+15+19	64,5 %	19 2+5+12	30,6%	3	4,8% 3	62

Table 3: Communicational capabilities with the highest and lowest results

Communicational skills	High level	%	Secondary level	%	Low level	%	Total
1. ability to resolve conflicts	20	38,7%	18	46,8%	2	14,5%	62
9. ability to negotiate	34 7+13+14	55%	10	32,2%	0	12,9%	62
Leadership communication	40 6+15+19	64,5 %		30,6%		4,8% 3	62
11. ability to wake optimism	40		2		0		
17. ability of accelerating changes	18	29%	24		0		
Interpersonal							
23. showing respect	47	47,8%	12		2		
20. ability for emotional self-control	24	38,7%	2		2		

Table 4: Communication skills ranked according to the level of representation

<i>communication skills ranked according to the level of representation</i>	<i>High level</i>	<i>Secondary level</i>	<i>Low level</i>
1. ability of showing respect	47	12	2
2. ability to wake optimism	40	2	0
3. ability to negotiate	34	10	0
4. ability for emotional self-control	24	2	2
5. ability to resolve conflicts	20	18	2
6. ability to speed change	18	24	0

Hypothesis 2

There are no differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding gender.

Table 5: Differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding gender

<i>Type of ability</i>	<i>men</i>	<i>women</i>
organizational	38%	62%
leadership	59%	41%
interpersonal	40%	60%

Hypothesis 3

There are differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding the managerial levels.

Table 6: Managerial levels

<i>communication skills</i>	<i>organizational</i>	<i>%</i>	<i>leadership</i>	<i>%</i>	<i>Inter personal</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>
Top manager	5	23%	7	33%	6	28%	21
secondary level	8	22%	13	36%	15	41%	36
low level managers	11	15%	34	54%	19	25%	75

Table 7: Differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding the managerial levels.

	High level				Moderate level				Low level				Total	
	m	w	%		m	w	%		M	W	%		m	
KC	14	10	38%	40%	18	11	49%	44%	5	4	14%	16%	37	25
Organizational	14	10	38%	40%	18	11	49%	44%	5	4	14%	16%	37	25
Leadership	22	12	59%	48%	13	3	35%	12%	5	3	13%	12%	37	25
Inter personal	25	15	67,5	60	10	9			2	1			37	25

Hypothesis 4

There are differences in terms of organizational, interpersonal and leadership skills among managers regarding the type of organizational activity

Table 8: Differences regarding the type of organizational activity

<i>communication skills in organizations with different activities</i>	<i>Organizational</i>	<i>Leadership</i>	<i>Inter personal</i>
profit	51%	60%	42%
non-profit	49%	40%	58%

Table 9: Communicational capabilities with the highest and lowest results

<i>communication skills</i>	<i>High level</i>	<i>%</i>	<i>Moderate level</i>	<i>%</i>	<i>Low level</i>	<i>%</i>
ability to resolve conflicts	20	38,7%	18	46,8%	2	12,9%
9. ability to negotiate	34 7+13+14	55%	10	32,2%	0	12,9%
Leadership communication	40 6+15+19	64,5 %		30,6%		4,8% 3
11. ability to wake optimism	40	64,5	2	12,9	0	0
17. capable of accelerating changes	18	29%	24	38,7%	0	0
Interpersonal						
23. showing respect	47	47,8%	12	19,35	2	12,9
20. ability for emotional self-control	24	38,7%	2		2	12,9

5 Discussion

From the results concerning the first hypothesis - differences in competencies among the three levels of managers' communication skills show that 40 or 64.5% of the respondents felt that they have mostly interpersonal abilities. The leadership abilities chose 34 or 55% of respondents and 24 or 38.7% of respondents feel they have mostly organizational skill competencies. The results for confirmation or refusal of the second hypothesis, which is related to differences in managers' competencies regarding their gender, confirm the following: male managers show greater leadership abilities as evidenced by their representation of 59%. Female managers believe to be better in their organizational abilities as evidenced by 62%. The research results concerning differences in managers' competencies according to their managerial levels indicate that the top managers possess more of the leadership component (seven or 33%), 6 or 28% of the interpersonal component, and 5 or 23% the organizational abilities. The average management level of high interpersonal skills is 15 or 41%. The results concerning the differences in the managers' competencies regarding the type of organization activity show that the managers of profit organizations have the highest abilities in leadership (60%), organizational skills (51%), and interpersonal skills (42%). In non-profit organizations, however, 58% of respondents possess interpersonal skills, 49% the organizational ability and 40% of respondents have leadership abilities. Much of the research results correspond with the empirical findings in the field of business communication.

6 Conclusion

The implications of results of this research can be placed in the organizational context, because the quality of communication skills directly reflects in achieving organizational success. The successful functioning of the organization largely depends on the mutual understanding of all employees on different organizational levels. It will help the organization to function without special problems; to fulfil the mission and goals (Florjančič, 2000, pp. 103-104). Successful communication is the only one that sets goals and achieves them (Walkthrough et al., 1998, p. 19). The purpose of organizational communication is necessary to ensure the exchange of information or if you are understood by both parties. The messages are a product of organizational communication, grouped according to three functions (Berlogar, 1999, pp. 64-65). Considering the basic rule of creating organizational structures, managers say that the organizational structure should ensure the achievement of the purposes for which the organization exists. From the perspective of the organization, it has a fundamental importance in communication. Without communication, it would not work (Florjančič, 2000, p. 105). Communication system in the organization builds the organizational management. According to Berlogar (1999, p. 71), the organizational communication is a process through which the organization is formed, it is more of a

daily interaction between the individuals in the organization because of the foundation of the organization. The results of the research show that the process necessarily needs to use adequate communicational strategies to coordinate and complement each other and to implement the development policy of the organization (Walkthrough et al., 1998, pp. 19-21). In order to retain an effective business communication and have effective goals, it is obligatory to make decisions regarding communication strategies that depend on management decisions, being technically correct and ethically sound (Walkthrough et al., 1998, p. 416). Special features of business communication are (Kavčič, 2000, pp. 61-63) as listed below: Business communication has a practical purpose. The purpose of business communication is a response to a question. Business communication should be designed in such a way that it can be received and understood, if the recipient wants. Business communication is economic. In business, time is money. Needless to mention, entertaining and accumulated messages take time and mean increased costs. Business communication must be brief, clear, precise and unambiguous, tailored to the one who receives the message. Good communication is the most important thing in business. It occurs in different forms and types. Its purpose is to convey the message to a recipient in a form that will be the best for the recipient, the most understandable. Effective communication depends on whether people understand the purpose of our message and respond in such a way that things are going - possibly in the desired direction (Heller, 2001, p. 18). Overall, this is just a part of the suggestions, observations and reports on the 24 skills for successful business communication.

LITERATURE

1. Andersen, P. A. and Leibowitz, K. (1978). The development and nature of the construct "Touch avoidance". *Environmental Psychology and Nonverbal Behavior*, 3, str. 89-106.
2. Argyle, M. (1975). *Bodily communication*. New York: International Universities Press.
3. Bojanović, R. (2000). *Psihologija megludskih odnosa*. Beograd, R. Srbija: Centar za primenjenu psihologiju.
4. Bozin, A. (2001). *Ličnost i stres*. Vršac: Viša škola za obrazovanje vaspitača.
5. Blažič, M. (2000). *Osnovi na komunikacija*. Novo mesto: Visokoškolsko središte.
6. Brillhart, J. K., Galanes, G. J. and Adams, K. (2001). *Effective group discussion: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
7. Burgoon, J. K. and Saine, T. (1978). *The unknown dialogue: An introduction to nonverbal communication*. Boston: Houghton Mifflin.
8. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Berlogar, J. (2004). *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Blažič, M. (2000). *Osnove komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
11. Bowman, P. D. (2000). *Prezentacije*. Ljubljana: Primath.
12. Brajša, P. (1996). *Menedžerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

13. Ekman, P., Ellsworth, P. and Friesen, V. W. (1971). *Emotion in the human face: Guidelines for research and an integration of findings*. New York: Pergamon Press.
14. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
15. Florjanič, J. and Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
16. Goss, B. and O'Hair, D. (1988). *Communicating in interpersonal relationships*. New York: MacMillan Publishing Company.
17. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
18. Gruning, J. (1984). *Managing Public Relation*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
19. Glas, L. (2004). *Znam što misliš*. Skopje: SILSONS.
20. Harrison, S. (1995). *Public Relations: An Introduction*. London: Loutledge.
21. Heller, R. and Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
22. Hunt, T. and Grunig, E. J. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Larson, R. and Haegglund, U. (2005). *Načela organizacije*. Ljubljana: Časnik Finance.
25. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
26. Mandić, T. (2003). *Komunikologija - psihologija komunikacije*. Beograd: Klio.
27. Mayer, J. D., DiPaolo, M. T. and Salovey, P. (1990). *Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence*. *Journal of Personality Assessment*, 54, str. 772-781.
28. Mandić, T. (1998). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
29. Mihaljčič, Z. and Šantl, M. L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
30. Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje – Evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
31. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. in Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje, Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, Založništvo in izobraževanje.
32. Piz, A. (2000). *Jazikot na teloto*. Sofija: SIELA.
33. Popović, B. (2002). *Bukvar teorije ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
34. Popovič, M. in Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije
35. Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alineja.
36. Smederevac, S. i Mitrović, D. (2006). *Ličnost, metodi i modeli*. Beograd: Centat za primenjenu psihologiju.
37. Suzić, N. (2005). *Pedagogija za XXI vijek*. Banja Luka: TT-Centar.
38. Taylor, K. D. (1984). *Ratings of source credibility in relation to level of vocal varetty, sex of the source and sex of the receiver*. Nebraska: University of Nebraska at Omaha.
39. Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*. Beograd: Cigoja.
40. Turgenjev, I. S. (1963). *Plemičko gnijezdo*. Zagreb: Matica hrvatska.
41. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
42. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Motivi primjene kreativnog računovodstva

UDK 657.375+174

KLJUČNE REČI: kreativno računovodstvo, finansijsko izveštavanje, načela finansijskog izveštavanja

POVZETEK - Ako želimo da damo odgovor na pitanje prije svega šta je to »kreativno računovodstvo«, susrećemo se sa bezbroj definicija od raznih autora? Zajednički stav većine autora bi bio da je »kreativno računovodstvo«, prije svega primjenjivanje različitih metoda i postupaka koje imaju za cilj manipulisanje bilansnim pozicijama i njihovim vrijednostima prikazanim u finansijskim izvještajima a u svrhu ostvarenja različitih ciljeva. U svakom slučaju može se konstatovati da se radi u konačnosti o manipulisanju ciframa iskazanim u poslovnim računima. Ciljevi primjene »kreativnog računovodstva« mogu biti različiti, od onog kao što je smanjenje osnovice za porez ili prikazivanja veće dobiti u društvu i samim tim stvaranjem privlačnije slike za investitore, zatim ostvarenje bonusa, odnosno iskorišćenje opcija na akcije. »Kreativnim računovodstvom« se može stvoriti slika o zdravom preduzeću s ciljem lakšeg dobivanja poslova u odnosu na konkurenciju. Znači vještom primjenom »kreativnog računovodstva« može se uticati na visinu iskazane dobiti u preduzeću, odnosno bilans uspjeha, zatim na visinu neto imovine u preduzeću, odnosno na bilans stanja i visinu iskazane neto gotovine iz operativne aktivnosti. Treba istaći da »kreativno računovodstvo« može da bude u pozitivnom kontekstu gdje se podrazumijeva primjena pozitivnih računovodstvenih metoda koje su u okvirima računovodstvene i zakonske regulative kao i negativno »kreativno računovodstvo« koje podrazumijeva netačno finansijsko izveštavanje ili ne dozvoljene radnje koje ne proizilaze iz okvira računovodstvene i zakonske regulative.

1 Uvod

Ako želimo da damo odgovor na pitanje prije svega šta je to »kreativno računovodstvo«, susrećemo se sa bezbroj definicija od raznih autora? Neki autori su smatrali da kreativno računovodstvo obuhvata sve postupke koji se koriste za manipulaciju u finansijskim izvještajima, uključujući sve legalne i ilegalne tehnike, drugi su mišljenja da je kreativno računovodstvo uobličavanje finansijskih izvještaja korištenjem prava izbora i drugih postupaka dopuštenih odgovarajućom regulativom. Treći, opet smatraju da se radi samo o upravljanju dobitkom a ne izgladivanju izvještaja. Neke

UDC 657.375+174

KEY WORDS: creative accountancy, financial reporting, principles of financial reporting

ABSTRACT - Looking for the answer to the question what the creative accountancy is, we would find numerous definitions given by different authors. Joint position of all would be that the creative accountancy, first of all, represents the application of different methods and procedures aiming at manipulation of balance sheet positions and their values stated in financial reports in purpose of accomplishing different goals. Finally, it can be stated that the creative accountancy represents manipulation of the values in the business accounts. Application goals can differ from decreasing the tax base and modifying the statement of higher profits of the company to creating a more attractive picture for the investors to the bonus realization i.e. use of action options. Creative accountancy can be used to create a picture of healthy company aiming at gaining better deals than the other competitors. In other words, a skilled application of the creative accountancy can affect the amount of stated profit of the company, i.e. the income sheet, the net amount of business property, i.e. the balance sheet and the stated net cash amount from the operational activities. It should be emphasized that creative accountancy can be taken in positive context if applied with positive accountancy methods within the legal and accounting regulations. However, it could be taken in negative context as well if it supports an incorrect financial reporting or taking illegal actions outside the legal and accounting regulations.

od definicija kreativnog računovodstva koje možemo susretati u stručnoj literaturi (Belak, str. 142):

- »domišljata upotreba računovodstvenih brojeva«;
- »upotreba i zloupotreba (engl. use and abuse) računovodstvenih tehnika i načela da bi se prikazali finansijski rezultati koji, namjerno, odstupaju od istinitog i fer prikaza« (O' Regan, 2006, p. 369);
- »neki ili svi koraci korišteni za igranje finansijskim brojevima, nasilan (agresivan) izbor i primjena računovodstvenih načela, unutar i izvan računovodstvenih standarda kao i lažiranje finansijskih izvještaja« (Mulford and Comiskey, 2002, p. 51.);
- »kreativno računovodstvo je transformacija finansijskih računovodstvenih prikaza od onoga što je stvarno u ono što subjekt želi prikazati koristeći postojeća pravila i/ili ignorirajući neka od njih (Naser, 1993, p. 2)«.

Zajednički stav većine autora bi bio da je »kreativno računovodstvo«, prije svega primjenjivanje različitih metoda i postupaka koje imaju za cilj manipulisanje bilansnim pozicijama i njihovim vrijednostima prikazanim u finansijskim izvještajima a u svrhu ostvarenja različitih ciljeva. U svakom slučaju može se konstatovati da se radi u konačnosti o manipulisanju ciframa iskazanim u poslovnim računima. To manipulisanje u nekim situacijama iskače iz računovodstvenih regulatornih okvira te po toj osnovi može doći do podjele kreativnog računovodstva na pozitivno i negativno.

S toga se u posljednjih nekoliko godina a može se reći već i drugu deceniju, vrlo često svjetski ekomski kritičari, »kreativno računovodstvo« smatrali »atraktivnim ili manipulativnim računovodstvom«, upravo iz razloga što su prezentovanjem nepouzdanih finansijskih izvještaja, izazvani veliki ekonomski skandali i to globalnih razmjera. Ekomski skandali Enrona i WorldComa, nastali 2002 godine investitore su odštetili za 65, odnosno 104 milijarde dolara, a broj finansijskih izvještaja u kojima je utvrđeno pogrešno prikazivanje, prema ACFE istraživanju, se od 2003 do 2008 godine povećao za nevjerojatnih 140 % (ACFE, 2012, str. 7).

Ciljevi primjene »kreativnog računovodstva« mogu biti različiti, od onog kao što je smanjenje osnovice za porez ili prikazivanja veće dobiti u društvu i samim tim stvaranjem privlačnije slike za investitore, zatim ostvarenje bonusa, odnosno iskorišćenje opcija na akcije. Plasmanom netačnih informacija ili manipulisanjem finansijskim izvještajima tako što se prikazuje odgovarajuća slika subjekata koji je dočarava, gdje posebno ističe elemente i značajne informacije za izvještača a umanjuje informacije koje ne pogoduju izvještaču, te na taj način obmanjuje interne i eksterne korisnike finansijskih izvještaja. To prikazivanje je otprilike uvijek oko granice zakonskih propisa i dozvoljenih standarda.

Možemo konstatovati da glavne osobine »kreativnog računovodstva« u njegovoj primjeni su (Belak, 2008, str. 143):

- za »prilagođavanje« finansijskih izvještaja da bi se dobila slika po želji subjekta koji izvještava koriste se legalne mogućnosti izbora fleksibilnih računovodstvenih metoda, postupaka i procjena;

- koriste se rubne i »nategnute« mogućnosti iskazivanja događaja, kao i nejasna područja računovodstvenih standarda koja otežavaju kontrolu i reviziju;
- ističe se značenje informacija koje pogoduju izvještajnom subjektu a umanjuje i skriva značenje informacija koje mu ne pogoduju;
- primjenjuju se i mnoge zloupotrebe (engl. abuse) koje znatno prekoračuju zakonske okvire i prelaze u kriminal koji se teško otkriva.

»Kreativnim računovodstvom« se može stvoriti slika o zdravom preduzeću s ciljem lakšeg dobivanja poslova u odnosu na konkurenciju. Znači vještom primjenom »kreativnog računovodstva« može se uticati na visinu iskazane dobiti u preduzeću, odnosno bilans uspjeha, zatim na visinu neto imovine u preduzeću, odnosno na bilans stanja i visinu iskazane neto gotovine iz operativne aktivnosti. S toga neki autori ističu da iskazivanje željenog stanja putem aktivnosti kreativnog računovodstva se mogu podijeliti na sljedeće:

- Priznavanje prijevremenih i fiktivnih prihoda.
- Agresivna kapitalizacija troškova i kreativno smanjenje troškova.
- Neadekvatno priznavanje sredstava i obaveza.
- Kreacije u prezentovanju izvještaja.
- Problemi u izvještaju o gotovinskim tokovima.

Treba istaći da »kreativno računovodstvo« može da bude u pozitivnom kontekstu gdje se podrazumijeva primjena pozitivnih računovodstvenih metoda koje su u okvirima računovodstvene i zakonske regulative kao i negativno »kreativno računovodstvo« koje podrazumijeva netačno finansijsko izvještavanje ili ne dozvoljene radnje koje ne proizilaze iz okvira računovodstvene i zakonske regulative. Manipulisanje u računovodstvenom evidentiranju, odnosno kao takvo prikazivanje putem finansijskih izvještaja, podrazumijeva fiktivnu i nepravilnu obradu podataka, sa namjerom da se prikrije prava slika o stanju sredstava, izvora sredstava ili poslovnom rezultatu. Prilikom zloupotrebe zakonskih propisa, stvara se slika njihovog poštovanja, pa se unutar propisa traže načini, kako bi se postigli željeni poslovni ciljevi. Znači cilj se postiže brojnim manipulacijama koje stvaraju drugačije vrijednosti sredstava, troškova i odliva. S toga ako se uzmu u analizu upozoravajući simptomi primjene kreativnog računovodstva, oblici i tehnike primjene kreativnog računovodstva, raznorazni postupci koji se koriste u kreativnom računovodstvu, kao što su npr. brojni primjeri manipulacija приходima i rashodima, kao i bilansnim pozicijama onda ne čudi što struka na raznim skupovima, edukacijama traži brojne odgovore na pitanja, kao naprimjer:

- kako prepoznati primjenu »kreativnog računovodstva« u izradi, odnosno prikazivanju finansijskih izvještaja?,
- kako se zloupotrebljavaju računovodstvene politike pri kreiranju poslovnog i poreznog rezultata?,
- kako provoditi analitičke postupke u forenzičkim istragama?,
- tehnike »kreativnog računovodstva«: earnings management, income smoothing, bath accounting, cookie-jar reserves,

- kako se procjenjuje rizik prevare-kategorije rizika?,
- šta nas i kako upozorava na činjenicu da se dogodila prevara?,
- Beneishev indeks procjene manipulacija u finansijskim izvještajima- odnosi i korelacije u otkrivanju prevara i lažiranja podataka?

Korištenjem kreativnog računovodstva prije svega se daje prioritet kratkoročnim ciljevima menadžmenta, odnosno vlasnika preduzeća u odnosu na dugoročne ciljeve preduzeća. Da situacija bude još teža sve se to spretno »upakuje« u zakonske propise, stvarajući sliku njihovog dosljednog poštovanja i primjene. Država uveliko učestvuje na položaj računovodstvene djelatnosti (Sović, Kikanović, 2014, str. 294). Mjerama kreativnog računovodstva, a radi ispunjenja jednog ili što je češće više ciljeva, menadžeri utiču na visinu iskazane dobiti, neto imovine i neto gotovine i poslovne aktivnosti. Netačno prikazivanje podataka u računovodstvenim izvještajima predstavlja svjesno ili nesvjesno manipulisanje u računovodstvenoj evidenciji. Samim tim činom, krše se računovodstvena načela, ili ih tumače na način koji je suprotan duhu načela, ali saglasan odabranom cilju. S toga slijedi tražiti odgovor na pitanje; koji su motivi primjene »kreativnog računovodstva?«

2 Motivi primjene kreativnog računovodstva

Već smo u dosadašnjem radu mogli doći do zaključka da je »kreativno računovodstvo« i te kako »manipulativno računovodstvo«. Kada govorimo o razlozima primjene kreativnog računovodstva, možemo istaći da su računovodstveni standardi vrlo često nejasni i vrlo složeni, te samo utvrđivanje (mjerjenje) »fer vrijednosti« imovine, kapitala, obaveza, prihoda i rashoda u pravilu se obavlja procjenom koja je vrlo subjektivan proces i na koji se često svjesno utiču i uvažavaju stavovi menadžmenta društva. Računovodstveni regulatorni okvir daje mogućnost poduzetniku da se pojedini dijelovi tekuće vrijednosti imovine, kapitala, obaveza, prihoda i rashoda u finansijskim izvještajima iskazuju po istorijskim vrijednostima ili po »fer vrijednosti« što daje mogućnost upravi društva da putem odabira računovodstvene politike svjesno utiče na svoj finansijski položaj i finansijski rezultat.

Većina stručnjaka smatra da je prioritetan interes menadžmenta da se kreativnim računovodstvom želi prikazati što povoljnija slika o društvu, društvo koje ima stalan trend rasta finansijskog rezultata a u svrhu isplate menadžerskih nagrada i bonusa, povećanje vrijednosti dionica na burzama, privlačenje investitora i tome slično.

- Prije nego se zadržimo na motivima primjene »kreativnog računovodstva«, neophodno je spomenuti tehnike kreativnog računovodstva:
- osnovna namjena kreativnog računovodstva bi trebala biti zasnovana na kreiranju »istinitog i fer« prikaza o izvještajnom subjektu korištenjem tehnika *unutar regulatornih okvira*,
- uljepšavanje i stvaranje što povoljnije slike o izvještajnom subjektu, korištenjem tehnika *na samoj granici regularnosti*,

- stvaranje lažne slike o izvještajnom subjektu korištenjem *legalnih i ilegalnih tehnika*, što je najčešći motiv. Primjena kreativnog računovodstva motivirana navedenim tehnikama, tj. stvaranjem lažne slike u finansijskim izvještajima su osnova za:
 - Motivi za iskazivanje *većeg finansijskog rezultata*.
 - Motivi za iskazivanje *manjeg finansijskog rezultata*.
 - Motivi za *izgladivanje zarade*.

Motivi za iskazivanje *većeg finansijskog rezultata* a samim time i prikazivanjem boljeg imovinskog položaja preduzeća, putem friziranih finansijskih izvještaja, mogu biti iz više razloga kao što su dobavljači, kreditori, konkurencija, zaštita ličnih interesa, kao i niz drugih razloga. U ovom slučaju posebno je bitno istaknuti uljepšavanje ili tkz. »čišćenje« bilansa, nazvana po nekim stručnjacima kao priprema za novi uzlet poslovanja preduzeća. Otpisuju se stavke imovine (vrijednosno usklađuju na niže) čime se povećavaju rashodi poslovne godine – radi se na stavkama imovine velike vrijednosti kao što su: dugotrajna imovina, nenaplaćena potraživanje, te zalihe.

Čišćenje bilansa se praktikuje i kod *loših*, kao i *odličnim* poslovnim godinama. Kod loših poslovnih godina kada je ostvaren gubitak kako bi se uhvatio zalet za bolje sljedeće poslovne godine. U odličnim poslovnim godinama, kada je ostvarena nadprosječna dobit, kada se povećavaju rashodi, smanjuje dobit i stvaraju skrivene pričuve za sljedeće godine.

Prenos revolarizacijske pričuve u temeljni kapital, prihode za pokriće gubitka, se može tretirati npr. kao svođenje dugotrajne imovine (posebno se može da odnosi na građevinske objekte i zemljište) na »fer vrijednost« uslijed povećanja njihove tržišne vrijednosti tj. obavljene revalorizacije imovine često u sebi sadržava »prikrivene ciljeve« menadžmenta.

U praksi mnogi poduzetnici ulaze u »sivu zonu« te revalorizacijsku pričuvu »prisilno realiziraju« na sljedeće načine:

- za iznos revalorizacijske pričuve povećava se vrijednost upisanog kapitala (upisom u sudski registar) tj. obavlja se dokapitalizacija društva;
- realizacija revolarizacijske pričuve može se regulisati odlukom skupštine društva i time direktno pokriti gubitak društva;
- iz raznoraznih razloga poduzetnik može knjižiti revalorizacijsku pričuvu u prihode čime direktno utiče na dobit tekuće poslovne godine.

Prodaja dugotrajne imovine radi poboljšanja finansijskog rezultata poslovanja je takođe način da društva koja iskazuju operativne gubitke donose odluku o prodaji dugotrajne imovine (najčešće nekretnine), kako bi se poboljšao finansijski rezultat i stekao »imidž« stalno napredujućeg poslovnog rezultata.

Takozvano, rastezanje i sužavanje amortizacije radi upravljanja zaradom, takođe je način kreiranja računovodstvenih politika. Stopa amortizacije se određuje po godinama, zavisno o procijenjenom vijeku trajanja dugotrajne imovine.

Zakon o porezu na dobit utvrđuje najviše dopuštene stope amortizacije a samim time i najmanji broj godina upotrebe, međutim, najniže stope amortizacije nisu utvrđene. Poduzetnik čak i ne mora obračunati amortizaciju.

Rastezanjem amortizacije se vijek upotrebe dugotrajne imovine utvrđuje u nerealno velikom broju godina čime su stope amortizacije vrlo niske kao i tošak amortizacije, ali je zato »nabildana« dobit.

Sužavanjem amortizacije se vijek upotrebe dugotrajne imovine utvrđuje nerealno u malom broju godina (ili se primjenjuju udvostručene stope amortizacije propisane Zakonom o porezu na dobit koje često ne odgovaraju ekonomskom vijeku upotrebe dugotrajne imovine) čime se često iskazuju nerealno visoki troškovi amortizacije a umanjuje finansijski rezultat. Ovo je tipični primjer upravljanja zaradom putem podcjenjivanja vrijednosti dugotrajne imovine čime se stvaraju pričuve za sledeće poslovne godine. Porezno ne priznati troškovi amortizacije (iznad maksimalno propisanih amortizacijskih stopa) se poduzetniku priznaju u sledećim poslovnim godinama pa se na taj način, prema zamisli menadžmenta »upravlja zaradama«. Postoje alternativne metode raspodjele troškova amortizacije, urađene Međunarodnim računovodstvenim dtandardima (MRS) (Sović, Kikanović, 2014, str.64).

Rezervisanja, kao uobičajeni način upravljanja zaradom, se mogu koristiti za prenos zarade (dobiti) u sledeću godinu na način da se u tekućoj godini precijene rezervisanja (npr. za rizike u garantnom roku) čime se umjetno povećavaju troškovi poslovne godine.

Smanjuje zarada (dobit), a potom se u sledećim godinama ta rezervisanja ukidaju čime se povećavaju prihodi i dobit.

Zanimljiva rezervisanja po štetnim ugovorima koja nisu porezno priznata ali su zato dopuštena u računovodstvenom smislu, a sam iznos rezervacije štetnih ugovora se procjenjuje i on predstavlja trošak tekućeg poslovanja.

Da zaključimo, motivi za iskazivanje većeg finansijskog rezultata, odnosno motivi za uljepšavanje bilansa, najčešće se manifestuje kroz rast cijena dionica ili povećanje vrijednosti preduzeća. S toga bilo je dileme u takvoj situaciji. Npr. preduzeće poslovalo godinu sa značajnom dobiti, te ostvarilo dividendu od 30 % nominalne vrijednosti dionice. Postavlja se pitanje u kom pravcu dioničari trebaju da idu, da li u pravcu isplate dividende ili u pravcu ulaganja u preduzeće? Naravno, da ova druga opcija po mnogim elementima je prioritetnija.

Kada govorimo o vrijednosti dionice na burzi, ona bi trebala da bude dobar pokazatelj poslovanja tog preduzeća u tom periodu. Međutim, u praksi to i ne mora biti tako. Postoji tkz. igranje, (diktiranje) vrijednosti dionice. To su u mogućnosti da rade u određenim vremenskim periodima, većinski vlasnici dionica, posebno kada je u pitanju veliki broj dioničara (npr. fondovi, pivovare itd.)

Motivi za iskazivanje *manjeg finansijskog rezultata* su takođe prisutni kod menadžmenta preduzeća sa ciljem da se najčešće izbjegnu neke obaveze. Prije

svoga to se odnosi na izbjegavanje plaćanja poreza, odnosno dijela poreza. To se čini tako što se ne evidentiraju prihodi u potpunosti, znači umanjeno se evidentiraju, troškovi se mnogo uvećavaju i tako uvećani evidentiraju. Sve se čini da bi na koncu se platio npr. manji porez na dobit, da bi se platio manji porez na imovinu, na dodanu vrijednost, porez na kapitalni dobitak, u stvari da sumiramo, da bi se platila što manja davanja.

Kada smo spomenuli snižavanje prihoda, između ostalog jedna od računovodstvenih tehnika lažnog snižavanja prihoda je i prodaja na crno. Sigurno je da se radi o jednoj od najdominantnijih tehnika kreativnog računovodstva, gdje neevidentiranje prihoda od prodaje na crno, je motiv za prikazivanje manjeg finansijskog rezultata a samim tim dio svog poslovanja obavlja u zoni sive ekonomije.

Dodatni motivi mogu biti da bi se skrenula pažnja visoke rentabilnosti od konkurencije koja bi se mogla umiješati u poslove. Devastiranje, uništavanje, obezvređivanje firme od strane interesnih grupa ili pojedinca (direktora). Ovakvih slučajeva ima mnogo na našim prostorima u posljednje vrijeme.

Motivi za *izgladivanje zarade* su prisutni prije svega da bi se nepredviđene fluktuacije, rast i pad nestabilnih tokova, tehnikom kreativnog računovodstva pokušalo ublažiti ovakvi udarci i stvoriti uvjerljivu sliku o stabilnom preduzeću. Održavanje stabilnosti preduzeća na tržištu kapitala je opravdan motiv, posebno ako ga posmatramo u dugoročnom periodu. Sigurno su ovakva preduzeća interesantnija investitorima, interesantniji sa aspekta prikazivanja bonoteta a i sa aspekta ličnih motiva za čuvanje svojih bonusa, ličnog ugleda i posla.

3 Moguća zloupotreba metoda kreativnog računovodstva

Sprečavanje, prije svega manipulisanja s finansijskim izvještajima a samim time i metodama kreativnog računovodstva, koje su ispod granice dozvoljenog je stalni zadatak kako institucionalnih faktora tako i investitora. Računovodstvena struka putem svojih institucija kao što su instituti, odbori, uključena je u izradu računovodstvenih pravila i standarda preko revizorskih firmi-agencija u obavljanju eksterne revizije.

Uglavnom danas se navode tri vrste zaštite od manipulacija finansijskim izvještajima i to:

- Računovodstvena pravila i standardi
- Eksterna revizija
- Budnost investitora

Računovodstvena pravila i standardi – računovodstvene institucije za svoj osnovni zadatak imaju izradu računovodstvenih pravila i standarda kao podloge za finansijsko izvještavanje. Nedovoljna definisanost, dvojnost, fleksibilnost u primjeni i tu-

mačenju računovodstvenih načela posljedica su konstantnih promjena na globalnom finansijskom tržištu i pokušaja uspostavljanja harmonizacije nacionalnih računovodstvenih pravila s inozemnim, bilo s američkim US GAAP standardima ili Međunarodnim računovodstvenim standardima. Način na koji regulatori (npr. međunarodni IASB ili američki FASB) mogu zaštititi investiture su:

- računovodstveni regulatori ne smiju bježati kada se tuže i osuđuju finansijski menageri koji manipuliraju investitore lažnim i nekompletnim informacijama,
- suprotno, regulatori trebaju biti sigurne luke i savjetnici menagmentu koji vrše legitimne napore za poboljšanjem kvalitete izvještavanja,
- svi regulatori (odbori za računovodstvene standarde, komisije za vrijednosne papire i instituti ovlaštenih računovođa) trebaju pomoći računovodstvenom managmentu kompanija i revizorima da se poboljša kvaliteta izvještaja a time i povjerenje javnosti,
- odbori za računovodstvene standarde trebaju pripremati standarde koje će najbolje prepoznati praksa tako da se na vrijeme eliminišu slabosti alternative računovodstvenih politika.

Eksterna revizija, prije svega kao stručna ekspertna i nepristrasna strana može i te kako uticati na kvalitet finansijskog izvještavanja. S toga se sa posebnim respektom uvažava mišljenje revizora. Inače revizore bi trebalo smatrati osobama od etičnosti, povjerenja, stručnosti. Nije slučajno, što računovođe u svom radu, posebno »strahuju« od mišljenja revizora Reviziski izvještaji su zasnovani na principima nezavisnosti, pouzdanosti i kvalificiranosti. Još zaslužuje komentar da se ne može poistovjeđivati interna i eksterna revizija. Eksterni nadzor obavlja vanjska revizija sa ovlaštenjima i odgovornostima urađenim zakonima i Kodeksom profesionalne etike. Ova regulativa se odnosi i na internu reviziju, koja djeluje u službi menadžmenta (Sović i Kikanović, 2014, str. 336).

Budnost investitora, kao vrsta zaštite od manipulacija finansijskim izvještajima, podrazumijeva sposobnost da određenim tehnikama nadziru menadžment i sprečavaju njihove manipulacije. Investitori imaju na raspolaganju pomoć finansijskih analitičara i savjetnika. Instrumenti koje analitičari koriste pri pružanju pomoći investitorima su najčešće; praćenje osnovnih računovodstvenih pokazatelja i informacija, istraživanje bilješki uz finansijske izvještaje, te provjeravanje novčanog toka. Svakako da dileme investitora nema oko primjene kreativnog računovodstva u preduzeću i uticaja od strane menadžmenta na istu, ali samo u zakonskim okvirima.

4 Zaključak

Zajednički stav većine autora bi bio da je F»kreativno računovodstvo«, prije svega primjenjivanje različitih metoda i postupaka koje imaju za cilj manipulisanje bilansnim pozicijama i njihovim vrijednostima prikazanim u finansijskim izvještajima a u svrhu ostvarenja različitih ciljeva.

Možemo konstatovati da glavne osobine »kreativnog računovodstva« u njegovoj primjeni su:

- za »prilagođavanje« finansijskih izvještaja da bi se dobila slika po želji subjekta koji izvještava koriste se legalne mogućnosti izbora fleksibilnih računovodstvenih metoda, postupaka i procjena,
- koriste se rubne i »nategnute« mogućnosti iskazivanja događaja, kao i nejasna područja računovodstvenih standarda koja otežavaju kontrolu i reviziju,
- ističe se značenje informacija koje pogoduju izvještajnom subjektu a umanjuje i skriva značenje informacija koje mu ne pogoduju,
- primjenjuju se i mnoge zloupotrebe (engl. abuse) koje znatno prekoračuju zakonske okvire i prelaze u kriminal koji se teško otkriva.

Ciljevi primjene »kreativnog računovodstva« mogu biti različiti, od onog kao što je smanjenje osnovice za porez ili prikazivanja veće dobiti u društvu i samim tim stvaranjem privlačnije slike za investitore, zatim ostvarenje bonusa, odnosno iskorišćenje opcija na akcije. Plasmanom netačnih informacija ili manipulisanjem finansijskim izvještajima tako što se prikazuje odgovarajuća slika subjekata koji je dočarava, gdje posebno ističe elemente i značajne informacije za izvještača a umanjuje informacije koje ne pogoduju izvještaču, te na taj način obmanjuje interne i eksterne korisnike finansijskih izvještaja. To prikazivanje je otprilike uvijek oko granice zakonskih propisa i dozvoljenih standarda.

Primjena kreativnog računovodstva motivirana navedenim tehnikama, tj. stvaranjem lažne slike u finansijskim izvještajima su osnova za: motivi za iskazivanje većeg finansijskog rezultata i motivi za iskazivanje manjeg finansijskog rezultata, motivi za izgladivanje zarade.

»Kreativnim računovodstvom« se može stvoriti slika o zdravom preduzeću s ciljem lakšeg dobivanja poslova u odnosu na konkurenciju. Znači vještom primjenom »kreativnog računovodstva« može se uticati na visinu iskazane dobiti u preduzeću, odnosno bilans uspjeha, zatim na visinu neto imovine u preduzeću, odnosno na bilans stanja i visinu iskazane neto gotovine iz operativne aktivnosti. S toga neki autori ističu da iskazivanje željenog stanja putem aktivnosti kreativnog računovodstva se mogu podijeliti na sljedeće:

- priznavanje prijevremenih i fiktivnih prihoda,
- agresivna kapitalizacija troškova i kreativno smanjenje troškova,
- neadekvatno priznavanje sredstava i obaveza,
- kreacije u prezentovanju izvještaja,
- problemi u izvještaju o gotovinskim tokovima.

Na kraju da zaključimo da »kreativno računovodstvo« ne podrazumijeva nužno ilegalne radnje, ono je prvenstveno zamišljeno kao legalan način usklađivanja imovine na fer vrijednost, no postoji i njegova nezakonita strana, puno opasnija i s puno težim posljedicama za korisnike i tržište u cijelosti. Ono, u biti obuhvata skup svih, legalnih i ilegalnih, tehnika i postupaka sastavljanja i objavljivanja materijalno

značajno pogrešnih finansijskih izvještaja. U kojem smjeru će se manipulacije kretati i koje će tehnike koristiti ovisi o motivima počinitelja.

LITERATURA

1. Eilifsen, A., Messier, Jr W., Glover, S. and Prawitt D. (2010). Auditing and assurance Services. Sedondinternational edition. London: Mc graw Hill.
2. Belak, V. (2008). Kreativno računovodstvo i njegov uticaj na finansijske izvještaje. RRiF.
3. Guljin, 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. XV Međunarodni Simpozij Računovođa i Revizora u Neumu, str. 20-22.
6. Kikanović, R. (2013). Nužnost reforme računovodstva, kao odgovor na ekonomsku krizu. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
7. Klikovac, A. (2008). Financijsko izvještavanje u Europskoj uniji. Zagreb: MATE.
8. Klobučar, J. (2003). Računovodstvo. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
9. Knežević, G. (2005). Izbor računovodstvenih politika u funkciji menadžmenta. Niš: Ekonomski fakultet.
10. Koletnik, F. (2003). Mednarodno računovodstvo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
11. Petrović, Z. (2008). Računovodstvena regulative. Beograd: Singidunum University.
12. Sinanagić, M. i Pamukčić, M. (1997). Računovodstvo za menadžere. Tuzla: Ekonomski fakultet.
13. Soltani, B. (2010). Revizija - međunarodni pristup. Zagreb: Mate.
14. Sović, J. (2008). Poslovno upravljanje. Sarajevo: Pravni fakultet Kiseljak.
15. Sović, J. i Kikanović, R. (2014). Računovodstveni inženjering poslovanja kompanija. Tuzla: Off-set.
16. Vidaković, S. (2005). Finansijsko izvještavanje. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
17. Whittington, R. and Pany, K. (2010). Principles of auditing. Boston: Mc graw Hill irwin.

Uloga ljudskih potencijala u upravljanju promjenama

UDK 005.418:331,5

KLJUČNE RIJEČI: organizacija, menadžment, ljudski potencijali, promjene, globalizacija

POVZETEK - Suvremeno poslovanje, posebno u uvjetima globalizacije, obilježeno je velikim promjenama koje mogu negativno utjecati, ali i koje mogu stvoriti nove prilike za postizanje konkurentne pozicije na tržištu. Organizacijama postaje jasno da su ljudi, tj. zaposlenici najvažniji faktor na koji će se promjene odraziti. Uspješno savladavanje i usvajanje promjena u organizaciji, s ciljem poboljšanja poslovnih procesa, mora početi upravo od zaposlenika, koje je potrebno educirati i pritom ublažiti stresno razdoblje prilikom provođenja promjena. Postoje različiti modeli i aktivnosti koji nositeljima promjena mogu olakšavati njihovo izvođenje. Uloga uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima prilikom provođenja promjena ključ je uspjeha svake organizacije. Kako bi menadžeri uspješno proveli promjenu, moraju razumjeti faze koje se javljaju kod zaposlenika kada je potrebno provesti neku promjenu. Iz prethodno navedenih razloga, u radu se identificiraju i definiraju promjene koje mogu utjecati na organizacije, a posebno na njihove zaposlenike te se pojašnjava njihova uloga u kontekstu upravljanja promjenama.

UDC 005.418:331,5

KEY WORDS: organization, management, human resources, changes, globalization

ABSTRACT - Modern business, especially under conditions of globalization, is characterized by huge changes that may have a negative effect, but may also create new opportunities to achieve competitive advantage in the market. It has become obvious that people in the organization, i.e. its employees, are going to be affected by changes the most. Facing and dealing with changes in the organization efficiently, in order to improve the business processes, has to start with employees. They need to be educated and relieved of the stress caused by the implementation of changes. There are different models and activities that can be helpful in dealing with changes. Effective management of human resources is the key to success in any organization undergoing change. In order to implement changes successfully, managers must understand what occurs in employees' minds when changes need to be implemented. This is why this paper describes and defines changes that may have an impact on organizations, especially on their employees and it explains their role in change management.

1 Uvod

Mnogo toga se promijenilo unatrag par desetljeća, što je obilježilo sve aspekte života, pa tako i poslovni svijet u kojemu dominiraju orijentacija na potrošača, orijentacija na zaposlene te stalne inovacije i promjene (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Promjene, konkurentnost, vrijeme, globalizacija te globalne strateške krize kao obilježja 21. stoljeća značajno utječu na događanja u poslovnom svijetu (Hauc, 2007). Razvoj informacijsko-komunikacijske znanosti, razvoj tehnologije i tehnike te razvoj društva unijeli su najviše promjena u način poslovanja, ubrzali poslovne procese i procese globalizacije. Ti procesi globalizacije podrazumijevaju povezivanje komunikacije i međusobne ovisnosti naroda i organizacija u različitim dijelovima svijeta (Vujić, 2008). Sve promjene koji utječu na organizaciju, utječu i na njezine ljudske potencijale, a da bi održali i/ili povećali svoju konkurentnost, menadžment mora biti svjestan da su prave vrijednosti organizacije njezini zaposlenici, odnosno

njihova znanja, kreativnost i vještine. Uspješno upravljanje promjenama obilježeno je uspješnim savladavanjem otpora zaposlenika prilikom provođenja promjene. Ovim radom utvrđuje se uloga menadžmenta ljudskih potencijala prilikom provođenja promjena. Istražuju se pitanja vezana uz reakcije zaposlenika na promjene te na koji način pridobiti njihovu potporu i razumijevanje novonastale situacije unutar organizacije.

2 Pojam i definiranje promjena

Promjena je neizbježna karakteristika životnog ciklusa organizacije, s obzirom da ona djeluje u dinamičnom i konkurentnom okruženju (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Okolina u kojoj organizacije djeluju karakterizirana je nestabilnošću, koja proizlazi iz povećanja globalne konkurencije, tehnoloških inovacija i promjena, ograničenih resursa, deregulacije i privatizacije (Agboola i Salawu, 2011). Iako su organizacijske promjene prvenstveno uvjetovane promjenom čimbenika u okolini organizacije, nužnost promjena proizlazi iz trajne potrebe organizacije da bude uspješna (Aleksić, 2009). Promjene u organizaciji su zapravo procesi mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije, a to podrazumijeva prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Cilj toga procesa prelaska iz sadašnjeg u željeno buduće stanje jest pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa da bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju novih vrijednosti, odnosno njezina izvedba te izvedba pojedinaca unutar organizacije (Aleksić, 2009). Kada je riječ o promjenama, dvije stvari treba imati na umu. Prva jest da promjena nije nešto što se događa brzo, već se razvija tijekom vremena. Drugo, krajnji cilj promjene je dozvoliti da se dogodi napredak (Tomlison, 1993).

Budući da se promjene neprestano događaju, postavlja se pitanje mogu li se one razvrstati prema određenim kriterijima. Tako možemo govoriti o vrsti promjena s obzirom na ono što se mijenja ili s obzirom na intenzitet. Kada govorimo o onome što se mijenja, promjene mogu biti: promjene ciljeva organizacije, zadataka, strategije, kulture poduzeća, ljudi, ustroja poduzeća ili tehnologija (Miljković i Rijavec, 2001). Sa stajališta intenziteta postoje inkrementalne i kvantne promjene (Sikavica, 2011). Inkrementalne promjene se provode u malim koracima koje vode prema ciljevima. Većina menadžera se odlučuje na ovakve, takozvane evolucijske promjene s obzirom da nisu stresne za zaposlenike jer im ostavljaju dovoljno vremena za prilagodbu (Dujanić, 2004). Međutim trajanje takve promjene je u većini slučajeva neprikladno za današnju dinamiku poslovanja. S druge strane, radikalna ili kvantna promjena korisna je u situaciji kada je brzina reakcije presudna za uspjeh i kada je ulog visok, a rok za reakciju kratak. Nedostatak provođenja radikalne promjene jest stres koji se javlja kod zaposlenika, visoki troškovi, eliminiranje pogona, proizvoda i slično. Također, promjene mogu biti neplanirane, a one se događaju spontano ili slučajno. Suprotno tome, promjena može biti planirana, a rezultat je napora da se riješi neki problem ili istraže nove mogućnosti (Dujanić, 2004).

Promjene zahvaćaju gotovo sva polja i područja znanosti, a za 21. stoljeće možemo reći da je stoljeće promjena. Te promjene se odnose na znanja i nove tehnologije, koje su u interakciji s promjenama u tehnici, tehnologiji, ekonomiji i društvu (Vujić, 2008). Slijedom toga, dolazi do novih znanstvenih grana i disciplina poput menadžmenta znanja, menadžmenta promjena, bioetike, biofizike, nanotehnologije, biotehnologije, kibernetike i slično. Najbitnija karakteristika je da se vrijeme od znanstvenog otkrića do njegove praktične primjene sve brže skraćuje. Glavni uzroci i važnija obilježja globalnih promjena uočavaju se u znanju koje preuzima odlučujuću ulogu te postaje temeljni resurs i neposredna proizvodna snaga u znanosti i tehnici, koje se povezuju, umrežavaju u jedinstveni proizvodni kompleks, proces kontinuiranog mijenjanja tehnike i tehnologije. Osim toga, mijenja se mjesto i uloga čovjeka u proizvodnim i drugim procesima, a fizički rad ustupa mjesto umnom djelovanju. U proizvodnim procesima dominantnu ulogu preuzimaju samokontrola, projektiranje, programiranje i timski rad (Vujić, 2008).

Globalizaciju je nemoguće izbjeći, ona je postala način mišljenja i gledanja na zbivanja i probleme u cijelome svijetu, za koji se može reći da je globalizacijom smanjen prostorno i vremenski (Vujić, 2008). Ona predstavlja izazov novog stoljeća, bez obzira radi li se o globalizaciji svjetskog tržišta, proizvodnje, poslovnih integracija, zaštite okoliša ili globalizaciji na području informatizacije i telekomunikacije (Hauc, 2007). Globalizacija tržišta, osim povećanja konkurencije, očituje se i u stalnim promjenama kojima su organizacije izložene. Da bi zadovoljile sve zahtjevnije kupce, prisiljene su na stalno redefiniranje i redizajniranje postojećih uhodanih poslovnih procesa, s ciljem postizanja drastičnih poboljšanja glavnih sastavnica poslovanja (Zdrilić et al., 2010).

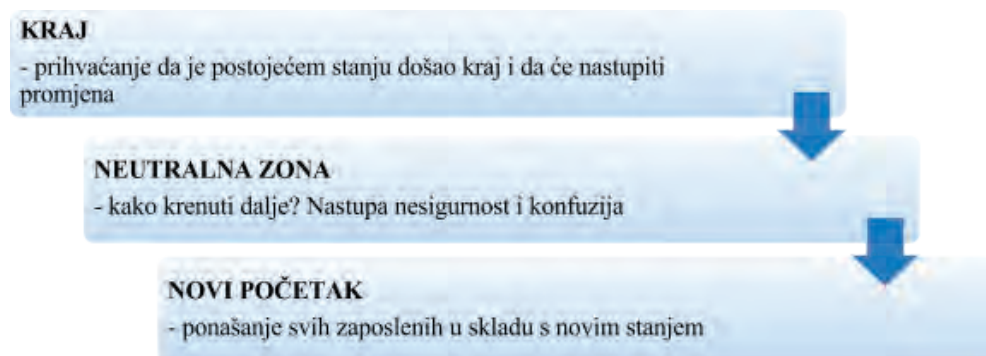
3 Utjecaj promjena na ljudske potencijale u organizaciji

Kao što je već prethodno navedeno, svaka promjena je izmjena postojećeg stanja. Osnovni problem pri provođenju promjena svodi se na posljedice koje promjene izazivaju kod zaposlenika. Prirodna reakcija ljudi na promjene jest otpor, ponajviše zbog straha od nepoznatoga, nedovoljne informiranosti, neuviđanja potrebe za promjenom i nesigurnosti, straha za svoj posao te stresa (Mushtaq, 2011). Relativno je mala skupina ljudi koja brzo prihvaća promjene, dok je najviše onih koji pružaju otpor, ali rastom spoznaje o promjenama na kraju ipak dolazi do prihvaćanja promjene (Miljković i Rijavec, 2001). Buchanan i Huczynski (2004) na otpor prema promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca. Razlozi koji dovode do pojave otpora prema promjenama su mnogobrojni i složeni, a Berbeaoui (2012) ih kategorizira u osobne, organizacijske, kognitivne te moralne i kulturne prirode. Prvi korak za uspješno provođenje promjene jest razumijevanje otpora, dok je drugi korak otkrivanje što se može učiniti kako bi taj otpor savladali (LaMarsh, 2004). Otpor promjeni se može opisati i kao barijera uzrokovana

politikama organizacije, neprikladnom upotrebom sile, izazovima kulturnih normi, nedostatkom razumijevanja, nepravovremenost, neadekvatnošću resursa, neistinitim informacijama i slično (Šunje et al., 2012).

Prilikom provođenja promjena, zaposlenici prolaze kroz tri faze (slika 1.). Te faze su kraj (završetak postojećeg stanja), neutralna zona te novi početak (Bridges i Mitchell, 2000). Prva faza znači prihvaćanje ljudi da se postojeće stanje, a i oni sami moraju promijeniti. U ovoj fazi se mora prihvatiti da se način na koji su zaposlenici do sada radili, a bio je uspješan u prošlosti, mora promijeniti. Nakon što se promjena prihvati, nastupa neutralna faza u kojoj se nema dovoljno znanja ili energije kako krenuti dalje te je prepuna nesigurnosti i konfuzije. To se posebice događa kod spajanja ili akvizicije, kada zaposlenici više nisu sigurni u pravila koja se primjenjuju. Za uspješan prijelaz iz prošlog u buduće stanje potrebno je da ljudi neko vrijeme provedu u neutralnoj zoni. Za prelazak u treću fazu (fazu novoga početka) potrebno je da se zaposlenici sami počnu ponašati u skladu s novim stanjem.

Slika 1: Tri faze provođenja promjena



Izvor: Izradili autori prema Bridges i Mitchell (2000).

Smanjivanje otpora znači da zaposlenici uspješno prođu kroz prethodno navedene tri faze. Moguće je primijeniti nekoliko strategija u savladavanju otpora promjenama. Edukacijom i komunikacijom sa zaposlenicima otklanjaju se nedoumice u vezi s promjenama. Edukacija i komunikacija može se odvijati na sastancima, prezentacijama, osobnim razgovorima te se ponekad može pripremiti i pisani materijal. Ovakvim pristupom stvara se želja da se sudjeluje u provođenju promjene, međutim postupak može biti dugotrajan. Uključivanjem zaposlenika u proces promjene, otpor se smanjuje. Ponekad sam osjećaj izostavljenosti stvara otpor. Ukoliko proces promjene izaziva veliki stres, zaposlenicima se može omogućiti savjetodavni ili terapijski rad i posebna edukacija. Strategija koja može biti vrlo skupa odnosi se na pregovore i ustupke, čime je moguće smanjiti otpor, međutim razmjeri ustupaka mogu biti različite veličine, a može i druge potaknuti da traže slično. Metoda manipulacije može biti brza i učinkovita, ali samo ako se ne razotkrije. Manipulacijom se iskrivljavaju činjenice kako bi izgledale privlačnije. Ukoliko zaposlenici otkriju da ih se

iskoristilo nestat će povjerenje i buduće poslovne akcije će nailaziti na probleme. Ako se pokretač promjene odluči na prisilu, za to mora imati određenu moć. Pristup prisilom je vrlo riskantan, kao i manipulacija (Miljković i Rijavec, 2001).

Istraživanja provedena među dugovječnim poduzećima u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi pokazala su da je jedan od razloga zašto su opstala, njihova osjetljivost na okolinu u kojoj djeluju. Bez obzira jesu li svoje poslovanje izgradili na znanju ili prirodnim resursima, ostala su u skladu sa svijetom oko njih jer su znale uspješno upravljati rastom, a mijenjale su se i prilagođavale bez ugrožavanja njihovih temeljnih ideala i vrijednosti (Aleksić, 2009).

4 Upravljanje ljudskim potencijalima kao ključ uspjeha u provođenju organizacijskih promjena

Ljudski potencijali najosjetljiviji su element organizacije, ali i najvažniji čimbenik o kojemu ovise promjene, budući da u konačnici oni te promjene moraju i provesti. Upravljanje ljudskim potencijalima ključ je uspjeha za svaku organizaciju, a metode koje se koriste za zapošljavanje, inoviranje znanja, ocjenjivanje, motiviranje i unapređivanje zaposlenika važan su segment u uvođenju promjena. Prirodno je da se ljudi boje promjena i popratne neizvjesnosti, a tim više što se svi ugodnije osjećaju u poznatoj, nego u posve novoj situaciji. Stoga je pri provođenju promjena važno među zaposlenicima stvoriti viziju nadolazećeg stanja te pridobiti njihovo razumijevanje i potporu za buduće aktivnosti. Zaposlenici žele biti sigurni da menadžment vodi brigu o njima, a tada postaju otvoreni i spremni prihvatiti nadolazeće promjene. Posebno važnima za kreiranje spremnosti ljudskih potencijala za promjenu se smatraju opravdanost i poželjnost promjene (Oreg, 2006; Giangreco i Peccei, 2005). Higgs i Rowland (2005) ističu sposobnost inicijatora promjene da među zaposlenicima stvore svijest o neizbježnosti i opravdanosti promjene. Da bi menadžment na učinkovit način opravdao promjenu, važno je svim članovima organizacije predočiti motivirajuću viziju, zbog koje se konkretna promjena pokreće. Uloga vizije je da među članovima organizacije osigura osjećaj kontinuiteta, na način da poveže prošle događaje i sadašnje strategije sa slikama bolje budućnosti za organizaciju (Yukl, 2006). Higgs i Rowland (2005) naglašavaju važnost uključivanja svih članova organizacije u proces promjene, čime se potiče njihova posvećenost novonastaloj situaciji. Na taj način nositelji promjene dobivaju mogućnost da svojim prijedlozima izravno utječu na sadržaj promjene i na rokove pojedinih faza primjene.

Veliku ulogu u prihvaćanju procesa promjena unutar organizacije ima jasna i pravovremena komunikacija između inicijatora i nositelja promjena, te stjecanje povjerenja od strane zaposlenika u menadžment i njihovu viziju napretka organizacije. Otvorena komunikacija odnosi se na iskrene i izravne informacije, zajedno s realnom ocjenom budućih prilika i prepreka, kao što su razvoj karijera zaposlenika i planovi smanjenja broja zaposlenika. Komunikacija u ranoj fazi provođenja pro-

mjena smanjit će rizik glasina, nesporazuma i pogrešnih očekivanja između grupa i pojedinaca (Šunje et al., 2012).

Organizacijske promjene nemoguće je provesti bez stvaranja organizacijske kulture. Većina ljudi nije svjesna načina na koji ih je njihova kultura oblikovala. Pri promjeni organizacijske kulture također je prisutan početni otpor promjenama, kada zaposlenima postane jasno koliko su one duboke i koliko utječu na tradicionalne načine djelovanja. Za provođenje promjene, prijeko je potrebna podrška vrhovnog menadžmenta. Poteškoće među zaposlenima ne nastaju u prihvaćanju novih ideja, već u napuštanju starih, koje su usađene u naše svakodnevne aktivnosti. Stoga učinkoviti menadžer mora među zaposlenicima proširiti horizonte i ohrabriti ih na promjene. Preporuka je da se već u fazi priprema alternativa za odluke uključuju svi neposredno zainteresirani u prikupljanju mišljenja i traženju različitih rješenja (Jurina, 2011). Često spominjani agenti promjena definiraju se kao menadžeri koji teže stalnom preslagivanju organizacijskih uloga, odgovornosti, struktura, tehnologije i drugih resursa, s ciljem povećanja organizacijske učinkovitosti (Tomljenović i Dujanić, 2009).

Vrlo je bitno razviti poticajnu i kreativnu organizacijsku kulturu unutar organizacije, gdje će zaposlenici moći u potpunosti primijeniti svoja znanja i vještine (Žugaj et al., 2004). Brze promjene u vanjskoj okolini zahtijevaju kao protutežu brze i stalne unutarnje promjene u organizacijama. Kada menadžment shvati promjene kao prilike koje mu se nude, mora se okrenuti vanjskoj orijentiranosti menadžmenta, koji omogućava brzo identificiranje signala promjena, njihovo anticipiranje te brze reakcije i proaktivno djelovanje. Čak i najbolje odluke i akcije koje kasne ne samo da nemaju željeni učinak, već mogu biti i pogubne. Stoga su pravodobne odluke i akcije više prihvatljivije nego najkvalitetnije ali zakašnjele odluke i akcije. Sve to nužno vodi oslanjanju na ljude, njihove potencijale i stalni razvoj kao temeljni izvor organizacijske fleksibilnosti i uspješnosti. Orijehtacija na stalna poboljšanja i inovacije u smislu kvalitete, procesa, metoda, proizvoda i usluga također su razlog strategijskog dimenzioniranja ljudskih potencijala, što opet ljude kao jedini izvor kreativnosti te kvalitetno upravljanje i razvoj ljudskih potencijala stavlja u prvi plan (Sikavica, 2011).

Alfes i suradnici (2010) govore o promjenljivoj ulozi ljudskih resursa, naglašavaju važnost doprinosa funkcije ljudskih resursa u menadžmentu promjena. Menadžeri ljudskih potencijala potaknuti su na kapitaliziranje znanja iz radne snage te najboljih praksi u upravljanju ljudima, da bi postali pokretači promjena te da bi savjetovali viši i linijski menadžment kako upravljati promjenama. Ljudski resursi moraju preuzeti vođenje, moraju razumjeti i prepoznati veličinu i opseg promjene te primijeniti strategije menadžmenta promjena (LaMarsh, 2004). Zaposlenici najbolje znaju koliko je teško provesti promjenu, jer su i sami dio te promjene.

5 Zaključak

Uspješnu organizaciju, između ostaloga, karakterizira vrlo fleksibilno i otvoreno poslovanje, koje je u svakom trenutku spremno odgovoriti i prilagoditi se izazovima i promjenama okoline. Ta fleksibilnost i otvorenost dolazi od menadžera i zaposlenika, koji su kao ljudski potencijal glavni i najvažniji čimbenik organizacijske uspješnosti. Najveći izazov za menadžere 21. stoljeća je upravo upravljanje promjenama tj. da organizacija koju oni vode postane predvodnik promjena. Promjene su nužne, budući da se svaka organizacija mora mijenjati kako bi ostala konkurentna. Zato je prilikom provođenja promjena bitna procjena što je predmet promjene, koja je količina promjene koju zaposlenici mogu podnijeti te dobra priprema cijele organizacije na promjene. Pod promjenama koje utječu na zaposlenike, podrazumijevaju se promjene u vrijednostima, vještinama, normama, očekivanjima, vjerovanjima, ponašanjima i stavovima. Najteži korak u provođenju promjena jest upravljanje prijelazom, prilikom čega se javlja otpor zaposlenika iz određenih razloga kao što su strah od nepoznatoga, tromost organizacije, nedostatak komunikacije i informacija o promjeni. Tome je moguće odgovoriti različitim strategijama kao što su npr. edukacija zaposlenika, pridobivanje povjerenja u menadžment te uključivanje zaposlenika u viziju organizacije, a samim time i u proces promjene, koja je alat za ostvarivanje te vizije.

LITERATURA

1. Aleksić, A. (2009). Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7, št. 4, str. 37-47.
2. Alfes, K., Truss, C. and Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: evidence from the public sector. *Journal of change management*, 10, No. 1, pp. 109-127.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P. in Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Berbeaoui, K. (2012). Reasons for resistance to change in the national company for the distribution of electricity and gas. *International Journal of Management and Strategy*, 3, No. 5, pp. 1-10.
5. Bridges, W. and Mitchell, S. (2000). *Leading transition: A new model for change. Leader to leader*, 16, No. 3, pp. 30-6.
6. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova, 22, No. 1, pp. 39-51.
7. Giangreco, A. and Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16, No. 10, pp. 1812-1829.
8. Hauc, A. (2007). *Projektni menadžment i projektno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o. i Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "B. A. Krčelić" Zapešić.
9. Higgs, M. and Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5, No. 2, pp. 121-151.
10. Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001). *Organizational Behavior* (4th ed). Harlow: Pearson Education Limited.
11. Jurina, M. (2011). *Organizacija i menadžment*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zapešić.
12. LaMarsh, J. (2004). Building a strategic partnership and HR's role of change manager. *Employment relations today*, 31, No 3, pp. 17-26.

13. Miljković, D. and Rijavec, M. (2001). Kako upravljati promjenama. Zagreb: M.E.P d.o.o.
14. Mushtaq, S. (2011). Resistance to Organizational Change: Successful Implementation of Change through Effective Communication. Rochester: Social Science Research Network.
15. Oreg, S. (2006.). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 15, No. 1, pp. 73-101.
16. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
17. Sikavica, P. in Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia d.o.o.
18. Šunje, A., Rahimić, Z. in Filipović, D. (2012). Uloga kompatibilnosti stilova menadžmenta za uspješno upravljanje. *Ekonomski pregled*, 63, št. 7-8, str. 379-396.
19. Tomlinson, J. M. (1993). Human resources – partners in change. *Human resource management*, 32, No. 4, pp. 545-554.
20. Vujić, V. (2008). Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Informatologia*, 41, št. 3, str. 189-195.
21. Yukl, G. (2006). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
22. Zdrilić, I., Pavuča, M. and Roso, D. (2010). Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. *Ekonomski vijesnik*, 23, št. 2, str. 503-513.
23. Žugaj, M., Šehanović, J. and Cingula, M. (2004). Organizacija. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje v samostojnem podjetju

UDK 005.7+331.101.32

KLJUČNE BESEDE: organizacijska klima, organizacijsko vedenje, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost organizacije

POVZETEK - Smo v času globalizacije in hitrih sprememb na političnem, gospodarskem, tehnološkem in kulturnem področju. Globalizacija prinaša veliko možnosti za razvoj in rast predvsem organizacijam, ki so sposobne v njej prepoznati nove izzive. Poleg nove tehnologije so za organizacijo zelo pomembni tudi dobro motivirani, zavzeti, ustrezno usposobljeni in izobraženi zaposleni. Razliko med uspehom in neuspehom, med odličnostjo in povprečnostjo delajo le zaposleni, ki so navdihnjeni, zavzeti in motivirani. Zaposleni s svojim delom in vedenjem v svojem delovnem okolju ustvarjajo določeno ozračje oziroma klimo, ki zelo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Če organizacija pozna klimo, ki vlada med zaposlenimi, lahko izvaja ukrepe, ki vodijo k njemu izboljšanju, s tem pa tudi k večji učinkovitosti, uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Namen prispevka je s pomočjo kvantitativne empirične raziskave ugotoviti vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu Stane Kocjan, s. p., ter predstaviti ugotovitve raziskave.

UDC 005.7+331.101.32

KEY WORDS: organisational atmosphere, dimension of the organisational atmosphere, organisational behaviour, employee satisfaction, successfulness of the enterprise

POVZETEK - We are in the era of globalization and rapid changes in political, economic, technological and cultural fields. Globalization brings many opportunities for development and growth, especially for organisations that are able to identify new challenges of globalization. For the organisations, in addition to new technologies, well-motivated, dedicated, properly trained and educated employees are also very important. The difference between success and failure, between excellence and mediocrity is defined by the employees, who are inspired, committed and motivated. Employees create a certain atmosphere or climate through their work and behaviour in their working environment, which can influence the employee satisfaction and their business performance. If the enterprise recognizes the working atmosphere, which exists among the employees, measures can be implemented in order to improve the general atmosphere which leads to greater efficiency, effectiveness and competitiveness of the enterprise. The purpose of this paper is employing a quantitative empirical research to determine the impact of organisational atmosphere on organisational behaviour in the enterprise "Inženiring in storitve v gradbeništvu Stane Kocjan, s. p." and to present the research findings.

1 Uvod

Živimo v času globalizacije in hitrih sprememb na političnem, gospodarskem, tehnološkem in kulturnem področju. Priložnost za razvoj je globalizacija, ki daje organizacijam, sposobnim tolmačiti zahteve, ki jih prinaša, veliko možnosti za rast in razvoj. Podjetja se vse bolj ukvarjajo z vprašanjem, kako pomembni so zanje kapital, nova tehnologija in zaposleni; zato se morajo znati hitro prilagajati novim tržnim razmeram, kar pa od njih zahteva večjo dinamičnost. Za podjetje so najpomembnejši zaposleni, kajti še tako dobra tehnologija ni dovolj, če nimamo ustrezno usposobljenih, izobraženih in motiviranih kadrov, ki znajo ravnati z njo. »Najboljša in najna-

prednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnemo življenja zaposleni, edini, ki so aktivno premoženje podjetij. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so tisti, zaradi katerih je razlika med uspehom in neuspehom, med odličnostjo in povprečnostjo« (Gruban, 2002, str. 80).

S svojim delom zaposleni tvorijo in udejanjajo svojo združbo, hkrati pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v združbi ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter njihovih interesih in željah glede dela, kariere in izobraževanja. Najpreprosteje rečeno, je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Čim bolj zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, tem bolj verjetno bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter ne nazadnje tudi k osebemu zadovoljstvu in razvoju. Brane Gruban (1999, str. 17) trdi: »Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčnost podjetja«.

2 Organizacijska klima

Organizacijska klima je tako imenovana psihološka izgradnja sistema, ki določa trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Po organizacijski klimi se organizacija loči od drugih in vpliva na vedenje ljudi v njej. Vzporedno pa ravno vedenje ljudi najbolj vpliva na organizacijsko klimo: je namreč celoten kontekst delovnega vrveža (Mihalič, 2007, str. 7–8) in eden najpomembnejših dejavnikov psihosocialnega funkcioniranja pri razvojni organizaciji. Zato so v zadnjih 30-ih letih ti konstrukti pritegnili pozornost raziskovalcev organizacijskega vedenja pa tudi praktikov, ki se ukvarjajo z izboljšanjem organizacijske učinkovitosti in optimalnega izkoriščanja človeških virov (Sušanj, 2005, str. 9).

Definirana je tudi kot situacija, lastnost organizacije ali kot zaznavanje posameznikov. Je vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Ponavadi se definira kot percepcija vseh elementov delovnega okolja (dogodkov, postopkov, pravil, odnosov), ki so članom organizacije psihološko smiselni oz. pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je organizacija kot celota (Kunštek, 2003, str. 20).

Po strokovni literaturi lahko povzamemo, da predstavlja organizacijska klima vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo med seboj, skratka vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, sku-

pinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih.

Glede na različne tipologije poznamo inovativno, timsko, motivacijsko, raziskovalno klimo in druge (Mihelič, 2007, str. 21-22).

Za dobo ekonomije znanja je značilen razvoj tako imenovane nove organizacijske klime. Ta spodbuja vsesplošno odličnost posameznika in organizacije, krepi rast, razvoj, napredek poslovnega sistema, spodbuja stalno izboljševanje sistema, postopkov, procesov, podpira demokratičen način komuniciranja, spodbuja inovativnost zaposlenih, napredek itd. (Mihelič, 2007, str. 28).

Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime v podjetju ni treba iskati, saj je ta vedno prisotna. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katerih ni. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, pa so vedno prisotne. Vprašanje, ki se pri tem poraja, je le, katere od teh klim nas zanimajo. Posamezne dimenzije klime moramo predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali o tistem delu, ki nas zanima. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko predpostavimo, da ustvarjalnost je, in skušamo ugotoviti, kakšna je. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so. Zato jih moramo prej predpostavljati (Lipičnik, 2000, str. 200).

Pri preučevanju klime moramo najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem vsekakor ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na pojave, ki nas zanimajo. Tako izbrane dimenzije so pripravljene za preučevanje, to je za ugotavljanje zasičenosti človekovega dožemanja in pojavov, povezanih z njim. Če ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko predpostavljamo, da so njihove reakcije pod vplivom teh dimenzij in da povzročajo vedenje, ki smo ga predpostavljali.

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na tiste, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so faktorji, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo. Klima in njene dimenzije so v združbi vedno prisotne, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne (Lipičnik, 1998, str. 75).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki se proučujejo v okviru projekta Siok, so: doseganje uspešnosti in učinkovitosti, razumevanje in udejanjanje razvojne strategije, organiziranje in odgovornost, vodenje in participacija, kvaliteta in kvantiteta dela, delovna prizadevnost, razvoj in upravljanje kariere, način internega komuniciranja, kvaliteta medsebojnih odnosov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, nagrajevanje in motiviranje, informiranost, inovativnost in samoiniciativnost (Mihalič, 2007, str. 32).

Med vsemi organizacijskimi pojavi je morda prav organizacijska klima najbolj neposredno povezana tudi z zadovoljstvom zaposlenih. Dimenzije organizacijske klime tako tudi dobro napovedujejo splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom. »Ugodna« klima ima pomembno vlogo pri lažšanju doživljanja delovnega stresa.

Celosten sistem upravljanja organizacijske klime je eden najbolj kompleksnih v organizaciji. Pri upravljanju klime je potrebna posebna previdnost za doseganje želene uspešnosti in učinkovitosti. Upravljanje organizacijske klime zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje organizacijske klime, ki je v vsakem trenutku povezano z vsakim delom poslovnega sistema (Mihelič, 2007, str. 40-41). Če je klima neugodna, jo je treba spremeniti. Ali je klima neugodna ali ugodna, presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi,, zato jo moramo spremeniti.

Raziskovanje organizacijske klime ima zadnje čase tudi v Sloveniji vedno večji pomen. Rezultati raziskav omogočajo menedžmentu vpogled v mnenje oz. prepričanje zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami organizaciji. Pri tem pa je veliko odvisno od tega, ali ima vodstvo pozitivno vizijo ali odpor do sprememb. Odstranjevanje negativnih dejavnikov organizacijske klime zahteva precej časa in energije. Za vsako organizacijo je zelo pomemben podatek o tem, kakšna klima vlada pri njih. Vodstvo lahko na podlagi rezultatov pripravi in izvaja ukrepe, ki vodijo k izboljššanju notranje organiziranosti vodenja, medsebojnih odnosov, razvoja zaposlenih, iniciativnosti ter k boljšemu razumevanju poslanstva, vizije in ciljev družbe. Le tako lahko organizacija izkoristi notranji potencial zaposlenih in zagotovi uresničevanje svoje dolgoročne strategije.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

V prispevku bomo predstavili rezultate raziskave, ki prikazujejo vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p. Osnovni namen raziskave je s pomočjo teorije, ki smo jo oblikovali na osnovi teoretičnih dognanj iz literature s področja organizacijske klime, in s pomočjo kvantitativne empirične raziskave raziskati organizacijsko klimo in njene dimenzije v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p. Prikazati želimo, kako organizacijsko klimo merimo in spreminjamo ter na podlagi dobljenih rezultatov poiskati možnosti za izboljšanje organizacijskega vedenja zaposlenih, s tem pa tudi povečati uspešnost organizacije.

Cilji raziskave so: ugotoviti, kakšna je pravzaprav organizacijska klima v podjetju, katere dimenzije organizacijske klime bodo zaposleni najbolje ocenili in katere najslabše, katere dimenzije imajo po njihovem mnenju največji vpliv na organizacijsko

vedenje, katere najmanjšega in kako so zaposleni ocenili organizacijsko vedenje. Na podlagi dobljenih rezultatov in podrobne analize, podprte s teoretičnimi izhodišči, želimo priti do novih ugotovitev, ki bodo dobra osnova za nadaljnje upravljanje organizacijske klime podjetja in njeno spreminjanje.

3.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo izhajali iz naslednjih raziskovalnih vprašanj:

1. Kako je ocenjena organizacijska klima v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p.?
2. Katero dimenzijo so zaposleni najbolj ocenili?
3. Katero dimenzijo so zaposleni ocenili najslabše?
4. Katere dimenzije organizacijske klime po mnenju zaposlenih najbolj vplivajo na organizacijsko vedenje?
5. Katere dimenzije organizacijske klime po mnenju zaposlenih najmanj vplivajo na organizacijsko vedenje?
6. Kako zaposleni ocenjujejo organizacijsko vedenje?

3.3 Raziskovalne metode

Metoda dela, ki smo jo uporabili v teoretičnem delu raziskovalne naloge, temelji na analizi strokovne literature različnih avtorjev s področja organizacijske klime in njenega vpliva na organizacijsko vedenje in spoznanj o obravnavani temi, kjer smo uporabili deskriptivno metodo, s katero smo primerjali različna dognanja različnih avtorjev in opisovali dejstva ter procese, ki se nanašajo na ugotavljanje organizacijske klime in njenega vpliva na organizacijsko vedenje. Uporabili smo tudi kompilacijsko metodo, ki pomeni razumno uporabo ter strnitev izsledkov in spoznanj iz strokovne literature, raziskav, študij, seminarjev in konzultacij specialistov s področja organizacijske klime in njenega vpliva na organizacijsko vedenje. V sklepnem delu pa bomo z metodo analize in sinteze prikazali rezultate in ugotovitve raziskave.

V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Podatke bomo zbirali z anketnim vprašalnikom, v katerem bodo vprašanja zaprtega tipa. Za odgovore na raziskovalna vprašanja bomo uporabili metodo induktivnega sklepanja.

3.4 Vzorec

Raziskava je usmerjena na redno zaposlene delavce v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p.

Vsak zaposleni predstavlja vzorčno enoto in ker te niso izbrane slučajno, govorimo o ne-verjetnostnem vzorčenju. V omenjenem podjetju je skupaj redno zaposlenih 15 delavcev in v raziskavo so bili vključeni vsi.

Na anketne vprašalnike je odgovorilo vseh 15 redno zaposlenih v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p., torej 100 % vprašanih. Neveljavnih izpolnjenih vprašalnikov ni bilo. Vse smo tudi analizirali. V raziskavi je sodelovalo

7 % žensk in 93 % moških. Tri do pet let delovne dobe ima 13 % zaposlenih, od šest do deset let 61 %, od 11 do 15 let 13 % in od šestnajst do dvajset let prav tako 13 %. 40 % vprašanih ima srednjo izobrazbo, ravno toliko visoko strokovno izobrazbo, sledijo jim tisti, ki imajo končano univerzitetno izobrazbo, takih je 20 %.

3.5 Postopek zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Med izpolnjevanjem ankete so se odgovori samodejno zbirali na spletnem portalu Ika. Po končanem anketiranju smo podatke prenesli v program Excel, kjer smo jih podrobneje obdelali. Izračunali smo aritmetično sredino in standardni odklon za posamezne trditve, izdelali tabelarične in grafične prikaze ter jih opremili z besedno interpretacijo.

3.6 Opis merskega instrumenta

Za merski instrument raziskave smo izbrali anketni vprašalnik zaprtega tipa z večstransko izbiro odgovora. Uporabili smo standardni vprašalnik, ki je nastal v okviru projekta SiOK in pomeni klasičen način raziskovanja klime in njenega vpliva na organizacijsko vedenje v organizacijah. Vprašalnik smo nekoliko priredili specifikam podjetja.

Anketni vprašalnik je vseboval 17 vprašanj, od tega so bila prva tri demografska: zajemala so spol, število let delovne dobe in doseženo stopnjo izobrazbe. Naslednjih dvanajst vprašanj se je nanašalo na trinajst dimenzij organizacijske klime, ki jih meri vprašalnik SiOK; zadnji dve vprašanji pa sta preverjali vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje. Za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s ponujenimi trditvami pri posameznih vprašanjih so imeli vprašani na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico: njihova naloga je bila, da na njej po svojem mnenju ocenijo posamezno trditev od 1 do 5.

4 Rezultati

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p.

Dimenzija »uspešnost in učinkovitost« je bila ocenjena povprečno s 4.1. Najvišjo oceno (4.3) so vprašani dodelili trem trditvam, in sicer: da so njihovi cilji pri delu roki za dokončanje del, da dobro poznajo merila uspešnosti in učinkovitosti in da se pri svojem delu odgovorno obnašajo. Kar 67 % vprašanih se popolnoma strinja, da se pri svojem delu odgovorno obnašajo. Najnižjo oceno (3.9) sta dobili ostali dve trditvi, in sicer da se v organizaciji sodeluje pri načrtovanju del in nalog in da zaposleni posredujejo dobre ideje za reševanje nalog.

Dimenzija »razumevanje in udejanjanje razvojne strategije v organizaciji« je dobila povprečno oceno 4.1. Malo več kot polovica vprašanih (53 %) se popolnoma strinja

s trditvijo, da razumejo razvojno vizijo, strategijo, politiko in cilje, ocenili so jo povprečno s 4.2. Z ostalimi trditvami, ki se nanašajo na poznavanje razvojne strategije, sprejemanje skupnih ciljev za svoje, da se politika organizacije izvaja v praksi in da so cilji, ki jih morajo doseči, realni, se vprašani večinoma oz. popolnoma strinjajo, povprečno pa so jih ocenili s 4.1.

Dimenzija »potek organizacije in odgovornosti v organizaciji« je dobila povprečno oceno 4.2. Trditev o pravični obremenjenosti je prejela najnižjo oceno, tj. 4.0. Kar 47 % vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, da so pravično obremenjeni. Najbolje so vprašani ocenili (s 4.4) trditev, da točno vedo, kaj se od njih pričakuje.

Dimenzija »potek vodenja v organizaciji« je bila ocenjena povprečno s 4.2. Najvišjo oceno (4.3) so vprašani dodelili trditvam, da priznavajo avtoriteto vodje in da pri delu ravnajo etično in profesionalno. Najnižjo oceno (4.1) sta dobili trditvi, da vprašani vodji sproti potožijo o težavah ter izražajo svoje pomisleke ali ideje v zvezi z delom in da lahko sodelujejo pri odločitvah, povezanih s svojim delom. Kar 53 % vprašanih se popolnoma strinja, da so večkrat nagrajeni, kot pa sankcionirani; svoje mnenje so ocenili s 4.2.

Dimenzija »odnos do kvalitete in kvantitete dela« je bila ocenjena povprečno s 4.2. Kar 60 % vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, da poznajo merila za doseganje kakovosti in količino del. Najslabšo oceno (4.1) je dobila trditev, da je vprašani za nadpovprečno kvaliteto in količino nagrajen. Dve trditvi, ki se nanašata na to, da sta kvaliteta in kvantiteta enako pomembni in da so vprašani ponosni na dosežen nivo kvalitete, sta dobili najvišjo oceno 4.3.

Dimenzija »motivacija in zavzetost« je bila ocenjena povprečno s 4.2. Kar 60 % vprašanih se popolnoma strinja, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve za delovno uspešnost, da vodje cenijo dobro opravljeno delo in da so dobri delovni rezultati v organizaciji hitro opaženi in pohvaljeni. Dve trditvi sta dobili oceno 4.2., ena pa 4.3. Najslabše, to je z oceno 3.9, so ocenili trditev, da je vprašani zavzet za svoje delo.

Dimenzija »razvoj kariere« je prejela povprečno oceno 4.2. Najvišjo oceno (4.3) so vprašani dodelili trditvam, da imajo vsi realne možnosti za napredovanje, da lahko napredujejo, če bodo med najboljšimi, in da vodilni vzgajajo svoje naslednike. S to trditvijo se popolnoma strinja več kot 60 % vprašanih. Najslabše so ocenili trditvi, da so z dosedanjim osebnim razvojem zadovoljni in da dobro poznajo kriterije za napredovanje. Obe trditvi sta dobili oceno 4.1.

Dimenzija »notranje komuniciranje in informiranje« je prejela oceno 4.2. Najvišjo oceno (4.3) sta dobili trditvi, da vodja posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način in da imajo zaposleni z vodjo redne sestanke. S tema trditvama se popolnoma strinja kar 60 % vprašanih. Trditev, da dobijo dovolj informacij o dogajanju na drugih delovnih mestih, je bila najslabše ocenjena, in sicer z oceno 4.1.

Dimenzija »notranji odnosi« je dobila povprečno oceno 4.1. Malo več kot polovica vprašanih (53 %) se popolnoma strinja s trditvama, da s sodelavci bolj sodelujejo kot tekmujejo in da so zadovoljni z odnosi med sodelavci; ocenili so ju visoko s 4.2. Z ostalimi trditvami, ki se nanašajo na zaupanje svojim bližnjim sodelavcem, da cenijo napore in dosežke zaposlenih in zaupajo svojemu vodji, se skoraj vsi vprašani večinoma oz. popolnoma strinjajo. Ocenili pa so jih z ocenama od 4.0. do 4.1.

Dimenzija »strokovna usposobljenost« je bila ocenjena s 4.3. Najbolje so bile ocenjene (s 4.3) trditve, da se zaposleni učijo drug od drugega, da organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, da se pri usposabljanju upoštevajo želje posameznika in da so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da je sistem usposabljanja dober. To trditev so ocenili z oceno 4.2.

Dimenzija »nagrajevanje« je bila ocenjena s povprečno oceno 4.2. Najslabše (z oceno 4.1) so ocenili trditev, da so sorazmerja med plačami ustrezna. Več kot 50 % vprašanih pa se popolnoma strinja, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih in da so pri večji obremenjenosti z delom ustrezno stimulirani. Te trditve so dobile oceno 4.2. Najbolje ocenjena (4.3) je bila trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

Dimenzija »inovativnost in iniciativnost« je prejela povprečno oceno 4.2. Najbolje (s 4.3) je bila ocenjena trditev, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. 53 % vprašanih se s to trditvijo popolnoma strinja. Najslabšo oceno (4.0) je dobila trditev, da so pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev pobud.

Povprečna ocena vpliva posamezne dimenzije na organizacijsko vedenje je razmeroma zelo visoka, in sicer 4.1. Vprašani zaposleni so najbolj zadovoljni z uspešnostjo in učinkovitostjo, trditev so ocenili s 4.2. Vse ostale dimenzije organizacijske klime, ki vplivajo na organizacijsko vedenje, pa so dobile prav dobro povprečno oceno - 4.0. Najmanj pa so zadovoljni s potekom razvoja kariere, kar so ocenili s 3.9.

Organizacijsko vedenje v organizaciji so ocenili s povprečno oceno 4.1. Daleč najboljšo oceno (4.3) je prejela prva trditev, da ima organizacija zaradi dobre organizacijske klime in odlike velik ugled. S to trditvijo se popolnoma strinja kar 60 % vprašanih. Vse ostale trditve organizacijskega vedenja v organizaciji so dobile zelo solidno prav dobro oceno 4.1.

5 Razprava

Na osnovi dobljenih rezultatov naše raziskave lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so glavni cilj te raziskave:

Kako je ocenjena organizacijska klima v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p.?

Organizacijska klima v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p., je dobila oceno odlično.

Katera dimenzija je najboljše ocenjena s strani zaposlenih?

S strani zaposlenih je najboljše ocenjena dimenzija »skrb organizacije za strokovno usposobljenost in učenje zaposlenih«. Prejela je oceno 4.3, kar je precej visoka ocena.

Katera dimenzija je najslabše ocenjena s strani zaposlenih?

Zaposleni so najslabše ocenili dimenzije: »uspešnost in učinkovitost«, »razumevanje in udejanjanje razvojne strategije« in »medsebojni odnosi v organizaciji«. Prejele so oceno 4.1, ki sodi v višjo stopnjo ocene.

Katere dimenzije organizacijske klime imajo po mnenju zaposlenih največji vpliv na organizacijsko vedenje?

Na organizacijsko vedenje po mnenju zaposlenih najbolj vpliva element »uspešnost in učinkovitost« – njihova ocena 4.2 je visoka.

Katere dimenzije organizacijske klime po mnenju zaposlenih najmanj vplivajo na organizacijsko vedenje?

Zaposleni so izbrali »potek kariere« kot najmanj vpliven dejavnik organizacijskega vedenja. Ta element je prejel visoko oceno - 3.9.

Kako zaposleni ocenjujejo organizacijsko vedenje?

Zaposleni so organizacijsko vedenje kot zelo dobro ocenili s 4.1.

Odgovori na raziskovalna vprašanja so pokazala, da v preučevanem podjetju vlada odlična organizacijska klima. Odgovori so odraz dejanskega stanja v organizaciji, kar lahko v glavnem potrdimo, saj je bila pri izpolnjevanju vprašalnikov zagotovljena popolna anonimnost in so imeli zaposleni možnost iskreno odgovarjati. Na dobljene ocene smo lahko zelo ponosni.

6 Zaključek

Če je bil človek v preteklosti bolj kot ne privesek strojev, načrtov in kapitala, naj bi v sodobni organizaciji postal njen gospodar. Le človek lahko s svojo edinstvenostjo zagotovi drugačnost in neposnemljivost. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima sta nesporno povezana socio-psihološka pojava, čeprav nam teorija ne daje pravega odgovora na to, ali klima vpliva na zadovoljstvo ali obratno. Kakorkoli že, gre za dva pojavi v organizacijah, ki sta v nenehnem sovplivanju in medsebojnem dopolnjevanju. Ko iščemo formulo za boljšo organizacijsko klimo in zadovoljstvo

v organizacijah, naletimo na jasne odgovore: najpomembnejšo vlogo mora odigrati vodilni menedžment. Ta mora ustvarjati okolje, s katerim se lahko zaposleni identificirajo; dajati jim mora občutek vrednosti, zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja ter spoštovati njihove vrednote in jim dajati priznanja. Organizacijsko klimo seveda ustvarjamo vsi skupaj in vsak posebej, vendar je način dela menedžerjev ključni.

Organizacijska klima je kompleksen pojem, ki ima korenine v psihologiji. Preučuje stališča in vedenje ljudi v združbi oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava »svoje« podjetje in kako dojema možnosti in pogoje dela v okviru združbe. Ker pa nas vse okoliščine človekovega doživljanja ne zanimajo, se omejimo le na nekatere, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Organizacijska klima je torej splošen pojem, ki se nanaša na skupino dimenzij, značilnih za združbo. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev. Naš cilj je ustvariti takšno klimo, ki pospešuje in podpira doseganje razvojnih ciljev združbe.

Z našo raziskavo, ki je slonela na teoretičnih osnovah, smo dobili podatke o vplivu organizacijske klime v proučevani organizaciji na organizacijsko vedenje. Ugotovili smo, da je vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p., glede na dosežene ocene odličen.

S strani zaposlenih je najboljše ocenjena dimenzija »skrb organizacije za strokovno usposobljenost in učenje zaposlenih«. Najslabše ocenjene dimenzije pa so: »uspešnost in učinkovitost«, »razumevanje in udejanjanje razvojne strategije« in »medsebojni odnosi v organizaciji«. Največji vpliv na organizacijsko vedenje ima po mnenju zaposlenih element »uspešnost in učinkovitost«. »Potek kariere« je po njihovem mnenju najmanj vpliven dejavnik organizacijskega vedenja. »Organizacijsko vedenje« so ocenili kot zelo dobro.

Dobljeni rezultati so pokazali, da nobena dimenzija ni slabo ocenjena, vse so dobile prav dobro povprečno oceno. S tem smo tudi dokazali, da je v podjetju Inženiring in storitve v gradbeništvu, Stane Kocjan, s. p., vpliv organizacijske klime na organizacijsko vedenje odličen. Kljub temu pa ne smemo zanemariti dimenzij, ki so jim dali zaposleni slabšo oceno kot ostalim.

Dimenzije »uspešnost in učinkovitost«, »razumevanje in udejanjanje razvojne strategije« in »medsebojni odnosi« so dobile med vsemi merjenimi dimenzijami najnižjo oceno; razloge za to lahko iščemo poleg notranjih dejavnikov tudi v zunanjih – v konkretni stroki, gradbeništvu, torej v panogi, ki je v primerjavi z drugimi panogami v gospodarstvu trenutno v zelo slabem položaju. Hkrati vemo, da je sedaj cela gospodarska situacija težka za vse aktivne gospodarske subjekte, in ravno zato je še bolj pomembno, da se v teh časih ukvarjamo z ljudmi, ki so dragocenejši od vseh produkcijskih faktorjev. Človek, njegove sposobnosti, znanje in veščine so tisto, kar je vredno izgrajevati, izobraževati in nadgrajevati. Nuditi pa jim moramo tudi konstruktivno, načrtovano, vodeno, organizirano, nadzorovano in merljivo organi-

zacijsko klimo. Neprestano je treba skrbeti za njen razvoj in razvoj medsebojnih odnosov, ki so interakcija notranjih in zunanjih dejavnikov.

Organizacijska klima (in njen vpliv na organizacijsko vedenje) je odvisna od vseh zaposlenih. Za dobre pogoje organizacijske klime pa je odgovorno vodstvo podjetja. Čeprav nam je dalo merjenje stanja lepe rezultate, ki so dobili oceno odlično, ne smemo zaspati, ampak to stanje negovati in stremeti k še boljšim rezultatom. Najbolj se moramo potruditi za izboljšanje stanja dimenzij, ki so dobile najnižje ocene. Seveda je to večinoma odvisno tudi od gospodarske in politične situacije v državi. V sami organizaciji pa moramo skrbno načrtovati spreminjanje slabo ocenjenih dejavnikov. Izvajanje teh sprememb pa je nujno nadzorovati in pri odstopanju takoj ukrepati. Spreminjanje je vedno počasen proces, zato morajo imeti zaposleni in vodstvo veliko mero potrpežljivosti, tolerance, dobrega zgleda in kontinuitete. Le tako bodo doseženi pričakovani rezultati prihodnjih merjenj.

LITERATURA

1. Gruban, B. (1999). Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Ljubljana: Teorija in praksa.
2. Gruban, B. (2002). Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Gruban, B. (2013). Upravljanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih: Kultura pospravi strategijo za malico. HRM, 11, št. 51, str. 24-26.
4. Kunštek, I. (2003). Organizacijska klima: samo plače Glas gospodarstva.
5. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Lipičnik, B. (2000). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Mihalič, R. (2007). Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
8. Šušanj, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Mobing

UDK 331.445:174

KLJUČNE BESEDE: mobing, trpinčenje, psihično nasilje, fizično nasilje

POVZETEK - Dandanes se zaposlenim v gospodarstvu dogaja vse več krivic. Hitro spreminjajoče se okolje in stanje gospodarstva vplivata na prevlado podjetij na trgu, zato se konkurenca opazno zaostrojuje. Delodajalci izbirajo in želijo obdržati le najboljše, zase nemoteče delavce, moteče pa poskušajo brez usmiljenja spraviti s poti. Iz tako napetih situacij se razvijejo dejanja, ki kršijo tako moralna kot tudi zakonska pravila v družbi. Mobing je ena takšnih krivic, ki pa se pojavlja vse pogosteje in prizadene vse več delavcev. Gre za pojav nasilja na delovnem mestu, v katerem svojo moč zlorablja posameznik ali skupina, ki negativno vpliva na nasprotnika in ga želi izriniti iz delovnega okolja. Definicija pravi, da gre za psihično in/ali čustveno nasilje v obliki trpinčenja, ki se odraža v agresivnem vedenju na različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji. Namen prispevka je teoretično predstaviti pojem mobing in praktično raziskati ter prikazati izkušnje anketirancev ob pojavu mobinga. Izvedeti želimo, s kakšnimi pojavnimi oblikami se srečujejo in kakšne posledice po njihovem mnenju nosi tako organizacija kot posameznik.

UDC 331.445:174

KEY WORDS: mobbing, maltreatment, psychological violence, physical violence

ABSTRACT - Nowadays we are witnessing more and more injustices towards the employees. Surroundings and the condition of the economy are rapidly changing, affecting companies' dominance on the market. Employers are choosing to keep only the best and efficient workers, ruthlessly getting rid of those that are inefficient by their criteria. Such intense situations create actions that break not only moral but also legal rules of the society. Mobbing is one of such injustices, emerging with increasing frequency, affecting lots of workers. This phenomenon of violence in the workplace is used by an individual or a group abusing their power to have a negative impact on their opponent, trying to push him or her out of their working environment. Definition says mobbing is about a physical and/or emotional violence in form of maltreatment which is shown in aggressive behaviour on different levels of the hierarchy within the company. The purpose of this article is to theoretically present the concept and to practically research and show experiences of all interviewees. We want to learn about what forms of mobbing they are dealing with and their opinion on what consequences expects the organization and each individual in case of mobbing.

1 Uvod

Dandanes se v gospodarstvu dogaja vse več krivic zaposlenim. Tempo življenja je neobvladljiv in konkurenca za prevlado na trgu je vse več. Iz tako napetih vsakodnevih situacij se razvijejo dejanja, ki kršijo tako moralna kot tudi zakonska pravila v družbi. Tudi mobing je ena od takšnih krivic, ki pa se pojavlja vse pogosteje.

Leta 1995 je Heinz Leyman definiral mobing v povezavi z zaposlenimi in nasiljem na delovnem mestu kot »konfliktov polno in moteno komunikacijo na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se ga izrine iz delovne sredine« (Brečko, 2003, str. 62).

Pravi torej, da mobing vključuje sovražno in neetično ravnanje, najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga potisnjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi kontinuiranih dejanj mobinga. Gre za izpostavljenost negativnemu in agresivnemu vedenju, ki lahko povzroči resne socialne, psihične ali telesne zdravstvene težave (<http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>).

Cvetko (2003) zdeli vzroke mobinga v štiri poglavitne skupine. Prva je organizacija dela, ki zajema nezasedena delovna mesta, časovni pritisk, togo hierarhijo in enosmerno komunikacijo, visoko odgovornost, nizko stopnja odločanja, podcenjevanje sposobnosti, podcenjevanje dela. Tkalčeva (2001, str. 916-917) pravi, da so žrtve ponavadi tisti, ki od povprečja odstopajo v pozitivni ali negativni smeri – tisti, ki svojega dela ne bodo opravljali dovolj dobro, ali pa tisti, ki bodo delo opravili nadpovprečno dobro in bo njihova uspešnost nekoga motila. Drugi vzrok je način vodenja, ki vsebuje nezadostno komunikacijo, toleriranje očitnih znakov mobinga, avtoritarni način vodenja (Cvetko, 2003). Gre za izraz nesposobnosti vodilnega, ki se boji konfliktov in poskuša narediti iz žrtve grešnega kozla za probleme, saj jih sam ni sposoben razreševati (Mlinarič, 2007). V praksi se dogaja, da mnogi vodilni gojijo izrazit avtoritaren način vodenja, pri čemer uporabljajo metode pritiska in zastraševanja (Munc, 2020, str. 385). Kot tretji vzrok navaja socialni položaj mobiranih. Tu gre za kulturno in nacionalno pripadnost, posebne osebnostne lastnosti, spol, barva kože, invalidnost. Lahko bi rekli, da govorimo že o diskriminaciji. In še četrti vzrok je moralni nivo posameznikov, ki pa vključuje uveljavljanje moči, krepitev občutka povezanosti znotraj skupine, strah pred izgubo delovnega mesta, nezadovoljstvo na delovnem mestu (Cvetko, 2003). Storilci imajo sami sebe za vsemogočne in nezmotljive, zato so arogantni in agresivni, pri tem pa se bojijo odkritih pogovorov in soočenj. Prikrivajo prave motive mobinga in žrtev prikazujejo kot nesposobno in nepriljubljeno, poleg tega nikoli ne analizirajo problemov, temveč vsako pripombo ali opozorilo žrtve vzamejo kot osebno žalitev (Mlinarič, 2007).

Leyman navaja naslednje oblike mobinga (Česen et al., 2009, str. 8-9):

- napadi zoper izražanje oz. komuniciranje (omejevanje komuniciranja, prekinjanje govora, jemanje besede, kričanje, zmerjanje, kritiziranje dela ali osebne ga življenja, verbalne grožnje in pritiski, pisne grožnje, izmikanje kontaktom, odklonilne geste, nejasne pripombe).
- ogrožanje osebnih socialnih stikov (prepovedano komuniciranje z mobirancem, ignoriranje, premestitev v slab delovni prostor, stran od sodelavcev).
- ogrožanje ter napadi zoper osebni ugled (obrekovanje, širjenje neresničnih govoric, smešenje, napad na politično ali versko prepričanje, norčevanje iz zasebnega življenja, narodnosti ali telesnih hib, sramotenje v javnosti, dvom v poslovne odločitve, kletvice in prostaški izrazi, poskusi spolnega zблиževanja in različnih »spolnih ponudb«).
- napadi in onemogočanje kvalitetnega dela (mobiranec ne dobiva novih delovnih nalog, odvzem nalog, dodeljevanje nalog, ki so daleč pod sposobnostjo, dode-

ljevanje nalog, pogosteje kot drugim sodelavcem, nenehno spreminjanje nalog s ciljem kaznovanja).

- napadi zoper zdravje (dodeljevanje zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev »disciplinira«, fizično zlorabljanje, namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku, spolni napadi).

Mobing tako pusti posledice, ki izhajajo iz različnih ravni. Prva raven so posledice za posameznika/žrtev. Slednji lahko utрпи ekonomske posledice z vidika dolgotrajnejših bolniških odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali zamenjave službe (Česen et al., 2009, str. 10). Zmanjša se plača, morebitna brezposelnost pa povzroči dodatne denarne izgube, prav tako pa je zaradi zdravstvenih, psihičnih ali fizičnih težav žrtev prisiljena poiskati strokovno pomoč, kar zahteva še dodatna denarna sredstva. Žrtev lahko utрпи tudi psihične in zdravstvene posledice, ki se odražajo v duševnih motnjah in vplivajo na fizično zdravje. Pogosti znaki so glavoboli, motnje v spanju, vrtoglavice, občutki utrujenosti, potrnosti in slabosti, oslabele imunskega sistema (Tkalec, 2001, str. 913-916). Delavec doživlja trpinčenje, občuti strah, tesnobo, negotovost, občutke krivde, napetost, dvom v svojo sposobnost. Trpinčenje doživlja čustveno in njegov organizem se odziva s telesnimi reakcijami ter spremembami, ki močno vplivajo na delovanje organov (Česen et al., 2009, str. 27). Iz lažjih oblik motenj le-te počasi prehajajo na težje oblike, kot so nervoza, osebne krize, motnje hranjenja, napadi panike in joka, alkoholizem ali druge odvisnosti. Tudi socialne posledice se lahko odražajo na žrtvi mobinga. Slednja izgublja zanimanje za druge, postaja pasivna, nesamozavestna in se zapira vase, odmika v osamo, ima težave pri vzpostavljanju stikov in komuniciranju. Izgublja samopodobo, počuti se ničvrednega in nekoristnega, kar privede do izgube samospoštovanja in družbene vloge (Tkalec, 2001, str. 913-916). Druga raven posledic so posledice za organizacijo. Kaže se v slabšanju delovne klime, zmanjševanju produktivnosti, inovativnosti in učinkovitosti ter poslovnega ugleda, v težavah z motivacijo, višanju stopnje fluktuacije, v sodnih postopkih, poveča se absentizem ter število dni bolezenskih dopustov, kar pa posledično prinaša stroške usposabljanja novih delavcev (Mlinarič, 2007). Timsko delo postane oteženo, zaposleni se vse manj posvečajo ciljem in nalogam ter vse bolj internemu manevriranju in taktikam preživetja (Tkalec, 2001, str. 5-6). Tretja raven so posledice za sodelavce. Najočitnejša posledica žrtve mobinga je negativen vpliv na pogoje dela, preko tega pa na njegovo delovno storilnost in rezultate, ki jih dosegajo tudi drugi zaposleni. Zmanjša se produktivnost in učinkovitost vseh, so manj motivirani, manj kreativni in naredijo več napak pri delu. Prihaja do bolniških odsotnosti drugih zaposlenih, ki s strahom in odporom prihajajo na delo (Tkalec, 2001, str. 913-916). Tudi sodelavci so pozorni na mobing, saj so nenehno na preži, da še sami ne bi postali njegove žrtve (Mlinarič, 2007). Četrta raven posledic so posledice za celotno družbo. Zdravje prizadetega je načeto, zato je zdravljenje lahko dolgotrajno in drago, kar poveča stroške zdravstvenega sistema v državi. Stanje posameznika se lahko tako poslabša, da slednji ni več sposoben za delo in se je prisiljen predčasno in/ali invalidsko upokojiti. Povečajo se izdatki za socialno varnost. Problem pa predsta-

vlja tudi manjša produktivnost celotne družbe zaradi izgube dobrih in perspektivnih delavcev (Kostelić-Martić, 2007, str. 31). Peta raven pa so posledice za povzročitelja mobinga. Slednji se ne koncentrira na delovne naloge temveč nastavlja žrtvi vedno nove zanke in s tem izgublja dragoceni delovni čas (Mlinarič, 2007).

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji raziskave

Osnovni namen prispevka je s pomočjo teorije o kadrovskih virih in s pomočjo kvantitativne empirične raziskave predstaviti izkušnje anketirancev ob pojavu mobinga. Na podlagi pridobljenih rezultatov in podrobne analize le-teh želimo izvedeti, s kakšnimi pojavnimi oblikami (napadi) se anketiranci najpogosteje srečujejo in kakšne posledice po njihovem mnenju nosi tako organizacija kot žrtev - posameznik. Prispevek obravnava študente Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto, pri katerih želimo preučiti pojav mobinga in odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

2.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katere oblike mobinga se najpogosteje pojavljajo?
2. Katere oblike mobinga se najmanj pojavljajo?
3. Kateri dejavnik je tisti, ki po mnenju anketiranih predstavlja najpogostejši vzrok za pojav mobinga v delovnih organizacijah?
4. Koga so anketiranci identificirali kot najpogostejšega povzročitelja mobinga?
5. Kdo je tisti, ki nosi največ posledic ob pojavu mobinga?

2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu raziskovalne naloge, smo uporabili deskriptivno metodo. Ob ustrezni literaturi, ki temelji na osnovah kadrovanja, definicijah mobinga ter njegovih posledicah in ukrepih, smo pridobljene informacije različnih avtorjev med sabo primerjali in izluščili najpomembnejša dejstva. Uporabljena je bila tuja in domača literatura. Vse skupaj pa je podkrepljeno z drugim delom naloge, kjer jepodrobno predstavljena izvedba ankete in raziskava. Tu gre za kvantitativno tehniko zbiranja podatkov, kjer smo podatke analizirali in primerno obdelali. Dobilimo odgovore na raziskovalna vprašanja. V sklepnem delu naloge je uporabljena metoda analize-sinteze za interpretacijo pridobljenih podatkov. Ugotovitve in izoblikovani sklepi temeljijo na splošnih spoznanjih in teorijah.

2.4 Opis instrumenta

Anketa vsebuje na začetku štiri običajna demografska vprašanja: spol, starost, izobrazba in skupna leta delovne dobe. Anketirani izbere le eno od navedenih možnosti.

Peto vprašanje se nanaša na mobing in anketiranci odgovarjajo, kdaj so se prvič srečali z omenjenim izrazom. Gre za pet trditev, pri katerih anketiranec obkroži (po petstopenjski Likertovi lestvici) eno od ocen (1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 3 niti da niti ne, 4 večinoma se strinjam in 5 popolnoma se strinjam). Anketni vprašalnik vsebuje trinajst sklopov tovrstnih vprašanj.

Anketa vsebuje zaprta vprašanja, ki pa niso vsa enakega tipa. Tip vprašanj je oblikovan tako, da dobimo z odgovori pri analizi relevanten in uporaben podatek. Vprašanja so oblikovana na podlagi izbranega teoretičnega okvira.

2.5 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena na vzorcu študentov prvega in drugega letnika izrednega magistrskega študija Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Vsak študent predstavlja vzorčno enoto. Ker vzorčne enote niso izbrane slučajno, govorimo o neverjetnostnem vzorčenju.

Od 17 razdeljenih vprašalnikov jih je bilo vrnjenih 16 (94 %). Vsi so bili izpolnjeni v celoti in pravilno. Nekoliko več vseh sodelujočih je bilo žensk (56 %) kot moških (44 %). Največ, 38 % anketirancev je starih od 21 do 30 let, sledijo anketirani stari med 41 do 50 let (31 %). Izobrazbena struktura dosega najvišje vrednosti pri visoki strokovni šoli (75 %), sledi univerzitetna izobrazba (19 %) in nato srednja šola (6 %). Ostalih stopenj izobrazbe med anketiranimi ni bilo. Skoraj polovica anketiranih je takšnih, ki imajo 0-10 let delovne dobe, sledijo anketirani z 21 do 30 let delovne dobe, nihče pa nima 31 let delovne dobe in več.

2.6 Opis obdelave podatkov

Pridobljeni podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika, posredovanega preko spletnega portala Ika. Tu se odgovori samodejno beležijo. Podatki so preneseni v program Excel, kjer smo pripravili osnovno bazo za izdelavo tabelaričnih in grafičnih prikazov. V tabelah so prikazani odstotki in povprečna ocena posameznih dejavnikov ter njihovo skupno povprečje. Omenjeni prikazi so potem še interpretirani.

3 Rezultati

V raziskavi med študenti Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto so pridobljeni podatki predstavljeni v nadaljevanju. Anketirani so se z mobingom največkrat prvič seznanili v službi ali preko strokovne literature (ocena 3,7). Da so o njem prvič nekaj izvedeli v službi, se jih 75 % večinoma strinja oz. popolnoma strinja, da pa so o tem izvedeli preko strokovne literature, se jih 69 % večinoma in oz. popolnoma strinja. 50 % se jih večinoma strinja, da so o mobingu prvič slišali preko televizijskih sprejemnikov, 44 % pa se jih večinoma strinja, da so se z njim seznanili

preko radia. Slednji posrednik je prejel najnižjo oceno (2,9). Da so za mobing prvič izvedeli na predavanjih v šoli, se jih 38 % popolnoma strinja. Skupna povprečna ocena znaša 3,44.

Napadi na izražanje oziroma komuniciranje so prejeli povprečno oceno 2,38. 36 % se jih delno oz. sploh ne strinja, da jim na delovnem mestu vzamejo možnost, da povedo svoje mnenje, 39 % se jih prav tako delno oz. sploh ne strinja, da jih, ko govorijo, nekdo v organizaciji prekinja. S trditvijo se večinoma strinja 55 % anketiranih. Dejavniku so pripisali najvišjo oceno (3). Da nanje kričijo in jih zmerjajo, se delno oz. sploh ne strinja 56 % anektiranih, 57 % pa, da jim dajejo nejasne pripombe. 63 % se jih sploh ne strinja, da jim posredujejo pisne in verbalne grožnje, 25 % pa se jih s tem delno ne strinja. Slednji dejavnik je prejel najnižjo oceno (1,6).

Napadi zoper socialni status so prejeli povprečno oceno 2,04. 50 % se jih delno oz. sploh ne strinja, da se določene osebe ne želijo pogovarjati z njimi, da pa jih ignorirajo, se jih 50 % sploh ne strinja. 69 % se jih s premestitvijo v ločene delovne prostore sploh ne strinja in 25 % se jih delno ne strinja. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (1,4). Da so izključeni iz dnevnih delovnih sestankov se jih 63 % sploh ne strinja in 62 % se jih delno ali sploh ne strinja, da jim ne posredujejo informacij. Slednji dejavnik je prejel najvišjo oceno (2,5).

Napade zoper osebni ugled pa so anketirani ocenili z 1,78. 64 % se jih delno ali sploh ne strinja, da jim na delovnem mestu šepetajo za hrbtom, da pa o njih širijo neresnične govorice, pa se 44 % anketiranih večinoma oz. popolnoma strinja. Dejavnik je prejel najvišjo oceno (2,8). 88 % se jih sploh ne strinja, da se norčujejo iz njegove narodnosti, 94 % se jih prav tako sploh ne strinja, da napadajo njihovo versko ali politično prepričanje. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (1,1). 76 % se jih sploh ne strinja, da jih sramotijo v javnosti.

Skupno ceno 2,04 je prejelo onemogočanje kvalitetnega dela. 82 % se jih sploh ne strinja, da ne dobivajo novih delovnih nalog; to je prejelo skupno najnižjo oceno (1,4). 81 % se jih sploh ali delno ne strinja, da jim dodeljujejo delovne naloge pod njihovo sposobnostjo, 31 % pa se jih prav tako sploh oz. delno ne strinja, da jim dodeljujejo vedno več delovnih nalog. 57 % se jih s trditvijo večinoma oz. popolnoma strinja. Dejavnik je tako prejel najvišjo skupno oceno (3,1). 70 % se jih sploh oz. delno ne strinja, da jim nenehno spreminjajo delovne naloge, 76 % pa se jih prav tako sploh oz. delno ne strinja, da so jim odvzete njihove najljubše delovne naloge.

Napadi zoper zdravje so prejeli skupno oceno 1,28, kar je najnižja ocena do sedaj in pomeni, da so tovrstni napadi najmanj razširjeni. 94 % se jih delno oz. sploh ne strinja, da jim dodeljujejo naloge, ki škodujejo njihovemu zdravju ter da nad njimi izvajajo fizično nasilje. 76 % se jih sploh ne strinja, da jih na delovnem mestu poskušajo disciplinirati. Dejavnik je prejel najvišjo oceno (1,5). 88 % se jih sploh ne strinja, 12 % pa se jih delno ne strinja, da jim namerno povzročajo škodo in stroške. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (1,1). 94 % pa se jih sploh ne strinja, da nad njimi izvajajo spolno nasilje.

Anketirani pravijo, da je zavist tista, ki najbolj vpliva na negativno vzdušje v organizaciji. Dejavnik je prejel najvišjo oceno (3,6). 62 % se jih s tem večinoma oz. popolnoma strinja, 44 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je to konkurenca, in 50 % se jih večinoma strinja, da so to slabi medsebojni odnosi. Da bi to lahko bila poniževanja, se jih večinoma strinja 12 %. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (2,1). Da pa bi to lahko bile intrige in spletke, se jih večinoma oz. popolnoma strinja 31 %. Skupna povprečna ocena dejavnika znaša 2,76.

Dobra polovica, 56 % anketiranih se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je organizacija dela tista, ki je najpogostejši vzrok za pojav mobinga v delovnih organizacijah. Da je to socialni položaj mobiranca, se jih večinoma oz. popolnoma strinja prav tako 56 %, in tako sta oba dejavnika prejela najnižjo oceno (3,2). 81 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je to način vodenja, da pa je to nezadostna komunikacija pa se jih večinoma oz. popolnoma strinja 94 %. Dejavnik je prejel najvišjo oceno (4,1). 62 % pa se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je to moralni nivo posameznikov. Skupna povprečna ocena dejavnika znaša 3,64.

19 % anketiranih se jih večinoma strinja, da bil je izvajalec mobinga na delovnem mestu anketiranih, če so že bili žrtev, sodelavec. S to trditvijo se jih 69 % sploh ne strinja. 43 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je bil izvajalec nadrejeni. Slednji dejavnik je prejel najvišjo oceno (2,9). 19 % se jih večinoma strinja, da je bil izvajalec podrejeni, 75 % pa se jih sploh ne strinja, da je to bil dobavitelj. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (1,4). 62 % se jih prav tako sploh ne strinja, da je bil izvajalec kupec. Skupna povprečna ocena dejavnika znaša 1,9.

50 % anketiranih se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je psihično nasilje v njihovi organizaciji že bilo prisotno in tako je dejavnik prejel najvišjo oceno (3,1). 82 % se jih sploh ne strinja, da je bilo prisotno fizično nasilje. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (1,2). 57 % pa se jih delno oz. sploh ne strinja, da je bilo prisotno socialno nasilje. Skupna povprečna ocena dejavnika znaša 2,2.

56 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je manjša produktivnost posledica mobinga v njihovi organizaciji. 37 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je posledica povečanje število bolniških odsotnosti, 69 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je to slabša delovna klima. Slednji dejavnik je prejel najvišjo oceno (3,5). Da je posledica ob pojavu mobinga nižja motivacija, se jih večinoma oz. popolnoma strinja 44 %, in 37 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je to zmanjšanje poslovnega ugleda v javnosti. Dejavnik je prejel najnižjo oceno (2,7). Skupna povprečna ocena dejavnika znaša 3,01.

Da je nervoza ena od psihičnih in zdravstvenih težav, ki so jih imeli anketirani zaradi mobinga, se jih 63 % večinoma oz. popolnoma strinja, in 31 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da je to depresija. Slednji dejavnik je prejel najnižjo oceno (2,7). Da so to motnje v spanju, se jih 44 % prav tako večinoma oz. popolnoma strinja, in 37 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da so imeli oslavljen imunski sistem.

54 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da so imeli glavobole. Dejavnik je prejel najvišjo oceno (3,3). Skupna povprečna ocena dejavnika znaša 3,04.

4 Razprava

Ko govorimo o mobingu, imamo v mislih psihično in čustveno nasilje v obliki trpinčenja na delovnem mestu, ki se odraža v negativnem in agresivnem vedenju posameznikov ali skupine na različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji. Gre za razširjen in družbi nevaren problem, ki je dolgotrajnega značaja, velikokrat je prikrit in v večini primerov ga je težko dokazati.

Pri pojavu se žrtve zelo težko branijo, saj gre za premišljeno ponavljajoče se ravnanje, z namenom, da je le-ta izločena iz delovnega okolja, ki pa se zrcali v vsakodnevem življenju žrtve in njegovi okolici. Žrtev sicer nekako poskuša ubežati tovrstnim dejanjem, vendar se zdi, kot da je na milost in nemilost prepuščena povzročiteljem mobinga. Zanj to pomeni nekaj strašnega, nekaj žaljivega in počutijo se nemočne. Gre za pojav, ki dandanes prizadene vse več delavcev.

Da mobing sploh nastane, vpliva veliko dejavnikov. Hitro spreminjajoče se okolje in stanje gospodarstva danes vplivata na boj za prevlado podjetij na trgu, zato se konkurenca opazno zaostruje. Družba je vse bolj tekmovalna in delodajalci izbirajo ter želijo obdržati le najboljše in zanje nemoteče delavce, moteče pa brez usmiljenja poskušajo spraviti s poti. Obstoj delovnih mest danes več ni samoumeven, zato so tudi sodelavci tisti, ki lahko izvajajo psihično nasilje nad nekom. Bodisi je to novi sodelavec, sodelavec, ki po znanju in sposobnosti izstopa, ali pa je lahko to tudi nadrejeni. Najpogostejši moberji so ravno nadrejeni, saj imajo v organizaciji več moči in lahko to s pridom, sicer v negativno smer izkoriščajo.

Ob tem se razvijejo različne oblike nasilja na različnih področjih, npr. na področju komuniciranja, osebnega ugleda žrtve, dela mobiranja, njegovega zdravja in socialnega življenja. Z odvzemom delovnih nalog, nenehnim prekinjanjem govora in kritiziranjem oseba počasi začne spoznavati, da je napadena in da je postala žrtev mobinga. Ko pa se takšne oblike prelevijo v ostrejšo in ko zaposleni zazna grožnje, spolne napade ali fizično nasilje, pa je brez dvoma postal žrtev trpinčenja. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s pojavnimi oblikami le-tega, da lahko dejanje prepoznajo in tako nemudoma ukrepajo. Tako bi bilo mobiranja in dolgotrajnejših ter hujših oblik posledic veliko manj. Preprečile bi se težje, neozdravljive motnje posameznikov, mobing bi se končal veliko prej in se ne bi neustavljivo ponavljal.

Na osnovi dobljenih rezultatov raziskave lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so glavni cilj raziskave:

Katere pojavne oblike mobinga se najpogosteje pojavljajo? Najpogosteje se pojavljajo napadi zoper izražanje oziroma komuniciranje. Dejavnik je prejel skupno oceno 2,38.

Katere pojavne oblike mobinga se najmanj pojavljajo? Najmanj se pojavljajo napadi zoper zdravje. Dejavnik je prejel skupno oceno 1,28.

Kateri dejavnik je tisti, ki po mnenju anketiranih predstavlja najpogostejši vzrok za mobing v delovnih organizacijah? Po mnenju anketiranih predstavlja najpogostejši vzrok za mobing v delovnih organizacijah nezadostna komunikacija, ki je prejela oceno 4,1.

Koga so anketirani identificirali kot najpogostejšega povzročitelja/izvajalca mobinga? Anketirani so kot najpogostejšega povzročitelja mobinga identificirali svojega nadrejenega. Prejel je oceno 2,9.

Kdo je tisti, ki nosi največ posledic mobinga? Največ posledic mobinga nosi posameznik. Prejel je oceno 3,04.

5 Zaključek

Mobing je pojav, ki ni le problem posameznika, temveč celotne družbe. Njegov vpliv lahko občuti vsa okolica, v kateri je prisoten. Ne gre le za trenutno stanje, gre za trajne, nepopravljive posledice, ki jih dejanje pusti na človeku. Pogosto jih prizadene toliko, da se niso več sposobni vključiti v delovno okolje (ali na trg dela) in jih spremljajo tudi, če zamenjajo okolje. Privede lahko do hudih motenj, saj se organizem odziva s številnimi telesnimi reakcijami in spremembami, ki močno vplivajo na delovanje organov. Takšni občutki se odražajo navzven in motijo normalno delovanje človeka. V tem primeru so posledice psihičnega ali zdravstvenega značaja. Lahko so tudi ekonomske, kar pomeni, da se finančna stabilnost žrtve zamaje ali pa socialne, ko gre za negativne vplive na odnose v družbi. Mobing se lahko zgodi prav vsakemu, skoraj neopazno in potihoma. Večina žrtev se znajde v pasti, ne da bi se tega sploh zavedale. Vse to vpliva tudi na sodelavce prizadetega, ko začnejo delovni timi razpadati, odnosi pa so nevdržni. Posledice, ki zadevajo organizacijo, pa se kažejo v njenem uspehu in stroškovni učinkovitosti. Stroški narastejo, niža se produktivnost, inovativnost in slabša se delovna klima. Povzročitelj mobinga svojo pozornost usmerja samo še v napade in zato nastaja velika gospodarska škoda. Celotna družba pa lahko preko višje brezposelnosti, višjih stroškov zdravstva in izgube perspektivnih delavcev prav tako zaide v težave.

Izvedena raziskava je pokazala, da mobing na delovnih mestih anketiranih študentov prvega in drugega letnika izrednega magistrskega študija Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto ni razširjen in da se sami v svoji delovni organizaciji ne srečujejo pogosto z mobingom. Kljub temu pa so praepričani, da mobirajo večinoma nadrejeni, ki najpogosteje uporabljajo psihično nasilje, žrtve pa to najpogosteje občutijo kot napade pri izražanju oziroma komuniciranju, med katere spadajo kričanje, zmerjanje, omejevanje možnosti komuniciranja, prekinjanje in podobno. Največkrat nosi posledice ravno posameznik in ne organizacija. Najpogosteje jih žrtev občuti v

obliki glavobolov. Kot najpogostejši vzrok za tovrstna dejanja pa anketiranci navedejo nezadostno komunikacijo med zaposlenimi.

Na srečo se več ljudi zaveda posledic mobinga. Da do tovrstnih pojavov ne bi prišlo, je država tista, ki mora z zakoni in ustreznimi pravnimi ureditvami vzpostaviti pravično stanje v organizacijah in tudi v državi. Stanje, da do pojava ne pride, če pa že pride, pa mora poskrbeti, da so dejanja ustrezno sankcionirana. Žrtvam mobinga je namreč treba pomagati, povzročitelje pa kaznovati.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2003). Mobing – psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. HRM, 1, št. 1, str. 62-64.
2. Cvetko, A. (2003). Mobing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo, 29, št. 5, str. 895-906.
3. Česen, T., Damej, M., Kečanović, B., Mordej, A., Pečnik Posel, S., Posel, F. in Urdih Lazar, T. (2009). Mobing, trpinčenje in šikaniranje ... Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva. Ljubljana: Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu.
4. Kostelić-Martić, A. (2007). Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga. HRM, 5, št. 15, str. 26-32.
5. Mlinarič, P. (2007). Mobing. Spletna stran: <http://www.mobing.si> [Citirano: 17. 2. 2014 ob 17.00].
6. Munc, M. (2010). Nemoč nasilja. Maribor: De Vesta.
7. Tkalec, L. (2001). Šikaniranje. Teorija in praksa, 38, št. 5, str. 908-926.
8. Spletna stran: <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html> [Citirano: 17. 2. 2014 ob 17.05].

Pravična trgovina – spodbujevalec trajnostnega razvoja

UDK 339.376:339.5

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, pravična trgovina, trajnostni razvoj, trženje, mednarodna trgovina

POVZETEK - Liberalizacija trgovine in globalizacija povečujeta produktivnost in povprečni življenjski standard ljudi ter omogočata potrošnikom večjo izbiro izdelkov in storitev. Hkrati pa poglobljata razlike med razvitimi in nerazvitimi deželami. Pravična trgovina je alternativa obstoječemu sistemu. Prizadeva si odpraviti nesorazmerja v mednarodni trgovini s tem, da deprivilegiranim, marginaliziranim skupinam iz ekonomsko manj razvitih dežel omogoča neposredni dostop do mednarodnega trga. Zagotavlja jim pravično ceno, ki ne odraža le resničnih stroškov njihove proizvodnje in dela, pač pa omogoča tudi družbeno pravično in okoljsko sprejemljivo proizvodnjo. Pri tem je bistveno spoznanje, da ne gre za »pomoč« nerazvitim delom sveta, ampak za princip obstoja vseh. V prispevku predstavljamo koncept pravične trgovine, njeno zgodovino in razvoj, načela in standarde, ki jo določajo, s poudarkom na njenem prispevku k trajnostnemu razvoju. Če pravična trgovina drugod po Evropi že dosega visoko raven prepoznavnosti in uveljavljenosti, se je pri nas šele dobro začela razvijati. Odprta vprašanja so: kako razširiti trg izdelkov pravične trgovine, kako ozavestiti čim večje število potrošnikov in kako to zavedanje prenesti v nakupno obnašanje.

UDC 339.376:339.5

KEY WORDS: globalisation, fair trade, sustainable development, marketing, international trade

ABSTRACT - Free trade and globalization are increasing productivity and average living standard of people and enable a wider choice of products and services for consumers. At the same time, they deepen the differences between developed and undeveloped countries. Fair trade is an alternative to the existing system. It seeks to eliminate inequalities in international trade so that allows underprivileged, marginalized groups from less developed countries to directly access the international market. The movement for fair trade ensures the marginalized producers to get a fair price, which does not only reflect the true cost of their production and labour, but it also enables a socially fair and an environmentally friendly production. It is essential to recognize that it is by no means a sort of "help" to the undeveloped countries of the world, but it is the principle of the existence of all. The paper presents the concept of fair trade, its history and development, principles and standards defined by enabling consistent identification, with an emphasis on its contribution to the sustainable development. If fair trade has already reached a high level of visibility and dispersion elsewhere in Europe, it is at the beginning of the development in our country. Open questions are how to expand the market of fair trade products, how to raise the consumer awareness as much as possible and finally, how can this consciousness be transferred into a purchasing behaviour.

1 Uvod

Svet je danes pod vplivom sprememb, ki so posledica globalizacijskih procesov in omogočajo vedno večjo povezanost in soodvisnost gospodarstev različnih držav in regij sveta. Vsi trije glavni kanali ekonomske globalizacije – trgovina, neposredne tuje investicije ter mednarodni prenos znanja in tehnologije – se razvijajo zelo dinamično (Bhagwati, 2004, str. 3) in vplivajo na nove načine vstopanja v mednarodne povezave. To ni samo naraščanje pretoka blaga, storitev, zamisli, kapitala in ljudi, ampak so tudi spremembe v načinu proizvodnje, distribucije, potrošnje in ostalih gospodarskih in političnih aktivnosti, kot so novi trgi (globalno povezani finančni trgi,

globalni trgi potrošnikov), novi igralci (multinacionalne korporacije, mednarodne organizacije, regionalni bloki), nova pravila (multilateralni sporazumi, konvencije) in nova orodja komuniciranja. Liberalizacija trgovine in globalizacija prinašata koristi vsem udeležencem, saj povečujeta produktivnost in povprečni življenjski standard ljudi ter omogočata potrošnikom večjo izbiro izdelkov in storitev po nižjih cenah. Hkrati pa poglobljata razlike med razvitimi in nerazvitimi deželami.

Številne naprednejše države v razvoju so se uspešno vključile v svetovni trgovinski sistem, po drugi strani pa večje število revnejših držav še vedno močno zaostaja v razvoju. Prenovljeni splošni sistem preferencialov (GSP), ki je začel veljati leta 2014, omogoča dodatno znižanje tarif za ranljive države. Prav tako evropska pobuda »Vse razen orožja« 49-im najmanj razvitim državam omogoča dostop do trga EU brez carin in kvot za vse njihove proizvode, razen za orožje in strelivo. Da pa bo trgovina res podpirala razvoj, je potrebno veliko več kot le znižanje tarif. Gospodarsko uspešnost najmanj razvitih držav namreč pogosto ovirajo slabo razvejana gospodarstva in izvozne podlage, neustrezna infrastruktura in storitve, tudi politični dejavniki, povezani s slabim upravljanjem, korupcijo in goljufijami, pomanjkanje zaščite človekovih pravic in preglednosti, netrajnostno gospodarjenje z naravnimi viri, ogrožanje varnosti in podobno. Na drugi strani pa imamo sistem, v katerem so države zgolj marionete velikih korporacij, ki ga vodita minimizacija stroškov in maksimizacija dobička. Vendar opažamo spremembe. Počasi in vztrajno se razvija alternativni tržni mehanizem pravične trgovine, ki ga predstavljamo v tem prispevku.

2 Pravična trgovina

Po definiciji WFTO (World Fair Trade Organization – Svetovne pravičnotrговinske organizacije, 2015) je pravična trgovina »trgovinsko partnerstvo, ki temelji na dialogu, transparentnosti ter spoštovanju in si prizadeva za večjo enakopravnost v mednarodni trgovini. Prispeva k trajnostnemu razvoju s tem, da ponuja boljše možnosti za prodajo in zagotavlja pravice marginaliziranih proizvajalcev in delavcev, predvsem iz ekonomsko manj razvitih dežel. Organizacije, ki se ukvarjajo s pravično trgovino, se ob podpori potrošnikov aktivno vključujejo v podpiranje proizvajalcev, osveščanje in organiziranje kampanj za spremembe v pravilih in praksi konvencionalne mednarodne trgovine«.

Namen pravične trgovine je, da se proizvajalcem nerazvitih regij sveta omogoči dostop do trgov razvitih držav pod pravičnimi in enakopravnimi pogoji ter s tem izboljša njihova blaginja. Pravična trgovina želi zaščititi delavce in zagotoviti enakopravnost žensk, prepoveduje otroško delo, vsem proizvajalcem pa zagotavlja poštene cene, ki krijejo tako ceno proizvodnje kot tudi spodobno plačilo za delo. Proizvajalci, ki so vključeni v sistem pravične trgovine, so seznanjeni s pogoji in stroški prevoza do cilja, z davki in tudi s končno ceno izdelkov. Sodelovanje z njimi

je dolgoročno, del dobička gre vedno za razvoj novih proizvajalcev in izdelkov ali za kakšne druge socialne projekte.

Pravična trgovina deluje kot kooperativa in prinaša koristi za proizvajalce, ker jim omogoča delo, pravično plačilo in preživetje, po drugi strani potrošnikom omogoča nakup izdelkov, ki imajo izrazito »etično«¹ noto in na ta način spodbuja in zadovoljuje potrošniške potrebe po etičnem potrošništvu. Spreminjanje obstoječih pravil mednarodne trgovine in ozaveščanje potrošnikov je tudi pomemben del njenega delovanja.

Glavni cilj tega tržnega mehanizma je torej podpiranje proizvajalskih kooperativ in posebnega sistema označevanja izdelkov ter spodbujanje trajnostnega razvoja preko ozaveščanja potrošnikov (EC, 2009, str. 6). Velikokrat se omenja »alternativna oblika trgovanja«. Zakaj alternativna? Da bi lahko delovala uspešno, se pravična trgovina trudi zmanjšati število posrednikov in proizvajalcem omogočiti enakopraven položaj in neposreden dostop na trgu. Zato je nujno potrebno izločiti posrednike v trgovanju oziroma zmanjšati njihovo število na minimum. Prav tako morajo vsi proizvajalci izpolnjevati določene pogoje, da lahko sodelujejo v verigi pravičnega trgovanja, o čemer bo govora po kratkem zgodovinskem pregledu, ko bomo predstavili merila pravične trgovine in postopek certificiranja.

2.1 Razvoj pravične trgovine

Prvi zametki pravične trgovine segajo v štirideseta leta 20. stol., ko je v Ameriki Edna Ruth Byler začela s projektom »Ten Thousand Villages«. Do danes je Ten Thousand Villages zrastel v globalno mrežo socialnih podjetnikov, ki še vedno uspešno posluje in promovira pravično trgovino ter socialno podjetništvo v ZDA (Ten Thousand Villages, 2015).

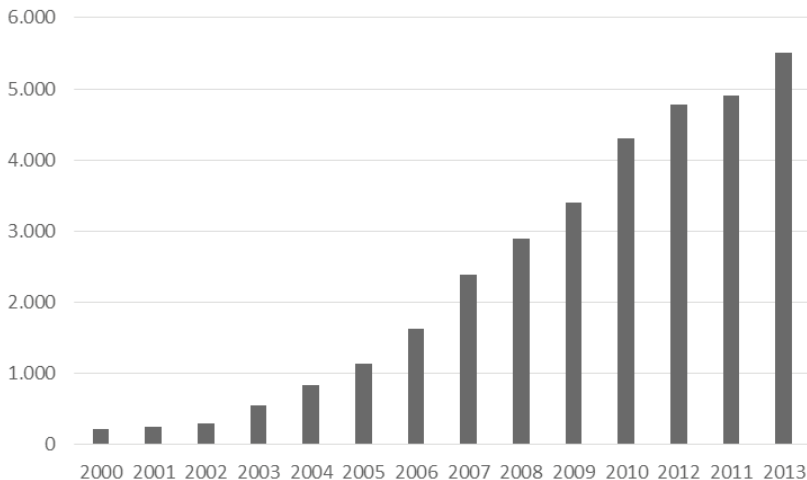
V Evropi pa se je gibanje za pravično trgovino začelo oblikovati v 50-ih letih prejšnjega stoletja na pobudo britanske nevladne organizacije Oxfam, ki je začela prodajati predmete, ki so jih izdelali kitajski begunci. Leta 1964 je Oxfam ustanovila prvo organizacijo alternativne trgovine (Alternative Trading Organization). V tem času so Nizozemci začeli z uvozom trsnega sladkorja s pomembnim sporočilom: »Z nakupom tega sladkorja dajete ljudem v revnih državah prostor pod soncem blaginje.« V 60-ih in 70-ih letih 20. stol. so nevladne organizacije in socialno ozaveščeni posamezniki v mnogih državah v Afriki, Aziji in Latinski Ameriki zaznali potrebo po ustanavljanju Pravične trženjske organizacije, ki bi pomagala s svetovanjem in podporo marginalnim proizvajalcem. Tako so nastale »južne«² organizacije pravične trgovine, ki so se začele povezovati z novimi organizacijami pravične trgovine na Severu. Ti odnosi so bili usmerjeni v večjo pravičnost v mednarodnem trgovanju in so temeljili na partnerstvu, dialogu, transparentnosti in spoštovanju. Kot v nadaljevanju navaja EFTA (2006, str. 2) so države v razvoju začele opozarjati na neenakopravnost v mednarodni trgovini tudi preko različnih mednarodnih političnih forumov, kot je bil na primer leta 1968 v Delhiju UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), ko so prvič v javnosti objavile sporočilo »Trade not Aid«. Rešit-

ve niso videli v sprejemanju pomoči iz Severa ampak v enakopravnejšem odnosu in pravičnejši udeležbi v mednarodnem trgovanju.

Naslednja pomembna prelomnica je bilo leto 1973, ko so na Nizozemskem pričeli uvažati prvo »fair trade« kavo, pridelano v kooperaciji majhnih kmetov iz Gvatemale. Po uspehu kave se je pravična trgovina usmerila iz specializiranih trgovin v nove prodajne poti, supermarkete, bio trgovine. Skupaj z novimi prodajnimi potmi so na trg prišli še novi prehranski izdelki; čaj, kakav, sladkor, vino, sadje (predvsem banane), oreščki, riž, začimbe, čokolada (EFTA, 2006).

Pomembnejši mejnik v razvoju pravične trgovine je bilo leto 1988, ko so na Nizozemskem ustanovili iniciativo za označevanje izdelkov pravične trgovine »Max Havelaar«. Sledi leta 1997 v Bonnu ustanovljena krovna organizacija »FLO« za medsebojno povezovanje nacionalnih organizacij za pravično trgovino s cilji: vzpostavitev svetovnih standardov poslovanja in certifikacije. Kasneje, leta 2002, so si postavili nove cilje: izboljšati prepoznavnost znamke na policah trgovin, olajšati čezmejno trgovino in poenostaviti postopke za izvoz proizvajalcev in izvoznikov. Leta 2004 se je FLO razdelila na dve neodvisni organizaciji: FLO International, ki določa standarde pravične trgovine ter poslovno podporo proizvajalcem, in FLO-CERT, ki redno preverja in certificira proizvajalce glede na te standarde ter nadzoruje pretok blaga med proizvajalci in uvozniki. (http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/history.aspx).

Graf 1: Vrednost prodaje izdelkov pravične trgovine (v mio €)



Vir: Letna poročila Fairtrade 2001-2014.

Razvoj pravične trgovine v zadnjem desetletju je bil najopaznejši na nacionalnih trgih, na katerih so bili njeni certificirani izdelki že na voljo. Svetovna prodaja teh izdelkov je konec leta 2013 presežala 5,5 milijarde €. Pravična trgovina se je najbolj

uveljavila v Evropi, kjer se izvede okrog 80 % svetovne prodaje, pri čemer je opaziti velike razlike med najhitreje rastočimi trgi, kot je švedski, in trgi novejših držav članic, kjer je koncept pravične trgovine še sorazmerno nov. Danes ima pravična trgovina svoje člane v kar 73 državah, več kot 30.000 različnih izdelkov pa je mogoče kupiti v 125 državah (Fairtrade Annual Report, 2014, str. 19 - 20). Graf 1 kaže, kako korenito je narasla prodaja izdelkov pravične trgovine.

Po podatkih iz letnih poročil Fairtrade ugotavljamo, da se je vrednost prodaje izdelkov pravične trgovine od leta 2005 do 2013 povečala za več kot 4,8-krat. Pravična trgovina je postala eden najhitreje rastočih trgov na svetu.

2.2 Trajnost, načela in merila pravične trgovine

Trajnostni razvoj pomeni zadovoljiti trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrozili zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij. Zahteva delovanje na vseh področjih, od zmanjšanja porabe energije, intenzivne skrbi za okolje, ohranitve narodnih bogastev, omejevanja prekomerne potrošnje ter premostitev vedno večjega prepada med revnimi in bogatimi deli sveta. Osnova teh sprememb je ozaveščanje o trajnostnem razvoju, katerega del je tudi pravična trgovina s svojimi načeli.

WFTO je razvila stroga načela, ki jih morajo organizacije pravične trgovine spoštovati pri svojem vsakodnevem delu. Med ta načela spadajo: (1) vzpostavljanje možnosti za ekonomsko marginalizirane proizvajalce (pravična trgovina kot strategija za odpravljanje revščine in spodbujanje trajnostnega razvoja); (2) transparentnost in preglednost finančnega poslovanja (pošteno in odprto poslovanje med vsemi vpletenimi partnerji); (3) krepitev proizvajalcev (razvijanje znanja proizvajalcev in njihove neodvisnosti); (4) promocija pravične trgovine (ozaveščanje javnosti o pravični trgovini, obveščanje potrošnikov o izdelkih, njihovih proizvajalcih in razmerah, v katerih so bili izdelani); (5) pravično plačilo (zagotavljanje pravičnega plačila proizvajalcem, ki se določi prek dialoga in krije stroške proizvodnje ter dela – po možnosti tudi predujem); (6) enakopravnost spolov (delo žensk je primerno ovrednoteno in nagrajeno); (7) primerne delovne razmere (zagotavljanje varnih in zdravih delovnih razmer, v skladu z mednarodno delovno zakonodajo in lokalnimi normami); (8) prepoved otroškega dela (spoštovanje Konvencije Združenih narodov o pravicah otrok kot tudi lokalnih družbenih norm); (9) spoštovanje okolja (zagotavljanje, da so materiali, izdelki in prevoz narejeni ob skrbi za okolje); (10) dolgoročno trgovinsko partnerstvo (osredotočenje na pošten in kontinuiran odnos).

Nadzor organizacij pravične trgovine poteka v obliki nenajavljenih terenskih inšpekcij, kjer preverjajo, na kakšen način poteka trgovina in v kakšnih razmerah delajo delavci.

Organizacijam, ki spoštujejo načela pravične trgovine, WFTO podeli naziv pravičnotrговinske organizacije in znak WFTO. Le-ta organizacijam omogoča razlikovanje od komercialnih organizacij. Tako trgovci, partnerji, vlade in donatorji vedo, da

gre za organizacijo, katere dejavnosti so 100-odstotno zavezane načelom in standardom pravične trgovine (WFTO, 2015).

Pri zasebnih (nevladnih) pobudah za trajnost v trgovini se uporabljajo različni socialni ali okoljski revizijski standardi. Najbolj znan socialni standard je SA8000, ki ga je leta 1997 določila organizacija Social Accountability International (SAI) – Mednarodna organizacija za spodbujanje pravic delavcev po vsem svetu. Pri pobudah za trajnostno trgovino, ki jih skupaj oblikuje več podjetij v različnih regijah Evrope, pa izpostavljam pobudo Ethical Trading Initiative (ETI) – Pobuda za etično trgovino. Med drugimi pomembnimi pobudami sta Business Social Compliance Initiative – Pobuda za spoštovanje socialnih standardov v podjetjih in Global Social Compliance Programme – Program za spoštovanje socialnih standardov po vsem svetu (EC, 2009, str. 4).

Merila in standardi pravične trgovine obravnavajo številna vprašanja in pogoje, ki vplivajo na proizvajalce v državah v razvoju, vključno z najnižjo ceno za proizvajalce ter premijo za skupnosti proizvajalcev. Merila pravične trgovine, ki jih je določilo gibanje za pravično trgovino, so naslednja (EC, 2009, str. 5-6):

- Pravična proizvodna cena, ki zagotavlja pravično plačo in pokrije stroške trajnostne proizvodnje ter življenjske stroške. Ta cena mora biti enaka vsaj najnižji ceni pravične trgovine in premiji, če so slednjo določila mednarodna združenja pravične trgovine.
- Delno vnaprejšnje plačilo, če tako zahteva proizvajalec.
- Dolgoročen, stabilen odnos s proizvajalci in sodelovanje proizvajalcev pri določanju standardov pravične trgovine.
- Preglednost in sledljivost celotne dobavne verige za zagotovitev primerne obveščenosti potrošnikov.
- Proizvodni pogoji, ki spoštujejo osem temeljnih konvencij Mednarodne organizacije dela.
- Spoštovanje okolja, varstvo človekovih pravic, zlasti pravic žensk in otrok, ter spoštovanje tradicionalnih načinov proizvodnje, ki spodbujajo gospodarski in družbeni razvoj.
- Razvijanje zmogljivosti in izboljšanje usposobljenosti proizvajalcev, zlasti malih in marginaliziranih proizvajalcev ter delavcev v državah v razvoju, njihovih organizacij in skupnosti, da se zagotovi trajnost pravične trgovine.
- Podpora organizacijam proizvajalcev pri proizvodnji in dostopu do trga.
- Dejavnosti ozaveščanja o proizvodnji in trgovinskih odnosih v pravični trgovini, njenem poslanstvu in ciljih ter o nepravilnosti pravil mednarodnega trgovanja.
- Spremljanje in preverjanje skladnosti s temi merili, pri čemer morajo organizacije z juga imeti večjo vlogo, kar bo prispevalo k zmanjšanju stroškov in okrepljenemu lokalnemu sodelovanju v postopku certificiranja.
- Redno izvajanje presoje učinkov pravične trgovine.

Za formalizacijo sistema certifikacije izdelkov pravične trgovine je bilo treba razviti certifikacijski sistem, ki bi ga nadzirale neodvisne certifikacijske agencije, ki so do-

bile naziv Nacionalne pobude za označevanje pravične trgovine (Fair Trade labelling national initiatives). Danes po vsem svetu izdelkom pravične trgovine podeljuje certifikat organizacija FLO-CERT (<http://www.flocert.net/>).

Standarde pravične trgovine lahko razdelimo v tri skupine (<http://www.fairtrade.net/standards.html>): (1) Organizacijske zahteve za proizvajalce. Različne zahteve za družinske kmetije ali plantaže. Standardi so odvisni tudi od števila zaposlenih. Morajo biti organizirani v kooperative z visoko stopnjo demokratičnosti zaposlenih in predstavniki zaposlenih v vodstvu. Poslovanje mora biti transparentno; (2) Zahteve za trajnostno proizvodnjo. Ni dovoljena niti uporaba pesticidov niti uporaba pitne vode za proizvodnjo; (3) Prodajni standardi. Prodajni standardi regulirajo odnose med proizvajalci pravične trgovine, izvozniki in uvozniki. Določajo minimalno ceno pravične trgovine, ki pokrije stroške trajnostne proizvodnje, premijo za vlaganje v razvoj, delno plačilo vnaprej, ko proizvajalci zaprosijo zanj, in spodbujajo dolgoročne odnose med proizvajalci in uvozniki.

2.3 Trženjski splet pravične trgovine

Pri pravični trgovini gre za ustvarjanje novih mrež izmenjave, ki skuša preseči ravno to. Predstavlja edinstveno rešitev za odpravo tržnih nepopolnosti v svetovnem trgovinskem sistemu. Pri trženjskem spletu pravične trgovine je pozornost od kupca usmerjena k proizvajalcu. Jedro trženjskega spleta pravične trgovine je v svežnju etičnih in ekonomskih vrednot, ki so del končnih izdelkov, ter spreminjanju distribucijskega procesa in neelastične pravične cene. Primerjavo med klasičnim trženjskim spletom in trženjskim spletom pravične trgovine prikazuje tabela 1.

Izdelki pravične trgovine so raznovrstni in prihajajo z različnih koncev sveta. Najpogostejši so čaj, kava, sladkor, kakav, čokolada, začimbe in dišave, sadje in oreščki, izdelki za nego telesa, tekstil ter izdelki domače obrti. Izdelki so v večini ekološko pridelani in narejeni iz naravnih materialov. Nakup teh izdelkov ni dobrodelnost, kot se včasih napačno interpretira, saj kupujemo dobrine, ki jih potrebujemo, prav tako potrebujemo tudi zadovoljitev svojih etičnih potreb, ki jih ne zadovoljujemo s podarjanjem denarja ampak s plačilom pravične cene proizvajalcu. Prav cena je steber delovanja pravične trgovine. Organizacija FLO ima poseben sistem določanja pravične cene. Cena naj bi pokrivala celotne stroške proizvodnje izdelka, ki vključujejo tudi socialne in okoljske stroške. Poglejmo na primeru pridelovalca kave iz Dominikanske republike, kako »pravična cena« vpliva na njegov prihodek. Povprečni pridelovalec ima dva hektarja zemlje in glede na trenutne razmere, če bi pridelek kave prodal preprodajalcu (pridelovalci jih imenujejo »kojoti«), bi mu po odbitku celoletnih stroškov proizvodnje za njegovo delo ostalo 130 USD, kar pomeni 36 centov dnevno. Če svojo kavo proda po »pravični ceni« mu na letni ravni ostane 950 USD, kar pomeni 2,6 USD na dan (Brown et al., 2001, str. 9).

Tržne poti se izvajajo preko veleblagovnic in specializiranih prodajaln z oznako pravične trgovine. V zadnjem desetletju se pri tržnem komuniciranju pravične trgovine uporabljajo vsi dostopni komunikacijski kanali, na pomenu predvsem pri-

dobiva internet. Zaradi omejenosti sredstev so kampanje ozaveščanja potrošnikov ciljno usmerjene. Prav tako z brezplačnim delom pri tržnem komuniciranju pomagajo oglaševalske agencije in znane osebnosti, kot so Martin Sheen v ZDA in Emma Thompson v VB (Nicholls in Opal, 2005). Procesiranje v pravični trgovini se začne s prepoznavanjem neuspehov trga, ki škodijo proizvajalcem. Usmerjeno je v iskanje novih razvojnih možnosti za vstop na trg, iskanje novih načinov certifikacije. Poudarek je na kakovosti in edinstvenosti izdelka ter pravični ceni. Pri fizičnih dokazih kot sestavini trženjskega spleta je pomembno označevanje izdelkov, ki poteka s podelitvijo certifikata.

Tabela 1: Trženjski splet za storitve

	<i>Tradicionalna trženjska strategija</i>	<i>Trženjska strategija pravične trgovine</i>
Izdelek	ustreznost ciljnemu segmentu	edinstvenost, kakovost
Cena	nižanje stroškov	socialna premija
Tržne poti	učinkovita logistika	pravična dobavna veriga
Tržno komuniciranje	konkurenčno pozicioniranje	etična tematika, izobraževanje
Ljudje	posrednik med proizvajalcem in porabnikom	proizvajalce lahko identificiramo
Procesiranje	storitev porabniku	razvojna osredotočenost
Fizični dokazi	oblikovanje blagovne znamke	certifikacijski znak pravične trgovine

Vir: Nicholls in Opal (2005), str. 157.

2.4 Kritika pravične trgovine

Do pravične trgovine so predvsem kritični zagovorniki proste trgovine, ki obe strukturi vidijo kot nasprotni. Sidwell (2008, str. 13) trdi, da je pravična trgovina nepravilna, saj naj bi kljub dobrim namenom s fiksnimi cenami sicer pomagala nekaterim kmetom, vendar pa naj bi zaradi segmentiranja trga obenem poslabšala položaj tistih, ki so izven njenega sistema. Tako ne more biti rešitev za revščino. Podobno razlaga Booth (2004, str. 7), da se v primeru fiksnih cen le na delu trga pri prilagajanju cen na svetovno ponudbo in povpraševanje zgodi, da morajo cene na ostalih delih trga pasti še bolj. Vzrok za presežek ponudbe je lahko tudi umetno postavljena cena, ki je v primerjavi s kakovostjo previsoka, zato na trgu ni dovolj kupcev (Berndt, 2007, str. 15). Nekateri avtorji so kritični do kakovosti izdelkov pravične trgovine. Tako npr. Sidwell (2008, str. 14) vidi nepravilnost sistema v podpiranju kmetov, ki neučinkovito proizvajajo pridelke slabe kakovosti. Berndtova (2007, str. 29) je pri svojem raziskovanju ugotovila, da sistem pravične trgovine spodbuja proizvodnjo kave povprečne in ne visoke kakovosti. Prav tako ugotavlja, da po poplačilu zaposlenih v kooperativi in njenih programov ne ostane nič premije za posamezne kmete.

Kot navaja Hrastarjeva (2014), je v letu 2014 močno odmevalo poročilo o pravični trgovini med pridelovalci kave in čaja v Etiopiji in Ugandi. Izsledki štiriletnih raziskovanj pravične trgovine kažejo, da je pravična do proizvajalcev, ni pa do njihovih

sezonskih delavcev, ki na teh poljih zaslužijo manj kot pri tistih, ki prodajajo na prostem trgu. Izkazalo se je tudi, da Fairtrade nima zadostnih mehanizmov, da bi izboljšal delovne pogoje sezonskih delavcev, ki so najrevnejši. Tudi znotraj organizacije Fairtrade so se pojavila vprašanja, ali naj sodelujejo na trgu velikih multinacionalk ali ne. Medtem ko se evropski del organizacije zavzema za to, da bi ostali predvsem še vedno mali proizvajalci, se ameriški zavzema za tržno logiko prodaje, kar bi pomenilo, da bi velik del pravično pridelanega kakava in kave prodali multinacionalkam. To bi pravzaprav pomenilo, da je pravična trgovina postala znamka, ki je prerasla prvotne okvire in se začela obnašati kot vse globalne znamke in najprej poskrbi zase. S tem bi koncept pravične trgovine na nek način sodeloval v igri, proti kateri igra, proti neoliberalnemu prostemu trgu, ki je nepravičen do malih proizvajalcev in podvržen le logiki dobička.

3 Pravična trgovina v Sloveniji

S trgovino 3Muhe, ki je bila odprta v Ljubljani, 10. 12. 2004, na Dan človekovih pravic, je pravična trgovina prišla tudi v Slovenijo. Pravičnotrgovinska zadruga Odjuga deluje od leta 2008. Promovira pravično trgovino in skrbi za uvoz in prodajo teh izdelkov ter razvoj novih izdelkov in usposabljanje proizvajalcev (<http://www.odjuga.si>). Tudi društvo Humanitas ima pomembno vlogo predvsem na področju izobraževanja in promocije ideje pravične trgovine v Sloveniji. Leta 2007 so izdelke pravične trgovine začele uvažati tudi velike trgovinske organizacije v Sloveniji, kot so Mercator, Spar, Petrol, Leclerc in Hofer. Vsi so v prodaji teh izdelkov videli možnost širjenja družbene odgovornosti.

V marsikateri državi EU je običajna praksa, da tudi država sama spodbuja etično potrošništvo in aktivno sodeluje v kampanjah pravične trgovine z brezplačnimi oglasi, denarnimi sredstvi in dokumentarnimi filmi, ki prikazujejo delovanje pravične trgovine, življenje ljudi, ki izdelujejo ali pridelujejo izdelke. Pri nas te prakse žal ni. Za boljše prepoznavnost in uspešnost pravične trgovine tudi v Sloveniji je treba izdelati načrt nacionalne kampanje za promocijo, ki temelji na lastnem konceptu pravične trgovine. Potreben je večji posluš državnih in lokalnih institucij za premostitev birokratskih ovir, za podporo pri oddaji lokalov in podobno. Prav tako je treba doseči, da bomo tudi v Sloveniji imeli večjo izbiro izdelkov.

Glede na relativno slabo poznavanje pravične trgovine v Sloveniji je zelo pomembno ozaveščanje javnosti in širjenje ideje pravične trgovine preko široke mreže prostovoljcev. S tem je povezana nujna finančna podpora za izobraževanje prostovoljcev in neformalno izobraževanje na vseh ravneh. Podlaga za tovrstne ukrepe so tudi poročila in resolucije Evropske komisije oz. parlamenta o aktivnejši udeležbi pri spodbujanju razvoja pravične trgovine, kot je npr. Resolucija Evropskega parlamenta o pravični trgovini in razvoju (2005/2245(INI)). Torej, k izboljšanju stanja lahko pripomore tudi vlada z upoštevanjem priporočil Evropske komisije. Pravzaprav bo

treba v Sloveniji prepričati institucionalne kupce, kot so vlada, univerze, mestne oblasti, bolnice, cerkve, da preidejo na uporabo izdelkov pravične trgovine. Tovrstna strategija je, kot navajata Nicholls in Opal (2005, str. 173), lahko učinkovita zlasti pri mladih porabnikih, pri katerih je zavedanje o blagovnih znamkah zelo visoko in ki jih je težko pritegniti k etičnim vprašanjem.

4 Zaključek

Pravična trgovina je ena od uspešnih oblik socialnega podjetništva, ki se je razvila v mednarodno gibanje. Njen glavni cilj je spodbujanje trajnostnega razvoja preko ozaveščanja potrošnikov, podpiranja proizvodnih kooperativ ter posebnega sistema označevanja izdelkov. Zavzema se za trgovinski sistem, ki v ospredje postavlja ljudi in promovira socialno, ekonomsko in okoljsko pravičnost.

Načela pravične trgovine bi morala v prihodnje vedno bolj postajati tudi načela globalne menjave in trgovine sploh. Če pravična trgovina drugod po Evropi že dosega visoko raven prepoznavnosti in uveljavljenosti, se je pri nas šele dobro začela razvijati. Pri tem ostajajo odprta vprašanja, kako razširiti trg izdelkov pravične trgovine, kako ozaveščati čim več potrošnikov in kako to zavedanje prenesti v nakupno obnašanje. Izziv je, kako pravično trgovino približati širšemu krogu porabnikov, predvsem tistemu, ki po naravi ne velja za sočutnega ali etično zavednega.

Lahko si le želimo in upamo, da bodo slovenski potrošniki čim prej začeli delovati po načelih trajnostnega razvoja. Poleg povečane razpoložljivosti izdelkov pravične trgovine in njihovega nižjega cenovnega pozicioniranja je zelo pomembna tudi informiranost porabnikov. Dejstvo je namreč, da je marginaliziranih, odrinjenih in prikrajšanih dostojnega življenja, pravičnega plačila in pravic vse več. Pravična trgovina kaže eno izmed poti, kako preseči sedanje razmere.

LITERATURA

1. Berndt, C. E. H. (2007). Is Fair Trade in coffee production fair and useful? Evidence from Costa Rica and Guatemala and Implications for Policy. Spletna stran: <http://www.chaight.com/berndt%20-%20mercatus%20policy%20piece%20on%20fair%20trade.pdf>. [Citirano 25. 1. 2015].
2. Booth, P. (2004). Is trade justice just? Is Fair Trade fair? London: Institute of Economic Affairs.
3. EC (2009). Contributing to sustainable development: the role of Fair Trade and non-governmental trade-related sustainability assurance schemes. Brussels: COM.
4. EFTA (2006). Sixty Years of Fair Trade. A brief history of the Fair Trade movement. Spletna stran: <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/Doc/History.pdf>. [Citirano 25. 1. 2015].
5. Fairtrade Annual Report (2014). Strong Producers, Strong Future Annual Report 2013 - 14. Spletna stran: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2013-14_AnnualReport_FairtradeIntl_web.pdf [Citirano 15. 2. 2015].
6. Hrastar, M. A. (2014). Kako pravična je pravična trgovina? Planet Siol.net, 20. 9. 2014.
7. Nicholls, A. and Opal, C. (2005). Fair Trade. Market-driven Ethical Consumption. London: Sage Publications.

8. Brown, et al. (2001). The coffee market – background study. Oxford: Oxfam UK.
9. Sidwell, M. (2008). Unfair trade. London: Adam Smith Institute.
10. Ten Thousand Villages (2015). Spletna stran: <http://www.tenthousandvillages.com/php/about.us> [Citirano 27. 2. 2015].
11. WFTO (2015). World Fair Trade Organization. Spletna stran: <http://www.wfto.com/> [Citirano 15. 2. 2015].

Potencijal ženskog poduzetništva u globalnom kontekstu

UDK 658-055.2(100)

KLJUČNE RIJEČI: globalizacija, nova ekonomija, poduzetništvo, žensko poduzetništvo

POVZETEK - Sukladno definiciji korištenoj za potrebe predstavljanja ovog rada, globalizacija je nastajanje društvenih odnosa izazvanih udaljenom komunikacijom, gubitkom moći i ovlasti nacionalnih država, te proces uključivanja integracije nacionalnih gospodarstava u jedinstvenu svjetsku ekonomiju. Unutar globalnih gibanja pojavljuje se alternativni ekonomski pristup nazvan »nova ekonomija«. Radi se o konceptu poduzetničke ekonomije vezane uz privatni kapital a ne državu (Karadža, 2014.) Navedeno je moguća platforma za usaglašavanje ekonomske i feminističke paradigme u pokušaju prekoračivanja povijesnog raskola. Feministička paradigma se sastoji od seta teorija i akademskih disciplina čije je polazište premisa o nejednakom tretmanu žena unutar društva organiziranog po muškom principu. Radi se o asimetriji odnosa moći kroz podjelu rada temeljem spola sa smanjenom mogućnošću samoaktualizacije žena (Buzov, 2007). U svijetu suvremene ekonomije poduzetnik je ključna figura. Swedberg opisuje poduzetnika kao čovjeka koji je bez tuđe pomoći sposoban zaposliti i sebe i druge (Swedberg, 2006). U skladu sa navedenim, socio-mentalni profil poduzetnika ima veliki potencijal u razvoju mikro ekonomije. Moderna ekonomija traži dodatne oblike i potencijale iskorištavanje ljudskih resursa. S pozicija feminističke teorije, sposobnost žena je afirmirana, ali nije optimalno iskorištena premda je u porastu. Tu se otvara prostor za uspješno plasiranje žena poduzetnica globalno, ali posebice u zemljama sa gospodarskim problemima.

UDC 658-055.2(100)

KEY WORDS: globalization, new economy, entrepreneurship, women entrepreneurship

ABSTRACT - According to the definition used for presenting this article, globalization is the emergence of social relations caused by remote communication, the loss of power and authority of nation states and what is the most important, a process involving integration of national economies into an integral world economy. Within the global movements, an alternative economic approach called the "new economy" appears. It is the concept of entrepreneurial economy related to the private capital and not the state (Karadža, 2014). This is a possible platform for the harmonization of economic and feminist paradigm in an attempt exceeding the historic disruption. Feminist paradigm consists of a set of theories and academic disciplines whose starting point is the premise about the unequal treatment of women within a society organized according to the male principle. It is the asymmetry of power relations through the division of labour by gender with reduced self-actualization of women (Buzov, 2007). In the world of modern economics, an entrepreneur is a key figure. Swedberg describes the entrepreneur as a person who is without assistance able to employ themselves and the others (Swedberg, 2006). Accordingly, social and mental profile of entrepreneurs has a great potential in the modern society, especially in the development of the micro-economics. Modern economics seeks additional forms and potential utilization of human resources. According to the position of feminist theory, and social practices in recent decades, the ability of women is well established, but not optimally utilized, although it is increasing. There is room for the successful placement of women entrepreneurs globally, but particularly in countries with economic problems.

1 Uvod

Osnovni cilj ovog rada jest dati kratko teorijsko utemeljenje kao platformu za razmatranje o mogućnostima stvaranja, uvjatno rečeno, kulture poduzetništva. Kultura poduzetništva shvaćena kao obrazac grupnog ekonomskog ponašanja globalnog doba jest milje unutar kojeg postoji mogućnost afirmacije ženskog poduzetništva.

2 Globalni kontekst

U težnji pojašnjenja osnovnih pojmova vezanih uz navedenu temu potrebno je kao prvo opisati u najkraćim crtama globalni kontekst. U recentnoj znansteno teorijskoj i publicističkoj produkciji te političkoj retorici, kao i u svakodnevnom govoru, tema globalizacije zauzima dominantno mjesto. Jedni je smatraju velikim izazovom čovječanstva, drugi upozoravaju na njezine svijetle i tamne strane (Cantl i Sil, 2001), treći drže da je to konjunktorni izraz za novu podjelu svijetske moći, tj. da postoje gubitnici dobitnici globalizacijskog procesa (Hurrell i Woods, 1999).

Glavni su uzroci globalizacije nedvojbjeni. To su ekonomija, tehnologija i ideologija. Tu nema kontrverzija u poimanju pojma globalizacije i njenih procesa (Šporer, 2000).

Međutim, kao što postoje izraziti protivnici i zagovornici globalizacije tako postoji i struja autora koji ukazuju na globalizaciju kao kontrverznu pojavu ističući njene posljedice, a to su: dekompenziranje tradicionalnih kulturnih osnova, njihovih etosa i formiranje novog pogleda na prirodu, s novim često suprotstavljenim interesima te dominacijom tehničkog svijeta i vladavinom prava (Cifrić, 2000). No, za potrebe ovog rada koristit ćemo se definicijom po kojoj je globalizacija pojava društvenih odnosa na daljinu, gubitak moći i autoriteta država-nacija te process integriranja nacionalnih ekonomija u integralnu svjetsku ekonomiju.

Prijelaz tisućljeća u uvjetima planetarne tehnike, informatizacije i politike te opasnosti koje za čovjeka za sobom nose, nametnula su pitanja na koja je potrebno odgovoriti. Traže se odgovori na pitanja o mogućnosti ili nemogućnosti očuvanja, osmišljavanja oplemenjivanja čovjekova svijeta i opstanka u danom civilizacijskom okružju (Skledar, 2003). Da bi se napredovalo neophodno je suprotstaviti se etabliranoj, vladajućoj komercijalnoj kulturi. Navedeni zaokret u razmišljanju nalazi mnoge potvrde kod istaknutih autora kao što je dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 2001 godine i bivši dopredsjednik i glavni ekonomist Svjetske banke Joseph E. Stiglitz koji je u svojoj knjizi »Globalization and its discontents« dao kritiku upravo institucije čiji je rad poznao kao »insider«. Konkretno u poglavlju »Obećanje globalnih institucija« postavlja pitanje zašto je globalizacija koja je dovela do toliko dobrog postala toliko sporna (Stiglitz, 2003, 14). Stiglitz ističe da je globalizacija smanjila osjećaj izoliranosti i pružila osjećaj znanja, povezala nacionalne kompanije te utjecala na intenzivni razvoj međunarodne trgovine, ali s druge strane mnogima nije donijela obećanu korist, odnosno on smatra da danas globalizacija ne radi mnogo za dobrobit siromašnih ljudi. Stiglitz smatra da nije niti izvedivo niti poželjno napustiti globalizaciju. Ona je očito ireverzibilni proces. Međutim ono što je moguće promijeniti su metode i tehnike kojima se globalizacija provodi. Potrebna je reforma. Tako mnogi autori ističu pitanje utjecaja globalnih procesa na kulturni socijalni kapital posebice malih zemalja (Katunarić, 1998). Također neki autori u kontekstu globalnih gibanja postavljaju pitanje pluralizma suvremenog svijeta. To je pitanje o susretu s "drugima" i potrebi njihovog postepenog respektiranja (Čolić, 1999). Radi

se pluralističkom načelu razumijevanja među različitimima. Unutar takvog pristupa stvara se osnova prevladavanja starih i prihvaćanju novih paradigmi.

3 Ekonomska paradigma

Stara ekonomska paradigma uglavnom se, ako izuzmeno njenu genezu iz početaka građanskog društva, odnosi na praksu 20. stoljeća, nazvanog i »stoljećem ekonomije«.

To stoljeće funkcioniralo je na osnovi ideje progresa, permanentnog razvoja, povjerenja u intenzivni razvoj tehnologije te neisprivosti resursa. Međutim velika duhovna kriza 70ih godina 20 stoljeća a koja je bila ispoljena kroz početak svijetskog procesa nezaposlenosti, inflaciju, naftne šokove, kao i povećanja cijena energenata a na transdisciplinarnom planu kroz pitanja ekološke krize izazvalo je potrebu za novim promišljanjem ekonomske politike (Cifrić, 2000).

Sukladno već navedenoj definiciji korištenoj za potrebe ovog rada, globalizacija je proces uključivanja i integracije nacionalnih gospodarstava u jedinstvenu svjetsku ekonomiju. Unutar globalnih gibanja pojavljuje se alternativni ekonomski pristup nazvan »nova ekonomija«. Intencija rada je povezati koncept »nove ekonomije«, a koja ima globalna obilježja, sa ireverzibilnim procesom feminizacije struka kao uključivanjem ženske populacije u ekonomsku sferu (Korenčić, 1993).

Ako imamo u vidu da se pod ekonomskom teorijom podrazumijeva znanstveno dokazivanje činjenica i dokaza o procesima i fenomenima koji se odvijaju u ekonomskoj stvarnosti a »nova ekonomija« se odnosi na nove uvjete ekonomske stvarnosti kao specifične nove oblike organiziranja privrednih aktivnost ona također ulazi u sferu interesa. Stoga možemo pretpostaviti da za razliku od ekonomije shvaćene kao ekonomske znanosti koja je u teorijskom i metodološkom smislu pozitivistički ograničena, »nova ekonomija« predstavlja nove manifestacije ekonomske stvarnosti i kao takva ima svoje konkretne oblike, logiku i zakone mijenjanja svijeta. S toga bi zadatak suvremene ekonomske znanosti bio da objasni novo nastale probleme, procese i fenomene »nove ekonomije« njene odnose sa socijalnim, političkim, ideološkim, institucionalnim, kulturnim, ekološkim, etičkim procesima. Ekonomsku znanost interesiraju svi suvremeni ekonomski problem kao što su nezaposlenost, energetska kriza, budžetski deficit, siromaštvo ili ekološki problemi, stoga je, za pretpostavi je, u sferi njena interesa i koncept nove ekonomije.

Osnovna vrlina »nove ekonomije« je izgradnja kolektivnih vrijednosti preko individualnog znanja. Znanje poduprto visokom tehnologijom nema barijere. Taj novi ekonomski koncept zasniva se na stimuliranju poduzetništva i inovacija, te usmjerenosti na razvoj, a ne na makroekonomsku stabilnost. Radi se o konceptu poduzetničke ekonomije vezane uz privatni kapital a ne državu (Karadža, 2014.) Navedeno je moguća platforma za usaglašavanje ekonomske i feminističke paradigme u pokušaju prekoračivanja povijesnog raskola.

4 Feministička paradigma

Utjecaj feminističke paradigme danas se osjeća u svim segmentima društva. Ta paradigma se sastoji od seta teorija i akademskih disciplina čije je polazište premisa o nejednakom tretmanu žena unutar društva organiziranog po muškom principu. Radi se o asimetriji odnosa moći kroz podjelu rada temeljem spola sa smanjenom mogućnošću samoaktualizacije žena (Buzov, 2007). Većina feministica misli da je položaj žena na tržištu rada važan izvor lošijeg položaja žena u društvu, ali nakon izbora M. Tacher 1979, prve žene premijerke došla je era u kojoj su žene prihvaćene u svakom poslu u društvu. Nekoliko godina prije toga donesen je Zakon o jednakim plaćama u Velikoj Britaniji kao značajna prekretnica. Jedna od najznačajnijih karakteristika modernizacijskih i postmodernizacijskih procesa na tržištu rada svakako je ulazak žena u velikom broju na to tržište kao rezultat širenja industrijalizacije, globalizacijskih procesa te emancipacijskih ženskih pokreta. Participacija žena na globalnom tržištu, kao i tipovi posla koje žene obavljaju, a koje su rodno segmentirani, ostaje važna odrednica u današnjoj rodnom ekonomiji. Kada su žene počele ulaziti na formalno tržište rada, suočile su se s podjelom rada koja je bila ukorijenjena u kulturnim pretpostavkama o odgovarajućim rodnim ulogama. Ulazak žena u globalnu ekonomiju kasnog 20. i početka 21. stoljeća je znatno utjecalo na tržište rada, a rod je postao važan čimbenik ekonomskih procesa globalizacije i kriterij na koji svijetska ekonomija računa. U suvremenom društvu, sociolozi se slažu da je jednako sudjelovanje žena muškaraca u plaćenim poslovima osnovna društvena vrijednost.

5 Poduzetništvo

Poduzetništvo igra ključnu ulogu u suvremenoj ekonomiji i još će je više igrati u budućnosti (Swedberg, 2000). Očito postoji nada da će poduzetništvo postati umijeće koje se može podučavati i rutinizirati (Swedberg, 2006).

U svijetu suvremene ekonomije poduzetnik je ključna figura. Poduzetnika se tradicionalno shvaćalo kao aktera koji bez tuđe pomoći gradi svoje carstvo i bogatstvo. Jedan bolji način pristupanja bio bi analiziranje poduzetništva kao grupne djelatnosti kao što je Rosabeth Moss Canter sugerirala u »Majstorima promjene«, gdje je poduzetnik prvenstveno osoba koja može motivirati druge ljude, koordinirati njihove napore te ih povezati zajedno u grupu za ostvarivanje odabranog cilja (Kanter, 1988 u Swedberg, 2006, str. 285). Nacionalna gospodarstva temeljena na konkurentskim načelima raspolažu dinamičnim poduzetnicima, koji su u stanju osigurati najbolju moguću opskrbu stanovništva proizvodima i uslugama. (Klose, 1996, str. 11). U zemljama sa ostacima plansko organiziranih ekonomija postoje enormni neuspjesi u razvoju gdje najčešće nedostaje kapital, a mnogočešće poduzetnici. Problemi tih zemalja mogu se riješiti samo ako uspiju uključiti dimaničke osobnosti poduzetnika. Clemens August Andreae poduzetnike označava kao osobu koja »ne reagira samo

na izmijenjene okolnosti već aktivno uzima inicijativu u svoje ruke» (Klose, 1996, str. 12). Klose također opisuje poduzetnika kao osobu koju odlikuju: »radni poziv, odlučnost, kreativnost i spremnost na rizik. To su osobine poduzetnog čovjeka. Poduzetnik je suprotnost »zbrinutog« čovjeka» (Klose, 1996). Suvremena gospodarska etika također visoko vrednuje poduzetnika. Za ovu disciplinu poduzetnički duh je preduvjet gospodarskog rasta ako djeluje u sređenoj društvenoj i gospodarskoj sredini (Klose, 1996, str. 30). Poduzetnik dakle označuje put drugima, odnosno odgovarajuća ostvarena dobit privlači druge. Međutim po analizama HUB-a objavljenog u časopisu Banka 2014. (Banka, 2014) postoji pet ključnih prepreka malim i srednjim poduzetnicima. To su kapitalna ograničenja, znanja, informacije i sustavi, prepreke tržišnom natjecanju, neprilagođenost institucionalnom okviru te problem u pristupu izvorima financiranja. Poticanje malih i srednjih poduzeća do sada se svodilo na kreditiranje. To očito nije dostatno. Osnovna poruka ovog rada bilo bi stvaranje nečeg što uvjetno možemo nazvati »kultura poduzetništva«.

Jednostavno rečeno, radi se o odbijanju egzistencije koja je planirana izvana. Swedberg opisuje poduzetnika kao čovjeka koji je bez tuđe pomoći sposoban zaposliti i sebe i druge (Swedberg, 2006).

U skladu sa navedenim, socio-mentalni profil poduzetnika ima u suvremenom društvu izuzetno veliki potencijal u razvoju mikro ekonomije. U prilog tome govori i činjenica da je taj fenomen prepoznat i koncipiran u ideji tzv. mikro kredita, a koji je upravo utemeljen na poduzetničkom potencijalu ženske populacije. Primjer toga jest Indija i rad nobelovca Muhammada Yunusa (Die Zeit, No 47, 18. November 2010).

Moderna ekonomija traži dodatne oblike i potencijale iskorištavanja ljudskih resursa. S pozicija feminističke teorije, ali i društvene prakse posljednjih desetljeća, sposobnost žena je afirmirana, ali nije optimalno iskorištena premda je u porastu. Tu se otvara prostor za uspješno plasiranje žena poduzetnica globalno, ali posebice u zemljama sa gospodarskim problemima. Međutim, njihov ulazak u redove radne snage nije dovoljan. Žene moraju ući u sferu poduzetništva samostalno sa svojim vlastitim, neovisnim ekonomskim interesom (Haralambos, Holborn, 2002).

LITERATURA

1. Banka, Financijsko – poslovni mjesečnik, 20, št. 4, str. 7.
2. Buzov, I. (2008.). Socijalna perspektiva ekofeminizma. Magistarski rad. Filozofski fakultet Zagreb.
3. Candland, C. and Sil, R. (2001). The Politics of Labor in the Global Age: Continuity and Change in Late – industrializing and post-socijalist. Oxford: Oxford University Press, Great Clarendon Street.
4. Cifrić, I. (2000). Moderno društvo i svjetski etos. Biblioteka časopisa. Zagreb: Socijalna ekologija.
5. Čolić, S. (1999). Sociokulturni aspekti hijerarhizacije kulture. Doktorska dizertacija. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
6. Haralambos, M. in Holborn, M. (2002). Sociologija: teme i perspective. Zagreb: Golden Marketing.

7. Hurrell, A. and Woods, N. (1999). In equality, Globalization and World Politics. Oxford: University Press, Great Clarendon Street.
8. Karadža, P. (2014). Žensko poduzetništvo. Specijalistički diplomski rad. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar, Zaprešić.
9. Katunarić, V. (1998). Sociokulturni kapital budućnosti: neoklasični i drugi pristupi. U: Meštović, M. i Štulhofer, A. (Ur.). Sociokulturni kapital i tranzicija u Hrvatskoj. Zagreb: HSD, str. 205-231.
10. Klose, A. (1996). Poduzetnička etika. Zagreb: Školska knjiga.
11. Korenčić, K. (1992). Sociologija i filozofija znanosti. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
12. Korenčić-Kampl, K. (2007). Globalizacija. U: Zbornik radova. Zaprešić: VŠPU B. A. Krčelić.
13. Puhar, S. (2012). Feminizacija profesija. Stručni završni rad. Zaprešić: VŠPU B. A. Krčelić.
14. Skledar, N. i Kregar, J. (2003). Znanost o društvu: Osnovni pojmovi i razvoj. Zaprešić: VŠPU.
15. Šporer, Ž. (2000). Controversies of globalization. Revija za sociologiju, 31, št. 3-4, str. 165-181.
16. Stiglitz, J. E. (2003). Globalization and its discontents. New York: W. W. Norton @company .
17. Swedberg, R. (2006). Načela ekonomske sociologije. Zagreb: Mate, Zšem, Biblioteka gospodarska misao.

Vpliv pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost organizacije

UDK 005.336.1+377

KLJUČNE BESEDE: znanje, družba znanja, uspešnost, organizacije, menedžment znanja

POVZETEK - Konkurenčni položaj organizacij predvsem v visoko industrializiranih državah je odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. V ekonomiji znanja sta proizvodnja in distribucija informacij oz. znanja glavni vir premoženja organizacij. Zato njihova uspešnost vse bolj temelji na zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami in pripravljenostjo za aktivno sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo k temu, da organizacije učinkovito obvladujejo spremembe v okolju. Zaposleni so nosilci znanja in redka dobrina, ki pripomore k uspešnosti organizacij. Te pa ne morejo pričakovati, da bodo njihovim zaposlenim vse znanje posredovale izobraževalne institucije, ampak morajo za ustvarjanje, prenos in širjenje znanja poskrbeti tudi same. Zato v sodobnih organizacijah eno najpomembnejših vlog prevzema menedžment znanja, ki odločilno prispeva k njihovi uspešnosti in razvoju.

UDC 005.336.1+377

KEY WORDS: knowledge, knowledge society, the success of an organization, knowledge management

ABSTRACT - The competitive position of organizations, especially in highly industrialized countries depends on the ability to create an added value with knowledge, which will be even more decisive in the future. In the knowledge economy, production and distribution of information and knowledge is the major source of an organization's asset. Therefore, the performance of organizations is increasingly based on employees with their knowledge, skills, experience and willingness to actively participate in business processes, contributing to an effective management of changes in the organizational environment. Employees are responsible for knowledge and are adding a rare value, which constitutes the foundation of the organization's success. Successful organizations cannot expect that all their employees will acquire knowledge by educational institutions, but also need to create, transfer and expand the knowledge themselves. Accordingly, in modern and successful organizations, one of the most important role is given to the knowledge management, which decisively contributes to the success and development of the organization.

1 Uvod

V današnji družbi znanja oziroma v gospodarstvu je pomemben proces ustvarjanja, prenosa in širjenja znanja. V družbi znanja in novi ekonomiji postajajo ključni dejavnik razvojne uspešnosti procesi, povezani z generiranjem, prenašanjem in širjenjem novega znanja. Ustvarjanje oziroma proizvodnjo znanja torej mora spremljati tudi prenos znanja v nove tehnološke postopke, proizvode (naravoslovje in tehnika) ali v nove ideje in socialne inovacije (družboslovje in humanistika) (Adam, Lenarčič, 2008). Do pojava na znanju temelječih gospodarstev naj bi znanstveni sistemi veljali za glavnega proizvajalca znanja, ki se je ustvarjalo večinoma na podlagi tako imenovanih osnovnih raziskav v raziskovalnih laboratorijih in na univerzah. Tako nastalo znanje je predstavljalo znanost. Osnovne raziskave so se razlikovale od uporabniških ali komercialnih raziskav, do katerih je prihajalo zaradi potreb trga.

V gospodarstvu, temelječem na znanju, so razlike med osnovnimi in uporabniškimi raziskavami ter med znanostjo in tehnologijo postale zamegljene. Vprašanja, ki se ukvarjajo z dilemami, kot je npr.: kje je meja med znanostjo in tehnologijo oziroma ali je znanstveni sistem še vedno glavni proizvajalec novih znanja, so pomembna, saj predstavljajo različne poglede na vlogo držav pri financiranju proizvodnje različnih vrst znanja (Jesenko in Jesenko, 2005). Družba znanja pričakuje konstantno večanje uporabnosti znanstvenih spoznanj. Zato je glavni namen povezovanja med akademsko raziskovalno sfero in gospodarstvom vse bolj usmerjen k inovacijam, ki so v obdobju nove ekonomije temeljni pogoj za gospodarsko rast, ohranjanje in razvoj delovnih mest ter konkurenčnost. Na znanosti temelječe znanje je široko uporabno na številnih področjih človekovega življenja in dela. Na drugi strani tehnološko znanje izvira iz uporabe znanstvenih spoznanj pri reševanju konkretnih problemov v praksi.

V sodobni, na znanju temelječi družbi ima učenje pomembno vlogo pri določanju usode posameznikov, podjetij, gospodarstev in družbe. Zmožnost pridobivanja novega znanja in uporaba tega znanja je ključna za uporabo in razvoj novih tehnologij. Enako pomembno kot ustvarjanje je tudi širjenje znanja. Mreže širjenja znanja in inovacij podpirajo napredek in uporabo znanja v gospodarstvu in družbi. Znanje v sodobni organizaciji lahko delimo na znanje zaposlenih in vodstvenih struktur in znanje organizacije. Tehnološki razvoj in informacijska revolucija nenehno spreminjata predstave o znanju. To ima svojo vrednost, saj pomeni za organizacijo najpomembnejše orodje za doseganje zastavljenih ciljev. Svetu vse bolj vladajo umski delavci, ki pri svojem delu uporabljajo tako eksplicitno kot tacitno znanje. Vodstva organizacij morajo razumeti, da je ključ do ustvarjalnosti, inovativnosti in uspešnosti njihovih organizacij v izobraževanju in usposabljanju oziroma v vodenju umskih delavcev. Znanje je namreč edini pravi vir trajnejše konkurenčne prednosti in s tem uspešnosti organizacije.

Uspešnost organizacij vse bolj temelji na zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi, kompetencami ter pripravljenostjo za aktivno sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo, da organizacije učinkovito obvladujejo spremembe v okolju. Zaposleni so nosilci znanja in so redka dobrina, ki pomenijo temelj uspešnosti organizacije. Najuspešnejše organizacije so tiste, v katerih najdemo različne vrste inovacij, od izdelka, storitve, procesa, pa vse do organizacijskih inovacij s pomembnim vplivom na menedžment, izvajanje poslovnih in proizvodnih procesov ter upravljanje s človeškimi viri (Bučar, 2011). Inovativno podjetništvo je temeljno gonilo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Organizacije morajo nenehno iskati iznajdbe in domislice in jih spreminjati v inovacije. Inovativne organizacije imajo dolgoročne možnosti za uspeh na zahtevnih in konkurenčnih globalnih trgih z izdelki, s procesi ali storitvami. Inovacijska strategija vodi k ustvarjanju večjih donosov od tekmecev oziroma do uspešnosti organizacij. V današnjem času so novi gradniki konkurenčnosti inovativnost, znanje, prilagodljivost, strpnost ter povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva v nedeljivi sklop (Fatur, 2009).

Znanje, ki so ga naši dedje pridobili v šoli, so lahko uporabljali vse življenje. Danes pa ima to znanje omejeno vrednost. Treba ga je posodabljeti, dopolnjevati in spreminjati, kar uresničujemo s permanentnim izobraževanjem. Pri delu vsak dan pridobivamo nove izkušnje in znanje, ki ga potrebujemo za opravljanje dela. Sodobne tehnologije nam omogočajo hiter dostop do informacij in s tem do novega znanja.

Konkurenčni položaj gospodarstev predvsem v visoko industrializiranih državah je odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. Organizacije delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato se vse bolj preoblikujejo v organizacije, osnovane na znanju. Pomen znanja kot vira v primerjavi s tradicionalno priznanimi viri (finančnimi, materialnimi) narašča, hkrati nastajajo nove tehnologije in tehnike za menedžment znanja (Evans, 2003, str. 25). V ekonomiji znanja sta proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavni vir premoženja organizacije. Znanje kot osnova konkurenčne prednosti postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti. Za izkoriščanje znanja in sposobnosti morajo organizacije ustvariti ugodno okolje za učenje, ustvarjanje in zbiranje znanja, za eksperimentiranje, inoviranje in preizkušanje novosti ter okolje, kjer se ustvarja kultura, ki temelji na zaupanju med ljudmi in zaupanju v njihove sposobnosti. Za doseganje prednosti organizacij se morajo zaposleni najprej naučiti skupnega učenja in kasneje razdeljevanja naučenega.

2 Pridobivanje znanja

Ustvarjanje znanja v organizaciji je proces, ki poteka med posamezniki in organizacijo. Ustvarjanje novega znanja v organizaciji vključuje razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in novih, bolj učinkovitih delovnih procesov. Znanje lahko v primerjavi z organizacijo ustvari le posameznik, organizacija pa lahko kreativnim posameznikom ponudi pomembno podporo in vsebino za ustvarjanje. Največjo vrednost ima znanje, ki je pomembno in dostopno. Marquardt (1996, v Gomezelj Omerzel, 2009) loči pridobivanje znanja od zunaj in ustvarjanje znanja znotraj organizacije. Med pomembnejše metode pridobivanja znanja od zunaj (iz okolja) spada posnemanje dobrih izkušenj v drugih organizacijah. Organizacija lahko pridobiva znanje iz okolja na več načinov: iz literature in virov, iz udeležbe zaposlenih na strokovnih seminarjih in srečanjih, z zbiranjem podatkov o gospodarskih, socialnih in tehnoloških smernicah, preko sodelovanja z gospodarskimi in negospodarskimi subjekti itd. Za organizacijo je pomembno, da pridobi čim več znanja, ne glede na njegov izvor, ter tako omogoči napredek in uspešnost svojega poslovanja.

Ustvarjanje znanja znotraj organizacije je na ravni posameznika klasično individualno učenje, na ravni organizacije pa lahko govorimo o učenju skupin oziroma timov. Pomembno je, da znanje s skupnim delovanjem različnih skupin in timov v organizaciji postane eksplicitno. Pri ustvarjanju organizacijskega znanja morajo biti aktivni vsi udeleženci (Gomezelj Omerzel, 2010). Pomembno je, da vsi zaposleni prepoznajo

potrebo po ustvarjanju znanja in da se zavejo, da z izpopolnjevanjem zmožnosti, spretnosti in veščin lahko vplivajo na svojo in s tem na uspešnost cele organizacije. Zato organizacije potrebujejo samoiniciativne zaposlene, ki so kreativni in sposobni ustvarjati novo znanje iz znanja, ki ga že imajo, ki so sposobni s sodelavci deliti znanje in ideje ter na novo pridobljene izkušnje. K temu veliko prispeva ustrezno okolje, ki mora biti spodbujevalno, zaposleni pa obravnavani kot največje bogastvo oziroma premoženje organizacije, saj odločilno prispevajo k večanju njene dodane vrednosti.

Uspešne organizacije znajo prepoznati pomen vlaganja v človeške vire, torej v znanje in kompetence zaposlenih, za doseganje zastavljenih ciljev. Organizacije morajo biti sposobne izpopolnjevati obstoječe veščine in spretnosti svojih zaposlenih ter poskrbeti za pridobivanje in ustvarjanje novih. Infrastruktura mora biti taka, da so učinkovito timsko delo, ustvarjalnost, inovativnost, pozitivna naravnost, samozaupanje in ugodno okolje stimulirani z zadostno tehnološko opremljenostjo, internetom, intranetom, bankami znanja, nenehnim usposabljanjem, s knjižnicami oziroma z literaturo in s sestanki (Rampersad, 2007, v Gomezelj Omerzel, 2010). Senge (1990, v Gomezelj Omerzel, 2010) meni, da morajo ljudje spremeniti tradicionalne vzorce razmišljanja o znanju ter neprestano razvijati lastne spretnosti in kompetence, razumeti morajo celotno organiziranje in funkcioniranje podjetja ter skupaj doseči zastavljene cilje. Organizacijam, ki temeljijo na izkušnjah zaposlenih, lahko rečemo znanjske organizacije. To pa preprosto pomeni, da je hitrost naraščanja organizacije pozitivno povezana z možnostjo pridobivanja znanja oziroma učenja iz izkušenj.

2.1 Prenos znanja

Največjo vrednost za podjetje oziroma organizacijo ima znanje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih. Eksplicitno znanje, ki je shranjeno v organizaciji v različnih oblikah dokumentov, se učinkovito prenaša prek različnih medijev med zaposlene. To znanje je lažje prenosljivo. Prenesti ga je mogoče tudi na trgu, zato relaciji zaupanja in kakovosti odnosa med zaposlenimi nista tako pomembni. Povsem drugače velja za implicitno znanje. To znanje je skrito v posameznikih, zato ga je veliko težje prenašati. Za prenos tacitnega znanja je veliko bolj pomembno medsebojno zaupanje in kakovostni medsebojni odnosi med zaposlenimi. To znanje se namreč največkrat prenaša in širi ravno preko neformalnih povezav in odnosov med zaposlenimi. Pirc (2000, v Gomezelj Omerzel, 2010) poudarja, da je transfer znanja odvisen od organizacijske kulture. Prav s tega vidika je pomemben prenos znanja, spodbujanje naložb, dejavnosti za prenos znanja ter nagrade za uspešen prenos znanja. Dodaja, da je njegova kakovost odvisna od njegove narave. Pri prenosu tihega znanja sta pomembna zaupanje in kakovost odnosa med zaposlenimi, zato je dobro, da tak prenos poteka znotraj organizacije.

V zvezi s prenašanjem znanja obstajajo nekatere tipične težave (Jerabek in drugi, 2002, v Gomezelj Omerzel, 2010):

- zaradi notranje konkurence med zaposlenimi se znanje ne prenaša, saj se vsakdo sprašuje, kakšne koristi bo imel od posredovanja znanja in informacij drugim;

- velikokrat je nemogoče motivirati in nagraditi intelektualni prispevek posameznika, saj je najpogosteje možno oceniti le uspešnost skupine v celoti;
- težko je prenašati znanje med zaposlenimi iz različnih strok, saj žal največkrat pripadniki ene stroke bolj malo cenijo strokovnjake iz drugih strok;
- vodilni nosilci intelektualnega kapitala niso zadovoljni s svojim osebnim in tudi s statusnim položajem znanja v podjetju oziroma organizaciji.

Za odpravljanje ovir pri prenosu znanja organizacije uvajajo najrazličnejše ukrepe. Najpomembnejše pa je, da je prenašanje znanja med zaposlenimi del celotnega poslovnega procesa in mora postati spontano kot nekaj običajnega oziroma mora postati kultura organizacije.

3 Uporaba znanja in menedžment znanja

Uporaba znanja pomeni neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti organizacije. Z omogočenim dostopom do znanja nikakor še ni zagotovljena njegova uporaba. Zahteve po inovativni uporabi informacij so vedno večje. Gre za preoblikovanje znanja z namenom ustvarjanja novega, ki naj bi povzročilo spremembo vedenja posameznikov in celotne organizacije (Černelič, 2006).

Šele z rabo znanja ustvarimo njegovo neposredno uporabno vrednost v organizaciji. Zaposlene moramo neprestano spodbujati, da znanje uporabljajo. Sistematično upravljanje in smotrno rabo znanja v organizaciji imenujemo menedžment znanja. To je dokaj nova disciplina, vendar počasi pronica v vsa podjetja in organizacije ter postaja sestavni del menedžmenta. Posebej veliko potrebo po menedžmentu znanja čutijo velika podjetja, kjer proces komuniciranja in izmenjave izkušenj zaradi velikosti poteka veliko težje kot v malih in srednjih podjetjih oziroma organizacijah. Po sodobnem pojmovanju je najpomembnejši cilj menedžmenta znanja mogoče izraziti s štirimi funkcijami oziroma sestavinami: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti (Možina, 2006). Schuler in Jackson (2006,) o menedžmentu znanja pravita: »Menedžment znanja je v tem, da je znanje, ki je od zaposlenih, skupin in enot znotraj organizacije, ujeta, zapomnjeno, shranjeno in da se deli z drugimi – kar je bistvo učeče se organizacije.« Gomezelj Omerzel (2010) o menedžmentu znanja pravi: »Celoten sistem menedžmenta znanja poleg procesov pridobivanja, shranjevanja znanja in organiziranja, tako, da je dostop do znanja olajšan, zajema tudi načine ustvarjanja novega znanja ter izmenjave oziroma prenosa znanja v organizaciji.« Menedžment znanja je torej načrtna dejavnost menedžmenta, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja in prenašanje znanja med zaposlenimi. Vsi ti procesi morajo biti vpeti v celotno organizacijo, biti morajo del njene organizacijske kulture. Kot pravi Gomezelj Omerzel (2009), »menedžment znanja tako postaja posebna stroka, z lastnimi podteorijami, lastno terminologijo, orodji, praksami in vsemi drugimi značilnostmi samostojne discipline.«

Uporaba znanja se preoblikuje v konkretne rezultate, ki se kažejo v učinkovitejšem prilagajanju spremembam, skupnem iskanju rešitev in hitrejšem ter kakovostnejšem opravljanju nekaterih nalog.

4 Vpliv pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost Zdravstvenega doma Novo mesto

4.1 Predstavitev Zdravstvenega doma Novo mesto

Zdravstveni dom Novo mesto predstavlja celovit zdravstveni center na primarni ravni v dolnjiški regiji, ki občanom in občankam na enem mestu zagotavlja vso zunajbolnišnično 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 za ljudi na območju osmih občin ustanoviteljic za skupaj 65.000 ljudi oziroma na področju nekaterih specialističnih dejavnosti za širšo regijo s 140.000 ljudmi.

Po uspešno izvedeni sanaciji zavoda pred sedmimi leti zavod konstantno posluje s precejšnjim presežkom prihodkov nad odhodki in je poslovno najuspešnejši zdravstveni dom v Sloveniji. Letno povprečno vlaga nad milijon evrov lastnih sredstev v razvoj programov, kadrov, opreme in prostorov.

Osrednje vodilo zavoda je promovirati zdravje, izvajati preventivno dejavnost in pravočasno na enem mestu zagotavljati čim več zdravstvenih storitev na primarni ravni, v procesu diagnostike, terapije in rehabilitacije varovancev, zagotavljati neprekinjeno službo nujne medicinske pomoči, in sicer skozi redno dejavnost (PHE) in dežurno službo. Zavod pa ima razvito tudi sekundarno zdravstveno dejavnost kot pomožno, predvsem integrativno službo – podpiramo delovanje zdravnikov zasebnikov in druge, predvsem manjše zdravstvene domove v JV delu Slovenije. Zavod zagotavlja zdravstveno dejavnost predvsem kot glavni nosilec te dejavnosti v javni zdravstveni mreži, ki je pomemben podsistem narodnega gospodarstva v regiji. Da bi to lahko zagotovil, se, skozi učinkovito in poslovno sodelovanje vseh udeležencev, načrtovanje strokovnega in poslovnega izobraževanja in usposabljanja ter prilagajanje spremembam glede na povpraševanje na trgu trudi doseči zastavljene cilje. Ti so:

- prilagajanje in doseganje evropskih standardov kakovosti zdravstvenih storitev, posebej glede popolne integracije v celovit zdravstveni sistem Evropske unije,
- nadaljnje kadrovske okrepitve in razvijanje njihovih potencialov, bodisi strokovnih (v skladu z veljavnimi doktrinami in sprejetimi smernicami), bodisi poslovnih,
- krepitev interdisciplinarnega timskega dela: s tistimi znotraj javne zdravstvene mreže in s tistimi, ki delujejo na trgu,
- stalna skrb za doseganje najvišje možne ravni zadovoljstva uporabnikov, plačnikov, zaposlenih in poslovnih partnerjev,

- stalna skrb za širitev obstoječih in uvajanje novih zdravstvenih programov v skladu s potrebami prebivalstva,
- uspešno poslovanje zavoda.

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«. Pri tem je moto delovanja zavoda: »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.«

V nadaljevanju je prikazana raziskava o vplivu pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost v Zdravstvenem domu Novo mesto.

4.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kako vpliva pridobivanje in uporaba novega znanja na uspešnost zdravstvenega zavoda, kot ga vidijo in ocenjujejo zaposleni zavoda. Cilj raziskave je s pomočjo ankete raziskati in preučiti vpliv pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost Zdravstvenega doma Novo mesto, kot ga vidijo zaposleni zavoda.

4.3 Metodologija

Podatke smo zbrali s kvantitativno tehniko zbiranja. Uporabili smo metodo anketiranja. Anketo smo poslali zaposlenim preko elektronske pošte. Izpolnjene ankete so zaposleni vrnili v anketno skrinjico v avli zavoda. Anketa je bila kratka, sestavljena iz treh delov. Prvi del je vseboval pojasnila in navodila, zakaj in kako se izvaja anketa. Drugi del je vseboval splošna vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi. Tretji del je sestavljalo šest vsebinskih vprašanj zaprtega tipa, ki so se navezovala na namen in cilj raziskave. Uporabili smo petstopenjsko Likertovo lestvico o strinjanju oziroma nestrinjanju z danimi trditvami, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – delno se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

4.4 Osnovni podatki vzorca

Vzorec, ki smo ga preučevali, so sestavljali zaposleni zavoda, vključno z vodji oddelkov. Ankete smo poslali vsem 150 naključno izbranim zaposlenim. Skupno število zaposlenih v zavodu v času ankete je bilo 283. Izpolnjeno anketo jih je vrnilo 90, kar predstavlja 60 odstotkov anketiranih zaposlenih oziroma 31 odstotkov vseh zaposlenih. Lahko zaključimo, da gre za reprezentativen vzorec in da lahko rezultate posplošimo na celotno populacijo oziroma na celoten zavod. Za izračun oziroma prikaz rezultatov ankete smo uporabili aritmetično sredino oziroma povprečno oceno.

4.5 Rezultati raziskave

V anketi je sodelovalo 90 anketirancev, od tega 72 žensk (80 odstotkov) in 18 moških (20 odstotkov). Med anketiranimi jih je bilo 16 (18 odstotkov) starih do

30 let, 21 (23 odstotkov) od 31 do 40 let, 36 (40 odstotkov) od 41 do 50 let in 17 (19 odstotkov) jih je bilo starih nad 51 let. Med zaposlenimi, ki so sodelovali, jih je imelo 6 (7 odstotkov) osnovnošolsko izobrazbo, 42 (49 odstotkov) srednješolsko, 31 (34 odstotkov) pa jih je imelo višje- in visokošolsko izobrazbo, 9 (10 odstotkov) pa magisterij ali doktorat. Da bi ugotovili, kako vpliva pridobivanje in uporaba novega znanja na uspešnost Zdravstvenega doma, smo analizirali odgovore anketirancev na šest vsebinskih vprašanj.

Tabela 1: Vpliv pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost zavoda

Zap. št.	Trditve	f%					Povprečna ocena
		1	2	3	4	5	
1.	Pridobivanje in uporaba novega znanja povečuje moje zadovoljstvo pri delu.	3,64	7,27	9,09	36,36	43,64	4,09
2.	S pridobivanjem in uporabo novega znanja lažje opravljam delovne naloge in sem bolj učinkovit.	1,82	3,64	18,18	23,64	52,72	4,22
3.	Pridobivanje in uporaba novega znanja povečuje mojo ustvarjalnost pri delu.	3,64	5,45	16,36	32,73	41,82	4,04
4.	S pridobivanjem in uporabo novega znanja znižujem stroške zavoda.	3,64	7,27	18,18	23,64	47,27	4,04
5.	S pridobivanjem in uporabo novega znanja vplivam na povečanje dodatne vrednosti zavoda.	1,82	1,82	10,91	36,36	49,09	4,29
6.	Pridobivanje in uporaba novega znanja zaposlenih je bistvenega pomena za uspešnost zavoda.	3,64	3,64	7,27	32,73	52,72	4,27

Vir: Anketni vprašalnik, 2015.

Trditvi »Pridobivanje in uporaba novega znanja povečuje moje zadovoljstvo pri delu« so anketirani zaposleni namenili povprečno oceno 4,09. Popolnoma se je strinjalo s trditvijo dobrih 43 odstotkov, 36 odstotkov se je delno strinjalo s trditvijo, medtem ko se 11 odstotkov anketiranih zaposlenih s trditvijo ni strinjalo (popolnoma ali delno). Trditvi »S pridobivanjem in uporabo novega znanja lažje opravi delovne naloge in sem bolj učinkovit« so anketirani zaposleni namenili visoko povprečno oceno 4,22. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo skoraj 53 odstotkov zaposlenih, 24 odstotkov pa delno. Trditvi »Pridobivanje in uporaba novega znanja povečuje mojo ustvarjalnost pri delu« so zaposleni namenili najnižjo povprečno oceno 4,04. Ocena je še vedno relativno visoka, saj se je dobrih 74 odstotkov zaposlenih popolnoma ali delno strinjalo s trditvijo. Enako oceno kot predhodni trditvi, to je 4,04, so zaposleni namenili tudi trditvi »S pridobivanjem in uporabo novega znanja znižujem stroške zavoda«. Pri tej trditvi se je dobrih 71 odstotkov zaposlenih popolnoma ali delno strinjalo s trditvijo. Najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,29, so anketirani zaposleni pripisali trditvi »S pridobivanjem in uporabo novega znanja vplivam na povečanje dodane vrednosti zavoda«. S trditvijo se je popolnoma ali delno strinjalo kar 86 odstotkov anketiranih zaposlenih. Podobno visoko povprečno oceno so zaposleni namenili tudi trditvi

»Pridobivanje in uporaba novega znanja zaposlenih je bistvenega pomena za uspešnost zavoda«, saj se je kar 52,72 odstotkov anketiranih zaposlenih popolnoma in 32,73 delno strinjalo s trditvijo. Trditev je dobila povprečno oceno 4,27.

Iz rezultatov ankete lahko ugotovimo, da se zaposleni zelo zavedajo, da s pridobivanjem in uporabo novega znanja bistveno vplivajo na povečanje dodane vrednosti zavoda in s tem na večjo uspešnost le-tega. Zaposleni z novim znanjem lažje opravljajo delovne naloge in so pri delu bolj učinkoviti. Pridobivanje in uporaba novega znanja povečuje zadovoljstvo zaposlenih pri delu, njihovo ustvarjalnost in pripomore k zniževanju stroškov zavoda. Vse trditve so dobile povprečno oceno višjo od 4,00. V današnjem globalnem svetu postaja znanje skupaj z ustvarjalnostjo in inovativnostjo eden najpomembnejših elementov za učinkovito in uspešno organizacijo oziroma zavod. Zaposleni v preučevanem zavodu se tako zavedajo, da s svojim obstoječim znanjem in še posebej z nenehnim novo pridobljenim in uporabljenim znanjem lahko pomembno prispevajo k uspešnosti in razvoju organizacije. Pridobivanje in uporaba novega znanja zaposlenih se preoblikuje v konkretne rezultate zavoda, ki se morajo pokazati v:

- povečanem zadovoljstvu zaposlenih pri njihovem delu,
- lažjem opravljanju delovnih nalog in večji učinkovitosti,
- povečanju ustvarjalnosti zaposlenih,
- zniževanju stroškov zavoda,
- povečevanju dodane vrednosti zavoda in
- večji uspešnosti zavoda.

Z uporabo novega znanja zaposleni v zavodu izboljšujejo delovne procese, so bolj učinkoviti pri svojem delu in tako vplivajo na zniževanje stroškov, večanje dodane vrednosti in tako povečujejo uspešnost zavoda. Nenehno učenje oziroma pridobivanje novega znanja je eden od njegovih najpomembnejših ciljev. Zato se vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo. Vse to pa vpliva na odlične poslovne rezultate zavoda, ki omogočajo njegov uspešen razvoj.

5 Zaključek

Ključni dejavnik razvojne uspešnosti v družbi znanja postajajo procesi, povezani s pridobivanjem in uporabo novega znanja. Uspešnost organizacij vse bolj temelji na zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi, kompetencami ter pripravljenostjo za aktivno sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo, da le-te učinkovito obvladujejo spremembe v okolju. V prihodnosti bo za konkurenčni položaj gospodarstev v visoko industrializiranih državah vse bolj pomembno ustvariti dodano vrednost z znanjem. Organizacije delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato se vse bolj temu tudi prilagajajo. Za ustvarjanje novega znanja v organizaciji je ključno razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in novih, bolj učinkovitih delovnih procesov. Znanje mora pri skupnem delovanju različnih skupin in timov v organizaciji postati eksplicitno. Vsi zaposleni morajo prepoznati potrebo po ustvarjanju znanja in se

zavedati, da z izpopolnjevanjem zmožnosti, spretnosti in veščin lahko vplivajo na svojo in s tem na uspešnost cele organizacije. Prenašanje znanja med zaposlenimi mora postati del celotnega poslovnega procesa, s tem pa tudi kultura organizacije.

Neposredno uporabno vrednost znanja v organizaciji ustvarimo šele z njegovo rabo. Za sistematično upravljanje in smotrno rabo le-tega je odgovoren menedžment znanja. Ta je dokaj nova disciplina, ki počasi pronica v podjetja in organizacije. Gre za načrtno dejavnost menedžmenta, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja in prenašanje znanja med zaposlenimi. Uporaba znanja se preoblikuje v konkretne rezultate, ki se kažejo v učinkovitejšem prilagajanju spremembam, skupnem iskanju rešitev in hitrejšem ter kakovostnejšem opravljanju nekaterih nalog.

Zdravstveni dom Novo mesto predstavlja celovit zdravstveni center na primarni ravni v dolnjiški regiji, ki občanom in občankam na enem mestu zagotavlja vso zunajbolnišnično zdravstveno oskrbo. Spada med velike pravne osebe in je peti največji zdravstveni dom v Sloveniji s skoraj 300 zaposlenimi. Po uspešno izvedeni sanaciji zavoda pred sedmimi leti zavod konstantno posluje s precejšnjim presežkom prihodkov nad odhodki in je poslovno najuspešnejši zdravstveni dom v Sloveniji.

Raziskavo o vplivu pridobivanja in uporabe novega znanja na uspešnost zavoda smo v Zdravstvenem domu Novo mesto naredili z namenom, da bi ugotovili, kako vpliva pridobivanje in uporaba novega znanja na uspešnost zdravstvenega zavoda, kot ga vidijo in ocenjujejo zaposleni. Vzorec, ki smo ga preučevali, so sestavljali zaposleni zavoda, vključno z vodji oddelkov. Iz rezultatov ankete lahko ugotovimo, da se zaposleni zelo zavedajo, da s pridobivanjem in uporabo novega znanja bistveno vplivajo na povečanje dodane vrednosti zavoda in s tem na večjo uspešnost zavoda. Zaposleni z novim znanjem lažje opravljajo delovne naloge in so pri delu bolj učinkoviti. Pridobivanje in uporaba novega znanja povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu, njihovo ustvarjalnost in pripomore k zniževanju stroškov zavoda. Kot kaže raziskava, se zaposleni v Zdravstvenem domu zavedajo, da s svojim obstoječim znanjem ter z novopridobljenim in uporabljenim znanjem pomembno prispevajo k uspešnosti in razvoju organizacije. Z uporabo novega znanja namreč v zavodu izboljšujejo delovne procese, so bolj učinkoviti pri svojem delu, s tem pa vplivajo na zniževanje stroškov, večanje dodane vrednosti in tako povečujejo uspešnost zavoda, ki je eden najuspešnejših zdravstvenih zavodov v Sloveniji.

LITERATURA

1. Adam, F. in Lenarčič, B. (2008). Prenos znanja in oblike komunikacij na primeru majhnih visokotehnoloških podjetij. V: Podmenik, D. (ur.). Sociokulturni in organizacijski vidiki prenosa znanja. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
2. Bučar, M. (2011). Building global competitiveness with innovation and internationalisation strategy. V: Driving forces of creating global ventures. Maribor: IRP Institute for Entrepreneurship Research.

3. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Založba Pivec.
4. Evans, C. (2003). Managing for knowledge – the HR's strategic role perspective. Butterworth Heinemann: Oxford.
5. Fatur, P. (2009). Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja. Koper: Fakulteta za management.
6. Gomezelj Omerzel, D. (2009). Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih. Koper: Fakulteta za management.
7. Gomezelj Omerzel, D. (2010). Podjetništvo in znanje. Koper: Fakulteta za management.
8. Jesenko, M. in Jesenko, J. (2005). Na znanju temelječe gospodarstvo. Organizacija – Revija za management, informatiko in kadre, 38, št. 10.
9. Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Založba Pivec.
10. Schuler, R. W. and Jackson, S. E. (2006). Human resource management: international perspectives. Minster, Ohio: Thomson South-Western.
11. Uršič, D. in Nikl, A. (2004). Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik. Maribor: Management Forum.
12. Poslovno poročilo Zdravstveni dom Novo mesto, 2013.

Razlogi za nakup v trgovini

UDK 658.8+339.1

KLJUČNE BESEDE: trgovine, nakupi, vedenje porabnikov

POVZETEK - V prispevku predstavljamo teoretična izhodišča o trgovinskem poslovanju in nakupnem vedenju kupcev. Prikazali bomo rezultate ankete na vzorcu 690 anketirancev. Predpostavljali smo, da je lokacija oziroma bližina trgovine najpogostejši razlog za nakup v njej, da večina žensk kupuje s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene) in da večina moških ne kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene). V raziskavi smo se omejili na trgovine na drobno, kot so Interspar/Spar, Mercator, Tuš, Lidl, Hofer, Jager in Eurospin. Podatke bomo obdelali s pomočjo programa SPSS, za urejanje podatkov pa bomo uporabili Excel.

UDC 658.8+339.1

KEY WORDS: shop, purchases, consumer behaviour

ABSTRACT - In the paper we present the theoretical starting points for commercial business and purchase behaviour of customers. The results presented were gained with a survey and a sample of 690 respondents. We assumed that the most common reason to buy in the certain store is its location and its proximity, that most women purchase goods with coupons (discounts, sale prices) and that most men do not use coupons for buying (discounts, sale prices). We limited our research to retail stores, such as Interspar/Spar, Mercator, Tuš, Lidl, Hofer, Jager and Eurospin. The data will be processed using the SPSS program, for editing, we will use Excel.

1 Uvod

Dandanes je v Sloveniji veliko trgovin na drobno, v katerih lahko potrošniki kupujemo tudi s pomočjo kuponov ugodnosti, ki nudijo razne popuste in akcijske cene. Raziskav o nakupnem vedenju potrošnikov, ki nakupujejo v trgovinah na drobno ni veliko, prav tako jih večinoma izvajajo trgovine same, zato so podatki težko dostopni.

V prispevku želimo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri je najpogostejši razlog za nakup v trgovini?
- Ali večina žensk kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene ...)?
- Ali večina moških kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene ...)?

Za obdelavo podatkov smo uporabili statistično metodo frekvenčnih porazdelitev.

2 Trgovina in nakupno vedenje potrošnikov

2.1 Kaj je trgovina?

Trgovina je ena izmed najstarejših gospodarskih enot, kjer so ljudje že pred 150.000 leti menjavali blago oziroma dobrine. Trgovina kot pojem se je pojavil že v XV. stoletju. (Župljanin, 2009, str. 39).

Zakon o trgovini (ZT-1) vsebuje naslednje definiciji trgovine:

- Trgovina je opravljanje trgovinske dejavnosti, ki obsega nakupovanje blaga z namenom nadaljnje prodaje, ne glede na to, ali je blago prodano v nespremenjenem ali spremenjenem (obdelava, predelava in dodelava) stanju.
- Trgovina na drobno je nakupovanje blaga in njegova nadaljnja prodaja potrošnikom ali potrošnicam (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200824&stevilka=887>).

Statistični urad RS (v nadaljnjem besedilu SURS) jo definira tako: »Trgovina na drobno je nakupovanje blaga in njegova nadaljnja prodaja potrošnikom (za osebno porabo in potrebe gospodinjstev)« (http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/20-014-MP.htm).

Trgovina na drobno zajema vse dejavnosti prodaje blaga in storitev neposredno končnemu porabniku za njegovo osebno uporabo. Pri tem nista pomembna način prodaje in lokacija ter količina prodaje (Kotler, 1998, str. 558).

Po Čuzović in Ivanović (2010, str. 31) je trgovina na drobno skupek dejavnosti, preko katerih se izvaja prodaja blaga končnim potrošnikom.

2.2 Nakupno vedenje potrošnikov

Wilkie (1994, str. 14) je definiral vedenje potrošnika kot miselno, čustveno in fizično aktivnost posameznika v postopku zbiranja, nakupovanja, uporabljanja in razpolaganja z izdelki ali storitvami, da zadovolji svoje potrebe. Bistvo nakupnega in prodajnega procesa je poznavanje potrošnikovih potreb.

Nakupno vedenje potrošnikov je proces, v katerem se potrošniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga bodo kupili izdelek oziroma storitev. Gre za mentalno in fizično aktivnost potrošnika, ki se odloča o nakupu (Damjan in Možina, 1995, str. 5).

Na obnašanje potrošnika in njegovo nakupno odločanje vplivajo tudi osebne značilnosti, ki vključujejo kupčevo starost, poklic, stopnjo izobrazbe, spol in njegovo samopodobo (Kotler, 1998, str. 180-184).

V spletni trgovini vitapur.si navajajo pet razlogov za nakup v njihovi trgovini:

1. Dokazana kakovost. Pri kakovosti ne sprejemajo kompromisov. Vsi izdelki so narejeni iz najboljših materialov, pri čemer težijo k naravnim.
2. Hitra dostava in poštnina. 95 % izdelkov, naročenih do 12. ure, je pri kupcu dostavljenih že naslednji delovni dan. Izjema so le izdelki, ki jih izdelujejo sami (letvena dna, lateks ležišča, merino in kašmir izdelki ...). Ob nakupu izdelkov nad 100 evrov je poštnina brezplačna.
3. 100 % garancija na zadovoljstvo. Če z izdelki kupci niso 100 % zadovoljni, jih lahko vrnejo v roku 14 dni.
4. Ugodni plačilni pogoji. Nudijo plačilo po povzetju, po predračunu in tudi plačilo s kreditnimi karticami.
5. Varen nakup. Osebni in transakcijski podatki se prenašajo po varni SSL povezavi,

ki omogočajo varno in brezskrbno spletno nakupovanje (<http://www.vitapur.si/razlogi-za-nakup-na-vitapur-si>). Kostanjevec (2012, str. 36) v svoji raziskavi na vzorcu 50 kupcev v trgovini x, ugotavlja, da so najpomembnejši razlogi za nakup v trgovini strokovnost trgovca, kakovost svetovanja, kvaliteta izdelka in izgled ter prijaznost trgovca.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Glavni namen raziskave je bil preučiti, kateri je glavni razlog za nakup v izbranih trgovinah na drobno in preučiti, ali večina moških in žensk pri nakupih uporablja kupone ugodnosti.

Cilji raziskave so: ugotoviti glavni oziroma najpogostejše razloge za nakup v trgovini na drobno, ugotoviti, ali večina žensk kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene ...) ter ugotoviti, ali večina moških kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene ...).

3.2 Raziskovalna metoda

V teoretičnem delu prispevka smo uporabili deskriptivno in kompilacijsko metodo. V raziskovalnem delu smo uporabili spletno (GoogleDrive) in osebno (fizično) anketiranje. Za urejanje podatkov smo uporabili programsko orodje Excel, za statistične analize pa program IBM SPSS 20.

3.3 Vzorec

Vzorec sestavlja 707 naključnih anketirancev, ki bivajo v 113 različnih občinah v Sloveniji, od tega je bilo 239 moških oziroma 33,8 % vseh anketirancev in 468 žensk oziroma 66,2 % vseh anketirancev. Povprečna starost anketiranca znaša 31,43 let, standardni odklon 12,23 let, pri čemer je naš najmlajši anketiranec imel 15, najstarejši pa 83 let.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Spletno anketiranje smo izvajali s pomočjo aplikacije »google drive«, fizično anketiranje pa smo izvajali na terenu z metodo »iz oči v oči«. Anketiranje je potekalo od 9. 12. 2014 do 12. 1. 2015. Osebno anketiranje so izvajali študentje Ekonomske šole Celje, višje strokovne šole.

3.5 Opis merskih instrumentov

Vprašalnik obsega devet vprašanj, od tega je bilo pet vprašanj zaprtih, štiri vprašanja pa so bila odprta. Pri prvem vprašanju so anketiranci odgovarjali, kje (v kateri

trgovini) so največkrat kupovali v zadnjih 30-ih dneh. Nato sta sledili dve odprti vprašanji, s katerima smo jih spraševali o glavnem razlogu za nakup in dodatnih oziroma drugih razlogih za nakup v trgovinah. Četrto vprašanje je bilo zaprto in se je glasilo: »Ali izkoristite ugodnosti, ki jih ponujajo trgovine v reklamnih katalogih (to so kuponi, npr. 25 % popusta na izdelek, 1 + 1 gratis) (obkrožite): a) da, kupujem tudi s pomočjo kuponov oziroma ugodnosti/popustov, b) ne, ne kupujem s kuponi ugodnosti.« Zadnja štiri vprašanja so bila demografska (spol, starost, število otrok, ki jih anketiranci preživljajo in so stari do 18 let, občina bivanja).

4 Rezultati in interpretacija

H1: Najpogostejši razlog za nakup je lokacija oziroma bližina trgovine.

Iz tabele 1 lahko ugotovimo, da sta najpogostejša glavna razloga za nakup lokacija oziroma bližina trgovine ter nizke oziroma ugodne cene. Takšnega mnenja je 36,26 % vseh anketirancev oziroma skupno 72,52 % vseh anketirancev. 12,52 % anketirancev navaja kot glavni razlog za nakup kakovost izdelkov, 8,12 % pa širok sortiman oziroma veliko izbiro izdelkov. Manjši delež (2,73 % vseh anketirancev) navaja kot glavni razlog za nakup tudi navada, 0,72 % jih navaja prijaznost zaposlenih, 2,59 % vseh pa je navedlo še ostale razloge (všeč mi je prodajalka, sorodstvene vezi, lojalnost podjetju ...).

Tabela 1: Deleži posameznih glavnih razlogov za nakup

<i>Razlog za nakup</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Deleži</i>
Lokacija - bližina trgovine	252	36,26
Nizke oziroma ugodne cene	252	36,26
Kakovostni izdelki	87	12,52
Navada	19	2,73
Širok sortiman oziroma velika izbira izdelkov	62	8,92
Prijaznost zaposlenih	5	0,72
Ostalo	18	2,59
Skupaj	695	100,00

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 2 prikazuje ostale razloge za nakup, ki so jih navedli anketiranci. Ugotavljamo, da 20,69 % vseh anketirancev navaja kot razlog za nakup nizke oziroma ugodne cene, 18,01 % jih navaja lokacijo oziroma bližino trgovine. 15,33 % vseh anketirancev navaja kot razlog za nakup tudi kakovost izdelkov, 14,18 % pa širok sortiman.

Zanimiva je ugotovitev, da kar 21,46 % vseh anketirancev kot ostali razlog za nakup navaja prijaznost zaposlenih.

Tabela 2: Deleži ostalih razlogov za nakup

<i>Ostali razlogi za nakup</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Deleži</i>
Lokacija - bližina trgovine	47	18,01
Nizke oziroma ugodne cene	54	20,69
Kakovostni izdelki	40	15,33
Navada	7	2,68
Širok sortiman oziroma velika izbira izdelkov	37	14,18
Prijaznost zaposlenih	56	21,46
Ostalo	20	7,66
Skupaj	261	100,00

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3 prikazuje vsoto vseh razlogov za nakup, to pomeni, da smo združili deleže glavnih in vseh ostalih razlogov za nakup (Glej tabeli 1 in 2).

Tabela 3: Deleži vseh razlogov za nakup

<i>Vsi razlogi za nakup</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Deleži</i>
Lokacija - bližina trgovine	299	31,28
Nizke oziroma ugodne cene	306	32,01
Kakovostni izdelki	127	13,28
Navada	26	2,72
Širok sortiman oziroma velika izbira izdelkov	99	10,36
Prijaznost zaposlenih	61	6,38
Ostalo	38	3,97
Skupaj	956	100,00

Vir: Lastna raziskava.

Zaključimo lahko, da je najpogostejši razlog za nakup nizka oziroma ugodna cena izdelkov, saj tako meni 32,01 % vseh anketirancev, sledi mu lokacija oziroma bližina trgovine, tako jih meni 31,28 % ter kakovostni izdelki, tako meni 13,28 % vseh anketirancev.

H1 zato ne sprejmemo.

H2: Večina žensk kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene ...).

Iz tabele 4 je razvidno, da 81,20 % vseh anketirank kupuje s kuponi ugodnosti, le 18,80 % jih ne kupuje s kuponi ugodnosti. Zato H2 sprejmemo.

Tabela 4: Deleži žensk, ki kupujejo oziroma ne kupujejo s kuponi ugodnosti

	Ali izkoristite ugodnosti, ki jih ponujajo trgovine v reklamnih katalogih (to so razni kuponi, npr. 25 % popust na izdelek, 1 + 1 gratis)?		Skupaj
	Da, kupujem tudi s pomočjo kuponov oziroma ugodnosti - popustov.	Ne kupujem s kuponi ugodnosti.	
ženske - frekvenca	380	88	468
ženske - delež	81,20	18,80	100,00

Vir: Lastna raziskava.

H3: Večina moških kupuje v trgovinah s kuponi ugodnosti (popusti, akcijske cene...).

Tabela 4 prikazuje deleže moških, ki kupujejo oziroma ne kupujejo s kuponi ugodnosti. Ugotavljamo, da 63,60 % vseh anketirancev kupuje s kuponi ugodnosti, 36,40 % pa jih ne kupuje z njimi. Zato H3 sprejmemo.

Tabela 5: Deleži moških, ki kupujejo oziroma ne kupujejo s kuponi ugodnosti

	Ali izkoristite ugodnosti, ki jih ponujajo trgovine v reklamnih katalogih (to so razni kuponi, npr. 25 % popust na izdelek, 1 + 1 gratis)?		Skupaj
	Da, kupujem tudi s pomočjo kuponov oziroma ugodnosti/ popusti.	Ne kupujem s kuponi ugodnosti.	
moški - frekvenca	152	87	239
moški - delež	63,60	36,40	100,00

Vir: Lastna raziskava.

5 Sklep

V raziskavi smo preučevali razloge za nakup v izbranih trgovinah, kot so Interspar/ Spar, Mercator, Tuš, Lidl, Hofer, Jager in Eurospin. Ugotovili smo, da so anketiranci kot najpogostejši razlog za nakup navedli nizke oziroma ugodne cene, tako meni 32,01 % vseh anketirancev. 31,28 % anketirancev meni, da je drugi najpogostejši razlog za nakup lokacija oziroma bližina trgovine. Tretji najpogostejši razlog je kakovost izdelkov, tako meni 13,28 % vseh anketirancev. Četrty najpogostejši razlog pa je širok sortiman izdelkov, tako meni 13,28 % vseh anketirancev. Nezanemarljiv je tudi podatek, da kar 6,38 % vseh anketirancev navaja kot razlog za nakup prijaznost prodajalcev v trgovini.

Glede na finančno krizo v Sloveniji nas rezultati glede kupovanja s kuponi niso presenetili, saj ugotavljamo, da večina žensk (81,20 %) in moških (63,60 %) kupuje s kuponi ugodnosti.

V prihodnje predlagamo, da bi se naredila še podrobnejša analiza razlogov za nakup (vpliv stopnje izobrazbe in starosti potrošnikov na razloge za nakup) in da bi se raziskovanje izvajalo longitudinalno v naslednjih letih.

LITERATURA

1. 5 razlogov za nakup v spletni trgovini vitapur.si. Spletna stran: <http://www.vitapur.si/razlogi-za-nakup-na-vitapur-si> [Citirano 27. 1. 2015].
2. Čuzović, S. in Ivanović, P. (2010). Inovacije u trgovinskom menadžmentu. Niš: Ekonomski fakultet.
3. Damjan, J. in Možina, S. (1995). Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kostanjevec, A. (2012). Analiza prodajnega postopka in komunikacija v podjetju »x«. Diplomsko delo. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
5. Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.
6. Trgovina na drobno. Metodološka pojasnila. Spletna stran: http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/20-014-MP.htm [Citirano 28. 1. 2015].
7. Trgovina. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Spletna stran: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=trgovina&hs=1 [Citirano 27. 1. 2015].
8. Wilkie, W. L. (1994). Consumer behavior. New York: John Wiley nad Sons.
9. Župljanin, S. (2009). Savremena trgovina. Strategije i politike trgovine u BIH. Banja Luka: Nezavisni univerzitet, Grafid.

Kreativnost - trošak ili investicija moderne EU

UDK 331.102.312(4)

KLJUČNE RIJEČI: kreativnost, investicija, ljudski resurs, EU

POVZETEK - Vrijeme brzih globalnih promjena u 21. vijeku zahtijeva ozbiljan i svestran pristup fenomenu ljudskih resursa. Identitet globalnih procesa karakterističan je brzim razvojem informacionih tehnologija, koje u biti mijenjaju život gotovo svakog pojedinca. Zato se koncept kreativnog ljudskog resursa posmatra u cjelini (intelektualni i socio-emocionalni) i u kontekstu savremenog društva EU. Znanje, odnosno intelektualni kapital i motivacija, emocionalna inteligencija i samoeфикаsnost, postaju sve važniji resurs kojim se ostvaruje neposredan višak vrijednosti. Time se kvalitetno pojačava ефикаsnost pojedinca, na što ukazuju rezultati empirijske studije (Krneta, 2010). U strategiji razvoja modernog društva EU, ljudski kapital se posmatra kao investicija a ne trošak. Kreativnost, kao bitna sposobnost ефикаsnog pojedinca, postaje uslov zauzimanja bolje i kvalitetnije pozicije u pridruživanju i kreiranju racionalnog odnosa prema EU.

UDC 331.102.312(4)

KEY WORDS: creativity, investment, human resources, EU

ABSTRACT - A time of rapid global change in the 21st century requires a serious and versatile approach to the phenomenon of human resources. The identity of the global process has been accelerated by the rapid development of information technology, which essentially changes the life of almost any individual. Hence, the concept of creative human resources is viewed as comprehensive (intellectual, socio-emotional), as well as in the context of a contemporary EU society. Knowledge, or the intellectual capital and motivation respectively, emotional intelligence and self-efficiency are becoming more and more important resources, which are used to implement the direct surplus value. It also serves as the quality enhancement of the efficiency of the individual, which leads us to the results of the research (Krneta, 2010). In the strategic development of modern society in the EU, the human capital is viewed as an investment, not an expense. Creativity, as an important ability of the individual, is becoming a condition for better and quality positions in associating and creation of a rational relationship to the EU.

1 Uvod

Analitičari društvenih promjena u Evropi i svijetu se slažu, da je globalizacija jedna od najaktuelnijih tema novijeg vremena, sa dalekosežnim posljedicama. Iako je određuju kao pozornicu kapitalizma, kasnu postmodernost, globalizacija predstavlja novi način mišljenja Šolte (Scholte, 2009), ima dublje fenomenološko značenje. Identifikuje se preko ekonomskih, političkih, kulturnih i tehnoloških promjena, i zahtijeva oprez i naučni pristup pri proučavanju. Savremeni diskurs globalizacije, temelji se na novim znanjima strukture ljudskog kapitala, socijalnoj percepciji u svijetlu političkih, ekonomskih, kulturnih, socijalnih i medijskih promjena, uslovljenih modernizacijom i demokratizacijom društva u Evropi i svijetu, na šta ukazuju analitičari (Krneta, 1997, Krneta, 2000, Dunderović, 2004, Krneta, 2005; Šolte, 2009; Krneta, 2010, 2012, 2013, 2014).

Zahtjevi savremenog društva utemeljuju znanja i kreativnost kao ključne kategorije resursa razvoja. U eri postindustrijskog, tj. informatičkog društva, informacije i ICT

su opšti preduslovi ka ostvarivanju promjena. Društva znanja potenciraju ulaganje u ljudski i socijalni kapital, što propisuje čitav niz dokumenata EU, iz kojih se vide bitne odrednice razvoja, a to su nova znanja i kreativnost.

Postavlja se pitanje šta je globalni interes postmoderne EU? Odgovori su vrlo pragmatične prirode, a vezani su za pojmove novih znanja i kreativnosti, obrazovanja i zapošljavanja efikasnih pojedinaca i kontinuitet cjeloživotnog obrazovanja. Druga perspektiva je perspektiva pojedinca, koji treba da efikasno i efektivno odgovori globalnim izazovima u EU, kada je u pitanju obrazovanje i zapošljavanje u organizacijama društva znanja?! (Đurišić-Bojanović, 2010; Blažič, 2010).

Diskurs društva znanja u EU- zahtijeva produktivna znanja (paradigma), koja su upotrebljiva i nose kvalitet novine (nova znanja). Kada se vratimo tezi, da savremeno društvo zahtijeva nova znanja i kreativnost, paradigma novine i produktivnog znanja, zahtijeva precizno objašnjenje. Naime, radi se o originalnosti - kao najvažnijoj sposobnosti kreativnog mišljenja, koja se ovdje ističe kao razvijena kognitivna sposobnost kreativnog pojedinca (Krneta, 2010).

Razvijena kognitivna sposobnost ljudskog kapitala, zahtijeva visoka specijalistička znanja i kompetencije, primjenljive u organizacijama. U postmodernom društvu se podrazumijeva da:

- radnici u društvu znanja rade u timovima
- radnici u društvu znanja rade u organizacijama.

U razvijenim ekonomijama postmoderne EU, mijenja se struktura oragnizacija, a globalni izazovi transformišu procese unutar samih organizacija (ekonomija). Dok je percepcija ekonomski razvijenog sistema i moderne organizacije, uključivala adaptaciju ljudskog kapitala, visoku produktivnost, rutinu i kvalitet, postmoderne organizacije uključuju visoku adaptibilnost ljudskog kapitala, fleksibilnost i inovativnost, afirmišući kreativnost pojedinca. Struktura moderne organizacije podrazumijeva: fleksibilne timove, nova znanja, inovacije, kreativni proizvod i konkurentnost na tržištu, u cilju visoke efikasnosti i produktivnosti.

2 Kreativnost - put ka slobodi i aktualizaciji vlastitih potencijala

Zamislimo svijet koji nas okružuje. Svijet bez struje, automobila, aviona, kompjutera, knjiga, intereneta i sl. Sve su to izumi kreativnih ljudi, koji su tragali za nemogućim, i unatoč mnogim neuspjesima, uspjeli nemoguće učiniti mogućim. No, i danas postoje mnoga pitanja i problemi savremenog doba koji nisu riješeni i prijete uništenju čovječanstava: - mašine koje zagađuju okolinu, - lijekovi za neke teške bolesti, - zatvaranje ozonskih rupa u Zemljinoj atmosferi, - prevelike razlike između razvijenih i nerazvijenih zemalja, bogatih i siromašnih i sl.

Svakodnevni život traži rješavanje malih problema. U toku školovanja mladi se susreću sa nizom problema, gdje se traži kreativnost i inventivnost, a sve manje

konvergentno mišljenje i reproduktivno znanje. Savremeno doba traži nova znanja, kreativnost, inovativnost, kritičko mišljenje, visoku motivacija i posvećenost zadatku, koja doprinose većoj efikasnosti i produktivnosti rada.

Postoji veći broj teorija kreativnosti koje doprinose razumijevanju kreativnog procesa (psihoanalitička, asocijativna, geštaltistička, egzistencijalna, interpersonalna, i teorija crta). Teoretičari se slažu, da je neophodno proučavati prirodu stvaralačkog procesa, uslove u kojima se kreativnost pojavljuje i metode pomoću kojih je moguće podsticati i razvijati stvaralačke sposobnosti, kao i produkte kreativnih ličnosti.

Šta je kreativnost? Riječ kreirati, nastala je od lat. riječi *creare*, što znači proizvoditi stvari koje nisu ranije postojale ili stvarati (Bognar, 2010). Golan (Gollan, 1963): »kreativnost je izrazita crta interesovanja mnogih istraživača; Terman (1954), nadarenost formuliše kao visoku opštu intelektualnu sposobnost; Flanagan (1962), talenat definiše kao jedinstven spoj potencijala izražavanja različitih aktivnosti koje su važne u svakoj kulturi; Koren (1971): »nadarenost je svojevrsan sklop osobina koje omogućavaju pojedincu da na produktivan ili reproduktivna način postiže izrazito nadprosječan uradak u jednoj ili više oblasti ljudskih djelatnosti, a uvjetovana je visokim stupnjem razvika pojedinih sposobnosti odnosno njihovih kompozicija i povoljnom unutarnjom i vanjskom stimulacijom« (Kvaščev, 1976).

Milinković (1973, prema Kvaščev, 1976) definiše kreativnost pojedinca, a ne samo proces stvaranja: »Kreativni pojedinac je onaj čiji jedinstven sklop crta ličnosti mu omogućuje da u određenim okolnostima stvara nove proizvode od šireg društvenog značaja.« Taylor (Taylor, 1959, prema Kvaščev, 1976) smatra da su forme izražavanja kreativnosti važne (ekspresivna, produktivna, inventivna, inovativna i emergentna kreativnost).

Osim opštih definicija kreativnosti, istraživači se zanimaju i strukturom fenomena kreativnosti. Jedna od najvažnijih komponenti kreativnog mišljenja je originalnost (potiče od lat. riječi *origo-početak*, *začetak*). Originalnost je - pronalaženje, izumijevanje, otkrivanje nečeg novog, koje je rijetko, neobično, osobito, izvorno i neponovljivo. Tako npr. produkt koji se naziva originalnim, mora da bude nov i neobičan, ali i prikladan. Originalno je ono što se prvi put javlja kod ličnosti, bez obzira što postoji u svijetu (niži nivo); originalno je ono što se prvi put pojavljuje u svijetu uopšte i što dovodi do promjena značajnih za čitavo čovječanstvo, (viši nivo). Prihvaćeno je postojanje dva aspekata originalnosti: originalnost kao sposobnost i originalnost kao crta ličnosti (Kvaščev, 1976). Imati razvijenu sposobnost originalnog mišljenja, znači proizvoditi ideje i odgovore koji su rijetki, udaljeni i duhoviti. Oni nose kvalitet novine, neobičnosti i prikladnosti, angažuju kognitivne kapacitete ličnosti, asocijativnost i slobodu, i mogu se mijenjati.

Primjer originalnosti kao crte ličnosti - podrazumijeva strukturu jedne ličnosti u čijoj osnovi je i niz drugih osobina, koje su tako povezane da daju pečat individualnosti i jedinstvenosti.

Strukturu kreativnosti čine i ove komponente: fleksibilnost mišljenja, stvaralačka fantazija, tolerancija prema neodređenosti, otvorenost i zatvorenost iskustva, fluentnost ideja, fluentnost riječi, kreativna generalizacija, otkrivanje, formulisanje i razvijanje problema. U proučavanju kreativnosti neophodno naglasiti i značaj nekognitivnih crta ličnosti, koje uključuju motivacione i konativne crte ličnosti.

Prema Rodžersu, (Kvašček, 1976) unutrašnji uslovi kreativnosti su: »1. otvorenost prema novom iskustvu, radoznalost, svestrano otkrivanje različitih stvari i pojava, tolerancija dvosmislenosti, sposobnost relacija protivrječnih informacija u cilju rješenja problema; 2. sposobnost igranja sa elementima i pojmovima (ideje, oblici, relacije, postavljanje širokih hipoteza, u cilju rješavanja zadataka na nov način, transformacija ideja i oblika ...«. No, neophodnost za razvijanje kreativnog ponašanja su psihološka sloboda i sigurnost, vođenje računa o individualnim osobenostima, odsustvo spoljašnjih pritisaka i konformiranja. Najsnažnija motivacija za stvaralački rad je tendencija za aktualizacijom vlastitih potencijala.

3 Kreativnost - trošak ili investicija moderne EU?

Razvoj postindustrijskog društva, sve više ističe značaj ulaganja u ljudski kapital. Dugo se smatralo da je ulaganje u ljudske resurse trošak i razlog pada produktivnosti u organizacijama. Globalni procesi su inicirali brz razvoj informacionih tehnologija, koja traže nova znanja, razvijene kompetencije, specijalistička znanja, inovacije. Sve ovo ima za posljedicu kontinuiranu edukaciju ljudskog kapitala u cilju efikasnosti i veće produktivnosti. Moderno, informatičko društvo ističe neophodnost novih znanja i kreativnost, adaptibilnost ljudskog kapitala, timski rad, inovativnost, inventivnost, a povećanje produktivnosti sve više se objašnjava većim ulaganjem u ljudski kapital, a manje ulaganje u fizički kapital. To nam pokazuju istraživanja u svijetu (SAD - National Center of the Educational Quality of the Workforce na uzorku od 3000 manjih preduzeća; do 40 radnika) čiji rezultati pokazuju, da ulaganje u radnu snagu, procentualno donosi veću produktivnost, od ulaganja u kapitalne investicije (Zjalić, 2007).

Iskustva razvijenih zemalja EU i svijeta, ukazuju nam da je investiranje u ljudski kapital strateški važna odluka. Podrobnije analize govore da osim ulaganja u ljudski kapital, na drugom mjestu su ulaganja u savremene tehnologije, s ciljem konkurentnosti na (globalnom) tržištu i povećanja produktivnosti rada.

Stoga je uvođenje cjeloživotnog obrazovanja danas potreba pojedinca i društva, kako bi se odgovorilo zahtjevima modernog doba. Takođe, kvalitetno obrazovanje ima za cilj da obrazuje i pripremi učenike i studente za što uspješnije uključivanje u radne aktivnosti. Zemlje koje posebnu pažnju posvećuju kvalitetnom obrazovanju Gojkov (2012), na uspješan način pripremaju mlade za budućnost. Jer, nova znanja zahtijevaju visoka specijalistička znanja, koja je neophodno dobijati kroz proces obrazovanja (formalni i neformalni nivoi obrazovanja), kako bi se pojedinac što uspješnije uključio u rad savremenih organizacija. Kreativnost kao sposobnost i crta

ličnosti, kreativno ponašanje i stil, na najoriginalniji način objašnjavaju psihološku prirodu ljudskog kapitala posmatranog u cjelini (intelektualni i socio-emocionalni), koji je najvažniji faktor transformacije globalnih procesa. Ulaganje i kontinuirana edukacija ljudskih resursa je investicija koja dugoročno vodi ka prosperitetu društva u cjelini i pojedinca. Stoga se posmatra kao investicija a ne trošak.

U tom smislu, inspirativni su podaci empirijske studije Krneta (2010), koji ukazuju na neophodnost modernizacije i demokratizacije obrazovnog sistema u BIH (Republika Srpska i FBiH). Na uzorku od 1150 učenika završnih razreda osnovnih (58,78 %) i srednjih (41,22 %) škola realizovano je istraživanje percepcije radne efikasnosti nastavnika, kakav »jeste« u neposrednoj nastavnoj praksi i kakav »treba« da bude u školi budućnosti. Analizirane su relacije između osobina učenika (intelektualne sposobnosti, motiv postignuća, emocionalna inteligencija i opšta samoeфикаsnost) i njihovih socio-iskustvenih obilježja (pol, vrsta škole, uspjeh u školi, mjesto stanovanja, materijalne prilike u kojima žive) s jedne strane i njihove percepcije radnih aktivnosti koje su karakteristične za efikasnog nastavnika u neposrednoj nastavnoj praksi i školi budućnosti, s druge strane.

Dobijeni rezultati pokazuju da učenici kao najvažnije karakteristike radne efikasnosti nastavnika percipiraju one koje su važne za organizaciju i izvođenje nastave, te realizaciju uloga nastavnika u postojećem obrazovnom sistemu. To je instruktivna kompetentnost, koja određuje efikasnost nastavnika u sadašnjoj školi. To su istovremeno i postulati kognitivističke orijentacije u obrazovnom sistemu u BIH, škole kojoj je najvažnije sticanje znanja i instruktivne uloge nastavnika da realizuje nastavni plan i program. Osim toga rezultati pokazuju da su psihološke osobine učenika i njihova socijalno-iskustvena obilježja značajni izvori razlika u percepciji radne efikasnosti nastavnika kakav »jeste« i kakav »treba« da bude u savremenoj školi.

4 Zaključak

Postmoderno društvo EU zahtijeva stalno i kontinuirano obrazovanje, kroz formalne i neformalne nivoe obrazovanja. Neophodna su nova znanja i kreativnost, kako bi organizacije bile konkurentne na tržištu i imale veću produktivnosti rada. Stoga se kreativan ljudski kapital posmatra u cjelini (intelektualni i socio-emocionalni), i postaje nabitnijim faktorom razvoja društva. Istraživanja razvijenih ekonomija u svijetu pokazuju, da kontinuirana briga i investiranje u ljudski kapital, doprinose većoj produktivnosti i konkurentnosti na tržištu, naspram ulaganja u fizički kapital organizacija. Stoga se kao imperativ razvoja humanog i prosperitetnog društva, postavlja pitanje kvalitetnog obrazovanja. Kvaliteno obrazovanje, nudi programe koji pružaju nova znanja i podstiču kreativni potencijal, utiče na razvoj kompetencija, samoeфикаsnosti, motivacije i emocionalne inteligencije promovišući stvaralaštvo, kao put ka aktualizaciji vlastitih potencijala. U prilog tome idu i rezultati empirijske studije Krneta (2010), o modernizaciji i demokratizaciji obrazovnog sistema u BIH.

LITERATURA

1. Blažič, M. (2010). The Gifted in the grip of globalisation. V: Zbornik 16-Daroviti u procesu globalizacije. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača, M. Pavlov.
2. Bognar, B. (2010). Škola koja razvija kreativnost. Zagreb: Educa.
3. Dunderović, R. (2004). Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad: Lito studio.
4. Đurišić-Bojanović, M. (2010). Kreativnost-ključna kompetencija ili emancipatorni potencijal u društvu znanja. V: Zbornik 16-Daroviti u procesu globalizacije. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača, M. Pavlov.
5. Gojkov, G. (2012). Kvalitet obrazovanja u globalnim promjenama društva. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno ekonomsko okolje EU. Novo Mesto: Visokošolsko središče Novo mesto, str. 24-40.
6. Krneta, D. in Krneta, Lj. (2006). Socio-kulturni hendikep i efekti vaspitno-obrazovnog rada. V: Zbornik radova-Savremene koncepcije, shvatanja i inovativni postupci u vaspitno-obrazovnom radu i nastavnom radu-Zbornik posvećen jubileju prof. Jovana Đorđevića. Novi Sad: Savez pedagoških društava Vojvodine.
7. Krneta, D. (1997). Društvene promjene, kriza vijednosti i vaspitno djelovanje. Naša škola, br. 1-2.
8. Krneta, D. (2005). Socijalna psihologija. Banja Luka: Fakultet za poslovni inženjering i menadžment.
9. Krneta, Lj. (2000). Faktori školskog uspjeha. Banja Luka: Banjaluka kompani.
10. Krneta, Lj. (2012). Ljudski capital paradigma izazovima globalizacije. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno ekonomsko okolje EU. Novo Mesto: Visokošolsko središče Novo mesto, str. 319-324.
11. Krneta, Lj. (2012). Daroviti i percepcija radne efikasnosti nastavnika. V: Daroviti u procesu globalizacije. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača, M. Pavlov.
12. Krneta, Lj. (2013). Ličnost učenika i percepcija radne efikasnosti nastavnika. Banja Luka: Grafid.
13. Krneta, Lj. (2014). Nova znanja o motivaciji ljudskog kapitala i modaliteti promjena u globalnom društvu i EU. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo Mesto: Visokošolsko središče Novo mesto.
14. Kvašček, R. (1976). Psihologija stvaralaštva. Beograd: BIGZ.
15. Šolte, J. A. (2009). Globalizacija - kritički uvod. Podgorica: CID.
16. Zjalić, M. Lj. (2007). Inovativnost-neaobilazan činilac razvoja, CePIT, br.16.

Innovation Activities as a Factor of Competitiveness in the Western Balkan Countries

UDK 001.895(497)

KLJUČNE REČI: inovacije, konkurentnost, zemlje zapadnog Balkana

POVZETEK - Inovacije su veoma važan preduslov unapređenja nacionalne konkurentnosti u savremenim uslovima. Svrha ovog rada je ispitivanje uticaja inovativnih aktivnosti na konkurentnost zemalja zapadnog Balkana. Istraživanje je realizovano primenom metoda regresione analize. Rezultati istraživanja ukazuju na kritične indikatore inovativnih aktivnosti koji imaju negativan uticaj na konkurentnost zemalja zapadnog Balkana. Na ovaj način, istraživanje pruža preporuke kreatorima inovacione politike u zemljama zapadnog Balkana u smislu kritičnih faktora inovacionih aktivnosti koji moraju biti unapređeni u budućem periodu.

UDC 001.895(497)

KEY WORDS: innovation, competitiveness, Western Balkan countries

ABSTRACT - Innovations are a very important prerequisite for improving national competitiveness in modern conditions. The purpose of this paper is to explore the impact of innovation activities on the competitiveness in the Western Balkan countries. The research has been performed by the method of regression analysis. The research results point to critical indicators of innovation activities that have a negative influence on the competitiveness of the Western Balkan countries. Accordingly, this research suggests some recommendations to the innovation policy makers in the Western Balkan countries in terms of the innovation activities being a critical factor which needs to be improved in the future period.

1 Introduction

Except Croatia, the Western Balkan (WB) countries (Albania, Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Montenegro and Serbia) are not members of the European Union (EU). If we consider their aspirations towards the EU membership, these countries need to make progress in various aspects of the knowledge society and their national economy development. In this regard, governments need to formulate innovation and development policies with the purpose of improving innovation activities, developing intellectual resources and making innovations the key growth driver of their economies and national competitiveness.

For that reason, it is necessary to find the key factors of innovation activity that have an impact on the competitiveness of the WB countries. In this way, we can isolate the critical factors of innovativeness and competitiveness of the WB countries. The purpose of this research is to find the possible fields of innovation policy and economic practice improvement, which might be of use to economic policy makers in the WB countries. The aim is to increase the efficiency of future innovation policies in the economic development, increase the level of competitiveness of the WB countries.

2 Research Context – Innovations as the Factor of National Competitiveness

There is increasingly important role that innovation plays in both advanced industrial countries and in developing countries in creating and sustaining competitiveness (Mytelka, 1999, p. 15). Competitiveness derives from the creation of the locally differentiated capabilities needed to sustain growth in an internationally competitive selection environment. Such capabilities are created through innovation (Cantwell, 2005, p. 18). Industrial policy and technological development are linked via the concepts of innovation and competitiveness and the relationship between them (Clark and Guy, 1997). Also, there is a positive relationship between innovation and level of national competitiveness (Kaplinsky and Paulino, 2005). The heart of the long run economic growth in the all economic growth models is technological change and innovation. On the other hand the heart of technological change and innovations is scientific developments (Sener, Saridogan, 2011, p. 816). In order to achieve science-technology-innovation based global competitiveness level, it is required the transformation of such country into the knowledge-based economy (Krstić and Stanišić, 2013).

The World Economic Forum (WEF) defines competitiveness as the chain of institutions, policies and actors that determine the level of a country's productivity (WEF, 2012). With the aim of national competitiveness improvement, "innovation research must as far as possible provide policy-makers with an unambiguous, consistent and well-founded set of guidelines for the formulation of technology and innovation policies" (Castellacci, 2008, p. 35). The WEF and the GCI methodology provide necessary data which can be a solid foundation for these inquiries.

The GCI is a widely accepted methodological framework for assessing the competitiveness at the national stage, which is organised into three sub-indices: 1. Basic requirements; 2. Efficiency enhancers; 3. Innovation and sophistication factors. All three pillars together represent factors that influence the competitiveness of the national economy. The Innovation pillar, within the Innovation and sophistication factors sub-index, consists of seven indicators. The WEF explains these indicators in its Report (2013-2014).

3 Research Hypotheses and Methodology

The aim of the paper is to find out the impact of seven vital indicators within the Innovation pillar on the value of the GCI, as well as on the value of Innovation pillar in the WB countries.

The following hypotheses will be examined according to the aim of this research:

H₀: There is a positive impact of the all analyzed indicators within the Innovation pillar on the GCI and on the value of the Innovation pillar in the Western Balkan countries.

The regression analysis is applied for the purpose of identifying the impact of the Innovation pillar indicators on the GCI and their impact on the Innovation pillar for the WB countries. The data of the World Economic Forum are information basis of the research.

4 Research Results and Discussions

The analysis of competitiveness in the WB countries on the basis of the GCI and the Innovation pillar within the GCI.

Table 1 shows the values of the GCI, Innovation pillar and indicators within the Innovation pillar for each the WB country separately, as well as the average values for the WB countries in 2014.

Table 1: The score of the GCI, Innovation pillar and indicators within the Innovation pillar in the WB countries (2014)

	<i>WB average</i>	<i>Albania</i>	<i>B&H</i>	<i>Macedonia</i>	<i>Montenegro</i>	<i>Serbia</i>
GCI	3.99	3.85	4.02	4.14	4.20	3.77
Innovation pillar	3.09	2.80	3.28	3.09	3.42	2.85
Capacity for innovation	3.15	2.97	3.13	3.25	3.63	2.79
Quality of scientific research institutions	3.55	2.82	3.86	3.43	3.97	3.68
Company spending on R&D	2.92	2.98	2.95	2.92	3.28	2.48
University-industry collaboration in R&D	3.49	2.58	4.32	3.38	4.00	3.19
Government procurement of advanced tech products	3.45	3.67	3.35	3.42	3.95	2.84
Availability of scientists and engineers	3.96	3.51	4.67	3.77	3.98	3.88
PCT patent applications/million population*	1.77	0.16	1.96	0.73	3.17	2.85

Source: WEF: The Global Competitiveness Reports 2013-2014.

* The indicator PCT patent applications is measured by the number of applications filed under the Patent Cooperation Treaty per million population.

Based on the information presented in Table 5, we found that Montenegro had the leading position among the WB countries in the case of the five indicators - Capacity for innovation, Company spending on R&D, PCT patent applications and Government procurement of advanced tech products in 2014. According to the University-industry collaboration in R&D indicator, Albania had the worst position. Bosnia and Herzegovina is the best ranked country among the WB countries with respect to University-industry collaboration. With respect to the indicator Government procurement of advanced tech products, Serbia was the worst among the analysed co-

untries in 2014. According to the Availability of scientists and engineers indicator, Bosnia and Herzegovina had leading place in 2014.

The examination of the impact of the indicators within the Innovation pillar on the value of the Innovation pillar and the GCI in the WB countries

The regression analysis method is applied with the purpose of examining the impact of the indicators within the Innovation pillar on the GCI score, as well as on the value of Innovation pillar (Table 2).

Table 2: The impact of the indicators within the Innovation pillar on the GCI in the WB countries (2014)

<i>Indicators within the Innovation pillar</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		
(Constant)	1.289	0.000	.	.
Capacity for innovation (score)	0.673	0.000	.	.
Company spending on R&D (score)	2.930	0.000	.	.
University-industry collaboration in R&D (score)	-0.286	0.000	.	.
Government procurement of advanced tech products (score)	-2.025	0.000	.	.
Dependent Variable: GCI, R Square = 1				

Source: Authors' calculation.

The regression analysis did not include all the indicators within the Innovation pillar due to a small number of countries in the analysed group. The reason for reducing the number of indicators reflects the rule of regression analysis on the basis of which the number of variables within the model must be smaller than the size of the sample. The analysis did not include the indicators with the lowest value of correlation coefficient with the GCI (according to authors' calculation the following indicators: Quality of scientific research institutions, Availability of scientists and engineers, PCT patent applications has the lowest value of correlation coefficient with the GCI).

Based on the analysis of the WB countries (Table 2), we have found that the highest impact on the GCI in 2014 among the analysed indicators is recorded by Company spending on R&D (2.930) and than by Capacity for innovation (0.673). The negative value of the regression coefficient is recorded in the case of two indicators – Government procurement of advanced tech products and University-industry collaboration in R&D. Although the regression model is representative (R Square = 1), the estimated values of all the regression coefficients are not statistically significant. This value cannot be generalised and the coefficients are relevant only for a sample of the WB countries. This analysis points to a conclusion that the following competitiveness factors are the most critical for the improvement in the WB countries: Government procurement of advanced tech products and University-industry collaboration in R&D. This implies that the WB countries should focus on developing a more superior and more productive base of scientists and engineers through scientific research

institutions, more efficient investment in staff development and an increase in efficient university-industry collaboration.

Table 3 shows the impact of the indicators within the Innovation pillar on the value of the Innovation pillar in the WB countries in 2014.

Table 3: The impact of the indicators within the Innovation pillar on the value of the Innovation pillar in the WB countries (2014)

<i>Indicators within the Innovation pillar</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		
(Constant)	0.924	0.000	.	.
Capacity for innovation (score)	0.375	0.000	.	.
Company spending on R&D (score)	-0.163	0.000	.	.
University-industry collaboration in R&D (score)	0.267	0.000	.	.
Government procurement of advanced tech products (score)	0.152	0.000	.	.
Dependent Variable: Innovation, R Square = 1				

Source: Authors' calculation.

If the impact of specific indicators on the value of the Innovation pillar in the case of the WB countries is taken into consideration (Table 3), we can conclude that Capacity for innovation (0.375) made the highest contribution to the value of the Innovation pillar in the WB countries, followed by University-industry collaboration in R&D and Government procurement of advanced tech products. Company spending on R&D has the negative contribution to the score of the Innovation pillars. "Possible collaboration between SMEs and experts such as independent inventors should be heavily based on information and communication practices and technologies in order to be efficient" (Vrgovic, Vidicki, Glassman, & Walton, 2012). The analysis did not include the indicators with the lowest value of correlation coefficient with Innovation pillar (according to authors' calculation the following indicators: Quality of scientific research institutions, Availability of scientists and engineers, PCT patent applications has the lowest value of correlation coefficient with Innovation pillar).

Therefore, the regression analysis of the impact of the indicators within the Innovation pillar on the GCI and the value of the Innovation pillar shows that there is no a positive influence of all analysed indicators. The output of the regression analysis refers to the rejection of the initial hypothesis of the research, because indicators University-industry collaboration in R&D and Government procurement of advanced tech products have a negative influence on the GCI and indicator Company spending on R&D has a negative influence on the value of the Innovation pillar in the WB countries. These three indicators are identified as a critical factor of improving innovative activities and competitiveness of the WB countries.

5 Conclusion

Innovation are very important factor of national competitiveness. The analysis conducted in this research shows that in the WB countries there are areas in innovation activities that requires improvements. The regression analysis of the impact of the indicators within the Innovation pillar on the GCI showed that in the case of the WB countries, two indicators within the Innovation pillar have a positive impact on the GCI – Company spending on R&D (2.930) and Capacity for innovation (0.673). A negative impact is identified in the case of the following indicators: Government procurement of advanced tech products and University-industry collaboration in R&D. According to the analysis of the impact of the indicators within the Innovation pillar on the score of the Innovation pillar in the case of the WB countries, the strongest impact of the indicators within the Innovation pillar on the its value is recorded in the case of Capacity for innovation, followed by University-industry collaboration in R&D and Government procurement of advanced tech products. A negative impact is recorded by Company spending on R&D.

The research results point to the most critical factors which must have priority in the WB countries' development policies, as follows: Company spending on R&D, University-industry collaboration in R&D and Government procurement of advanced tech products. It is necessary to set up funds that will support R&D activities of companies under favourable conditions. What is more, greater support for the public sector must be realised through tax credits, stimulation of public-private partnerships, R&D tax concessions or tax incentives. Another vital area on which the governments of the WB countries should focus within their innovation and development policies is the collaboration between scientific institutions (universities) and the business sector. The WB countries show poor results with respect to this indicator. Therefore, the WB countries should improve the institutions' quality, which would result in greater attraction of foreign students and scientists. That means that the WB countries should focus on developing the scientist and engineer base through scientific-research institutions and provided stronger incentives for the involvement of foreign researchers. All of these has to be realised with the support of the government and its inclusion in the procurement of advanced tech products.

The limitation of the analysis is reflected in the small number of the WB countries and their heterogeneity, which resulted in less representative conclusions arising from the regression analysis. The conducted research presents only one aspect of the impact analysis of innovations on national competitiveness. The research can be deepened by including the innovation indicators presented by the European Commission (The Innovation Union Scoreboard) and the World Bank (The Knowledge Economy Index). The inclusion of the innovation indicators of the European Commission and the World Bank can put new perspectives on managing innovation policies of the governments in the WB countries.

ACKNOWLEDGEMENT

Paper is a part of research within the project No. 179066 - Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences in the process of the European integrations of Serbia, financed by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.

LITERATURE

1. Cantwell, J. (2005). Innovation and competitiveness. The Oxford handbook of innovation, pp. 543-567.
2. Castellacci, F. (2008). Innovation and the competitiveness of industries: comparing the mainstream and the evolutionary approaches. MPRA Paper No. 27523. Available from: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/27523/F> [Retrieved 15 January 2015].
3. Clark, J. and Guy, K. (1997). Innovation and competitiveness. Technopolis: Brighton.
4. European Commission, Industrial Innovation – European Innovation Scorecard. Available from: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/>.
5. Kaplinsky, R. and Paulino, A. S. (2005). Innovation and competitiveness: trends in unit prices in global trade. Oxford Development Studies, 33, No. 3-4, pp. 333-355.
6. Krstić, B. and Stanišić, T. (2013). The Influence of Knowledge Economy Development on Competitiveness of Southeastern European Countries. *Industrija*, 41, No. 2, pp. 151-167.
7. Mytelka, L. K. (1999). Competition, Innovation, and Competitiveness: A Framework for Analysis. Competition, Innovation, and Competitiveness in Developing Countries. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), pp. 15-27.
8. Şener, S. and Saridoğan, E. (2011). The effects of science-technology-innovation on competitiveness and economic growth. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 815-828.
9. Vrgovic, P., Vidicki, P., Glassman, B. and Walton, A. (2012). Open innovation for SMEs in developing countries—An intermediated communication network model for collaboration beyond obstacles. *Innovation*, 14, No. 3, pp. 290-302.
10. World Bank, Knowledge for development, KEI and KI indexes. Available from: http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp [Retrieved 15 December 2014].
11. WorldEconomicForum. (2012). TheGlobalCompetitivenessReport2012-2013, Geneva, Switzerland. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf (Retrieved 17 January 2015).
12. World Economic Forum. (2013). The Global Competitiveness Report 2013-2014. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (15/12/2014).

Model za evalvacijo metodologij za menedžment poslovnih procesov

UDK 005.31+004.42

KLJUČNE BESEDE: menedžment, poslovni procesi, metodologije, odločitveni modeli

POVZETEK - Organizacije se vse bolj zavedajo pomena celovite obravnave in obvladovanja poslovnih procesov, zato v svoje poslovanje vse pogosteje uvajajo tehnike in izkušnje s področja menedžmenta poslovnih procesov. Več neuspešnih projektov v preteklosti je pokazalo, da je za uvajanje prvin menedžmenta poslovnih procesov potrebna preudarnost, postopnost in dobro zamišljen, organizaciji prilagojen metodološki pristop. Dandanes na področju menedžmenta poslovnih procesov obstajajo številni bolj ali manj uveljavljeni pristopi in poraja se vprašanje, katerega izmed njih izbrati. Namen prispevka je prikazati večparametrski odločitveni model za ocenjevanje metodologij za menedžment poslovnih procesov z uporabo kvalitativnega večparametrskega odločitvenega pristopa (metoda DEX) in ga uporabiti pri evalvaciji ogrodja za menedžment poslovnih procesov 7FE BPM.

UDC 005.31+004.42

KEY WORDS: business process management, methodologies, multi-attribute decision models

ABSTRACT - Organizations are increasingly aware of the importance of a comprehensive treatment and management of their business processes, so they are introducing techniques and practices from the field of business process management. Several unsuccessful projects in the past have shown that the introduction of the business process management elements demands prudence, gradualness and well-conceived methodological approach. Today there are numerous more or less well-established approaches to the business process management and the question arises, which to choose. The purpose of this paper is to define a multi-attribute decision model for assessing the business processes management methodologies by using a qualitative multi-attribute decision approach (method DEX) and to test it for an evaluation of the business process management framework, called 7FE BPM.

1 Uvod

V zadnjih treh desetletjih so organizacije na lastnih in tujih uspehih ter zablodah spoznale vse prednosti in pasti uvajanja sprememb poslovanja, od velikih idej izbrisa obstoječega poslovanja, ki so ga v začetku devetdesetih let promovirali zagovorniki reinženiringa poslovnih procesov, preko streznitve v obliki opustitve predimenzioniranih, neobvladljivih projektov in prehoda na postopen pristop k spreminjanju poslovanja konec devetdesetih let, do novega zagona v začetku tega tisočletja, ko je dozorelo spoznanje, da obstoječe znanje, tehnologija in samo zavedanje organizacij, omogočajo kvaliteten premik v smeri izboljšanja poslovne prakse s poslovnimi procesi v glavni vlogi (Harmon, 2007).

V članku je najprej definiran menedžment poslovnih procesov (MPP) in predstavljeni ključni dejavniki uspeha, ki vplivajo na izvedbo projektov s tega področja, čemur sledi kratek pregled metodologij MPP, s poudarkom na ogrodju 7FE BPM. V osrednjem delu članka definiramo večparametrski odločitveni model za vrednotenje metodologij MPP z uporabo kvalitativnega večparametrskega odločitvenega pristopa (metoda DEX). V zaključku model preizkusimo pri vrednotenju ogrodja 7FE BPM.

2 Menedžment poslovnih procesov

MPP je disciplina upravljanja, ki integrira strategijo in cilje organizacije s pričakovanji in potrebami strank, z osredotočenjem na celovite poslovne procese. MPP tako zajema strategijo, cilje, kulturo, vloge, politike, metodologije in orodja za analizo, načrtovanje, implementacijo, nadzor, neprestano izboljševanje in upravljanje celovitih poslovnih procesov (Benedict et al., 2013). Ključni dejavniki uspeha, ki pogojujejo uspešno izvajanje projektov MPP, so (Jurisch et al., 2014, Trkman, 2010, Jeston in Nelis, 2006, Burlton, 2014): dobra poslovna strategija organizacije, vključevanje vseh deležnikov, vzpostavljena procesna arhitektura, uporaba ogrodja za upravljanje poslovnih procesov, zavezanost temeljnemu načelom MPP, učinkovita komunikacija, prisotnost metodologije za MPP, prilagajanje organizacijske strukture, formalizacija oddelka za MPP, uvedba sistema za neprestano izboljševanje procesov, standardizacija, informatizacija in avtomatizacija procesov, izobraževanje zaposlenih, podpora vodstva, izkušen menedžer MPP, upravljanje sprememb pri ljudeh, vzpostavitev sistema za merjenje zmogljivosti, vzdržljivo izvajanje in realizacija poslovne vrednosti za organizacijo. Dobra metodologija za MPP mora vključevati čim več elementov, ki so povezani z navedenimi ključnimi dejavniki uspeha.

3 Metodologije za menedžment poslovnih procesov

Harmon (2008) pravi, da je metodologija obsežen in specifičen nabor navodil za izvedbo določene naloge, v primeru MPP gre za prenovo ali izboljšanje poslovnih procesov. Metodologije MPP razvrstimo v tri kategorije (Harmon in Wolf, 2014): z vrha navzdol, ki se osredotočajo na izvedbo obsežnejših izboljšav na ravni organizacije kot celote (Rummler-Brache, BPTrends itd.), od spodaj navzgor, katerih glavni cilj je postopno izboljševanje posameznih aktivnosti in poslovnih procesov (npr. 6 sigma) in metodologije razvoja programskih rešitev, ki se ukvarjajo z izvedbenimi projekti na področju informacijske tehnologije.

Večina današnjih metodologij, ki se osredotoča na prenovo in izboljšanje posameznih poslovnih procesov, temelji na ciklu PDCA (PDCA – Plan, Do, Check, Act) (Benedict, 2013, de Morais et al., 2014), ki vključuje naslednje korake: izdelava pregleda področij, ki so predmet izboljševanja, zbiranja zahtev deležnikov in določitve prioritet, izdelava modela obstoječega procesa (kot je), izdelava modela prenovljenega procesa (kot bo) in implementacija prenovljenega procesa (Jeston in Nelis, 2006). Glavni problem, ki se poraja pri tovrstnih pristopih, je pomanjkanje usklajenosti aktivnosti MPP s poslovno strategijo organizacije in problem medsebojne soodvisnosti procesov na višjih ravneh. Kot rešitev Weske (2007) in Harmon (2007) predlagata delitev metodologije MPP na aktivnosti, ki se ukvarjajo s splošnimi operacijami na nivoju organizacije (npr. strategijo) in aktivnosti, ki zadevajo posamezne poslovne procese.

3.1 Ogradje 7FE BPM

Ogradje za MPP 7FE BPM (slika 1) temelji na štirih vidikih MPP: poslovni procesi, ljudje, tehnologija in projektno vodenje, ter vključuje deset faz (Jeston in Nelis, 2006): strategija organizacije (zagotavlja, da vsi člani projektne skupine jasno razumejo strategijo organizacije, njeno vizijo, cilje in poslovanje), procesna arhitektura (vzpostavi procesno arhitekturo organizacije – usklajevanje poslovnih procesov, informacijske tehnologije in poslovne arhitekture z definirano strategijo), sprožitev (določitev mesta za zagon projekta, doseganje dogovora o ciljnih in viziji izbranih projektov), razumevanje (temelji za razumevanje obstoječih procesov organizacije kot osnova za njihovo izboljšanje v fazi inoviranja), inoviranje (identifikacija novih možnosti procesa, izvajanje simulacij, prenova ali izboljšava procesov), razvoj (izdelava vseh komponent (vzpostavitev infrastrukture) za implementacijo procesa), ljudje (zagotavljanje, da aktivnosti, vloge in performančna merila ustrezajo strategiji organizacije in ciljem procesov), implementacija (prenos vseh v okviru projekta razvitih rešitev v prakso), realizacija vrednosti (zagotavlja, da so realizirane vse v projektu načrtovane koristi), vzdržljivo izvajanje (zagotavlja vzdrževanje procesa skozi čas in s tem ohranjanje vrednosti preteklih investicij). Fazam so dodani trije temelji ogradja: projektni, upravljanje sprememb pri ljudeh (osebni vidik zaposlenih pri uvajanju sprememb v poslovnih procesih) in vodenje (zavezanost, pozornost in zrelost vodstvenega kadra v organizacijah).

Slika 1: Ogradje 7FE BPM



Vir: Jeston, J. in Nelis J. (2006). Business process management: practical guidelines to successful implementations. Second edition. Burlington: Butterworth-Heinemann.

4 Odločitveni model za vrednotenje metodologij MPP

V strokovni in znanstveni literaturi je moč najti kar nekaj pristopov za evalvacije tehnik za MPP (Johansson et al., 2012), z evalvacijo metodologij za MPP pa se ukvarja zgolj Filipowska (2009), ki definira večparamersko ogrodje za ocenjevanje s tremi dimenzijami: namen metodologije, struktura in kvaliteta. Omenjeno ogrodje ima dva pomembna problema: kar nekaj kriterijev je težko oceniti neodvisno in verodostojno (motivacija, preprostost aplikacije, preverjenost, pravilnost predpostavk itd.), pristop pa tudi ne ocenjuje prisotnosti ključnih elementov, ki naj bi jih vsebovale metodologije za MPP (obstaja sicer kriterij - podpora domene, ki pa je splošen in ne implicira, kaj naj bi domena, v našem primeru MPP, vključevala).

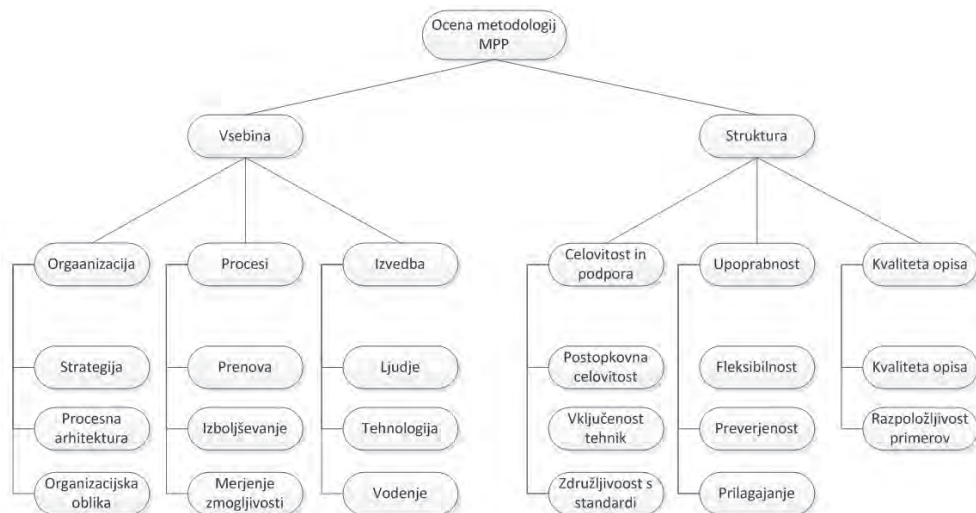
Za vrednotenje metodologij MPP smo izdelali večparametrski odločitveni model po metodi DEX. To metodo smo izbrali zaradi naslednjih njenih lastnosti (Bohanec, 2012): omogoča modeliranje zahtevnih odločitvenih procesov (z velikim številom parametrov), uporablja simbolično izražanje (diskretne vrednosti parametrov in funkcij koristnosti), ki je primerno, ko prevladujejo numerično težko merljivi parametri in ima prednost v primerjavi z drugimi metodami (npr. MAUT) tam, kjer je večji poudarek na subjektivni presoji pri odločanju. Pri ocenjevanju metodologij MPP prevladujejo simbolični parametri, ki jih lahko le približno določimo, poleg tega pa parametre združujemo na osnovi subjektivne presoje.

Odločitveni model (slika 2) vsebuje 3 ravni, na najvišji ravni vključuje dve dimenziji:

- Vsebina: ocena vsebovanosti ključnih elementov za uspešno izvajanje MPP. Kriteriji so razporejeni v 3 skupine, in sicer organizacija (strategija organizacije, procesna arhitektura, organizacijska oblika), poslovni procesi (prenova, izboljševanje, merjenje zmogljivosti) in izvedba (ljudje, tehnologija, vodenje).
- Struktura: ocena strukture metodologije. Kriteriji so razporejeni v skupine, ki obravnavajo celovitost in podporo (postopkovna celovitost, vključenost tehnik in orodij, združljivost s standardi), uporabnost (fleksibilnost, preverjenost, prilagajanje) in kvaliteto podajanja (kvaliteta opisa, razpoložljivost primerov).

Parametri na nižjih ravneh vključujejo tri možne vrednosti (slaba, srednja, dobra), na višjih štiri vrednosti (slaba, zadovoljiva, srednja, dobra) in v korenu pet vrednosti (slaba, zadovoljiva, srednja, dobra, odlična), kar je skladno s priporočili metode DEX, da se zaloga vrednosti parametrov viša z ravnjo parametra v hierarhiji.

Slika 2: Odločitveni model za vrednotenje metodologij MPP



Vir: Lastni vir, 2015.

4.1 Vrednotenje ogrodja 7FE BPM

Rezultate vrednotenja ogrodja 7FE BPM z uporabo odločitvenega modela prikazuje slika 3. Vrednotenje je pokazalo, da je ogrodje 7FE BPM med petimi možnimi ocenami pridobilo oceno dobra metodologija. Podrobnejša analiza rezultatov pokaže, da ogrodju ne manjka veliko do skupne ocene odlično, pomanjkljivosti je zaznati predvsem pri parametru organizacija. Pri ocenjevanju obravnave strategije organizacije in procesne arhitekture smo namreč ogrodju 7FE BPM pripisali zgolj oceno srednje, kar preprečuje, da bi parameter organizacije pridobil oceno dobro, celotno ogrodje pa oceno odlično.

Ogrodje 7FE BPM v splošnem uspešno obvladuje najpomembnejše vidike MPP, pri čemer obstajajo možnosti za izboljšave pri določanju poslovne strategije organizacije, usklajevanju iniciativ MPP s strategijo, izgradnji celovite procesne arhitekture, neprestanem izboljševanju in merjenju zmogljivosti, vključevanju tehnologije in standardov ter prilagajanju. Organizacije pa le redko uvajajo celotno metodologijo v svoje poslovanje. Navadno jo morajo prilagoditi glede na karakteristike organizacije ali posameznih projektov.

Slika 3: Rezultati vrednotenja ogrodja 7FE BPM

Kriterij	7FE BPM
Ocena metodologij za MPP	dobra
Vsebina	srednja
Organizacija	srednje
Strategija	srednje
Procesna arhitektura	srednje
Organizacijska oblika	<i>dobro</i>
Procesi	srednje
Prenova procesov	<i>dobro</i>
Neprestano izboljševanje	srednje
Merjenje zmogljivosti	srednje
Izvedba	<i>dobro</i>
Ljudje	<i>dobro</i>
Tehnologija	srednje
Vodenje	<i>dobro</i>
Struktura	<i>dobra</i>
Celovitost in podpora	<i>dobra</i>
Poostopkovna celovitost	<i>dobra</i>
Vključenost tehnik	<i>dobra</i>
Združljivost s standardi	srednja
Uporabnost	<i>dobra</i>
Fleksibilnost	<i>dobra</i>
Preverjenost	<i>dobra</i>
Prilagajanje	srednje
Kvaliteta podajanja	<i>dobra</i>
Kvaliteta opisa	<i>dobra</i>
Razpoložljivost primerov	<i>dobra</i>

Vir: Lastni vir, 2015.

5 Sklep

V članku smo definirali večparametrski odločitveni model za vrednotenje metodologij MPP z uporabo metode DEX, kar predstavlja pomemben znanstveni prispevek. Model je uporaben za ocenjevanje različnih metodoloških pristopov, ki jih danes zasledimo na področju MPP in lahko organizacijam veliko pomaga pri izbiri zanje najprimernejšega pristopa.

Vrednotenje ogrodja 7FE BPM je pokazalo, da metodologija uspešno obvladuje najpomembnejše vidike MPP in predstavlja natančen, podrobno opisan pristop za izvajanje MPP, ki ga organizacije lahko s pridom uporabijo na svojih projektih.

LITERATURA

1. Benedict, T. et al. (2013). BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. CreateSpace Independent Publishing Platform.
2. Bohanec, M. (2014). Odločanje in modeli. Ljubljana: DMFA Založništvo.
3. Burlton, R. (2014). BPM Critical Success Factors. Lessons Learned from Successful BPM Organizations. Spletna stran: <http://www.brcommunity.com/b619.php> [Citirano 21. 1. 2015 ob 11.25 uri].
4. de Morais, R. M., Kazan, S. D., de Pádua, S. I. and Costa, A. L. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20, No. 3.
5. Filipowska, A., Kaczmarek, M., Kowalkiewicz, M., Zhou, X. and Born, M. (2009). Procedure and guidelines for evaluation of BPM methodologies. *Business Process Management Journal*, 15, No. 3, pp. 336-357.
6. Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals*. Second edition. Burlington: Morgan Kaufmann.
7. Harmon, P. and Wolf, C. (2014). *The State of Business Process Management 2014*. Spletna stran: <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf> [Citirano 20. 1. 2015 ob 10.55 uri].
8. Jeston, J. in Nelis J. (2006). *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Second edition. Burlington: Butterworth-Heinemann.
9. Johansson, L. O., Wärja, M. and Carlsson, S. (2012). An evaluation of business process model techniques using Moody's quality criterion for a good diagram. *Proceedings of the 11th International Conference on perspectives in business informatics research*. Nizhny Novgorod, Russia.
10. Jurisch, M. C., Palka W., Wolf, P. and Krcmar, H. (2014). Which capabilities matter for successful business process change? *Business Process Management Journal*, 20, No. 1, pp. 47-67.
11. Rummier, G. A. and Brache, A. P. (2013). *Improving performance. How to manage the white space on the organization chart*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30, No. 2, pp. 125-134.
13. Weske, M. (2006). *Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Intelektualni, človeški in socialni kapital v organizacijah

UDK 658.3+316.334

KLJUČNE BESEDE: intelektualni kapital, človeški kapital, socialni kapital, dodana vrednost

POVZETEK - Intelektualni kapital postaja vse bolj pomemben v delovnih organizacijah in je celo substitut za fizična sredstva. Tako lahko delovna sredstva, ki pomenijo izdatke za podjetje, nadomestimo z znanjem, novimi idejami, inovativnostjo ljudi. Na ta način povečamo dodano vrednost podjetja, izdelkov in zmanjšamo stroške za modernizacijo poslovanja. Naloga organizacij je, da v zaposlenih prepoznajo in pravilno usmerjajo človeški kapital, kajti znanje, inovativnost in motiviranost so v današnjih časih velike konkurenčne prednosti. V podjetju je treba dodati tudi pravilno mero socialnega kapitala, ker medsebojno zaupanje in sodelovanje omogoča doseganje ciljev. Cilj organizacij je tudi uvedba interakcije človeškega in socialnega kapitala, kajti le skupaj dosegata zelene učinke pri ustvarjanju dodane vrednosti in tvorbi intelektualnega kapitala.

UDC 658.3+316.334

KEY WORDS: intellectual capital, human capital, social capital, added value

ABSTRACT - Intellectual capital is becoming increasingly important in work organizations and it is even a substitute for physical assets. The work resources, which represent expenses for the company, can be replaced with knowledge, new ideas and innovative people. In this way, we can increase the added value of the company, products and reduce costs for the modernization of business. The organization's task is to identify and properly direct the human capital of the employees, because the knowledge, innovation and motivation are nowadays a major competitive advantage. A proper amount of social capital is required to be added to the company, since the mutual trust and cooperation actually enables the achieving of goals. The aim of the organization is also deploying the interaction of human and social capital, because only together they can produce the desired effects in creating added value and forming the intellectual capital.

1 Uvod

Intelektualni kapital predstavlja znanje, uporabljene izkušnje, organizacijsko tehnologijo, odnose z odjemalci in strokovne spretnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu. Intelektualni kapital namreč razvija vrednost za končnega potrošnika s prenosi oz. tokovi znanja med njegovimi nosilci, to je zaposlenimi, odjemalci in drugimi, ki predstavljajo okolje podjetja, procesi, tehnologijo, kulturo in filozofijo poslovanja. V splošnem lahko človeški kapital definiramo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanje, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da se s tem ustvarja dodana oziroma nova vrednost. Namen raziskovalne naloge je teoretično predstaviti intelektualni, človeški in socialni kapital v organizacijah in jih primerjati med seboj.

Cilj naloge je ugotoviti, kateri kapital je najpomembnejši dejavnik v organizacijah, ugotoviti njegove ključne lastnosti in vpliv na delovanje organizacije.

Človeški kapital vključuje vse individualne zmožnosti, znanje, spretnosti, izkušnje zaposlenih in menedžerjev v podjetju. Strukturni kapital je del intelektualnega kapitala, ki ostane v podjetju, potem ko zaposleni odidejo domov. Za razliko od človeškega je strukturni kapital v lasti podjetja, zato ta lahko z njim trgujejo. Teorije človeškega kapitala temeljijo torej na generiranju in povečevanju vrednosti. Ljudje so namreč edini element z inherentno močjo generiranja vrednosti, vse ostale spremenljivke, od denarja, materiala, tovarn, opreme in energije so zgolj neaktivni potenciali. Socialni kapital najpogosteje označuje vse tisto, kar sodi v splet medsebojnih odnosov in komunikacij znotraj podjetja, v vrednote kulture podjetja, pripravljenost za skupinsko delo, obliko medsebojnega komuniciranja, medsebojno zaupanje, sistem koordiniranega sodelovanja ter pravila obnašanja, ki jih oblikuje organizacija.

Socialni kapital podpira in sploh omogoča delovanje človeškega kapitala v organizacijah. Je namreč eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na akumulacijo človeškega kapitala. V podjetjih je prisoten intelektualni, človeški in socialni kapital. Mnogi pravijo da je intelektualni kapital najpomembnejši za delovno organizacijo, kar je tudi res, ampak brez delovanja človeškega in socialnega kapitala ne bi mogel obstajati. Raziskati želimo, ali je človeški kapital tisto bistvo vsakega podjetja, ki s pomočjo socialnega kapitala, dobrih medsebojnih odnosov, pripadnosti, zadovoljstva in učenja omogoča dober intelektualni kapital organizacije in konkurenčnosti na trgu.

2 Intelektualni, človeški in socialni kapital v organizacijah

»Po najbolj splošni in popolnoma univerzalni definiciji pa lahko intelektualni kapital opredelimo kot izjemno dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali organizacije, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost posameznika ali organizacije, v prihodnosti oziroma neposredno njegovo strateško pozicijo v določenem prostoru in času.« (Mihalič, 2006, str. 31)

»Intelektualni kapital predstavlja znanje, uporabljene izkušnje, organizacijsko tehnologijo, odnose z odjemalci in strokovne spretnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu. Intelektualni kapital namreč razvija vrednost za končnega potrošnika s prenosi oz. tokovi znanja med njegovimi nosilci, to je zaposlenimi, odjemalci in drugimi, ki predstavljajo okolje podjetja, procesi, tehnologijo, kulturo in filozofijo poslovanja.« (Rudež, 2006, str. 13)

»Ker ima zaposleni človeški kapital, ki je skrit in ga tako zvečer, ko odide domov »odnese« s seboj, ga ne pusti v službi, kjer ostane strukturni kapital, je toliko bolj zanimiv tudi za druga podjetja. Podjetje mora zato temu posamezniku ponuditi nekaj

v zameno za njegovo posojilo znanja, idej in sposobnosti, s čimer nagradi to osebo.« (http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=591).

»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 analiziramo, 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. Človeški kapital so na eni strani zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v organizaciji, ki so potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inoviranje in prenovi, na drugi strani pa so to tudi vse dinamike inteligentne organizacije v spremenljivem in vedno bolj konkurenčnem okolju, njena ustvarjalnost in inovativnost.« (Mihalič, 2006, str. 44)

»Človeški kapital je v okviru terminologije poslovnega sveta definiran kot kombinacija naslednjih temeljnih dejavnikov: kvalitete posameznika, ki jo implementira v svoje delo: inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost in podobno; sposobnosti posameznika, da se uči: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija in nenazadnje iznajdljivost ter zdrava pamet; motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja: timski duh in ciljna usmerjenost.« (Mihalič, 2006, str. 45)

»Človeški kapital ima v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju politike ter ciljev. Visoka stopnja človeškega kapitala namreč izjemno pomembno ter celo odločilno vpliva na višjo stopnjo profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavljanje konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda organizacije v javnosti ter nenazadnje na intenzivnejše generiranje novega človeškega kapitala. Organizacije z večjo kritično maso človeškega kapitala namreč veliko lažje krepijo človeški kapital, saj med drugim lažje pridobijo nove visoko nadkompetenčne posameznike, lažje jih zadržijo, pridobijo najbolj kvalitetne projekte in najboljše zunanje izvajalce, lažje privabijo investitorje in podobno.« (Mihalič, 2006 str. 48)

»Z oznako socialni kapital se najpogosteje opredeljuje vse tisto, kar sodi v splet medsebojnih odnosov in komunikacij znotraj podjetja, v vrednote kulture podjetja, pripravljenost za skupinsko delo, obliko medsebojnega komuniciranja, medsebojno zaupanje, sistem koordiniranega sodelovanja ter pravila obnašanja, ki jih oblikuje organizacija.« (Bahun in Rojc, 2006, str. 12)

»Socialni kapital je neotipljiv reusurs, ki rešuje probleme zaupanja in koordinacije v organizaciji in se nanaša na tiste dele organizacije, ki izboljšajo učinkovitost organizacije s spodbujanjem koordiniranega sodelovanja v in zunaj organizacije. Je kultura zaupanja in tolerantnosti, v katerih se oblikujejo mreže prostovoljnih organizacij, ki nato zagotavljajo informacijski pretok, na podlagi katerega se ustvarja kultura zaupanja in sodelovanja.« (Lenarčič, 2010, str. 111)

»Empirične raziskave na nivoju organizacij kažejo, da lahko človeški in socialni kapital dosegata zelene učinke pri ustvarjanju dodane vrednosti le v stalni interakciji, obenem pa se tudi organizacije vedno bolj zavedajo pomena vpliva sočasnega delovanja človeškega in socialnega kapitala na korporativno učinkovitost. Socialni kapital podpira in sploh omogoča delovanje človeškega kapitala v organizacijah. Socialni kapital je namreč eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na akumulacijo človeškega kapitala. V tem kontekstu socialni kapital pogosto pojmujeemo celo kot sestavni del človeškega kapitala, nekateri avtorji pa ga obravnavajo ločeno kot popolnoma neodvisno sfero.« (Mihalič, 2006, str. 89)

3 Metodologija

Pri raziskavi problematike smo upoštevali značilnosti znanstvene opisne deskripcije, kar pomeni, da smo zbrane urejene podatke in analize med seboj primerjali, vrednotili in interpretirali. Pregledali smo različno strokovno literaturo s tematiko intelektualnega, človeškega in socialnega kapitala v organizacijah. Uporabili smo tudi kavzalno-neeksperimentalno metodo, s katero smo ugotavljal vzroke in posledice pojavov. Odločili smo se, da bomo za ugotavljanje tega, kateri kapital je najbolj prisoten v organizacijah, uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov, torej merjenje zadovoljstva z anketnim vprašalnikom. Ugotoviti smo želeli, kateri kapital je najpomembnejši element organizacije. Instrument raziskave je anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki je vseboval trditve z odgovori na podlagi Likertove lestvice. Izbrali smo trditve, ki so omogočale odgovore na vprašanja o intelektualnem, človeškem in socialnem kapitalu v podjetjih. Vprašanja s trditvami smo posredovali anketirancem, ki so nato označili stopnjo strinjanja.

Zanimalo nas je, kakšni so socialni odnosi v podjetjih, kako podjetje razvija intelektualni kapital in koliko vlagajo v zaposlene, torej v človeški kapital. V anketi so sodelovali izredni študenti prvega in drugega letnika Visoke šole za upravljanje in poslovanje in nekaj posameznikov iz drugih delovnih organizacij. Anketirali smo vse izredne študente prvega in drugega letnika Visoke šole za upravljanje in poslovanje. Vprašalnike je izpolnilo 19 zaposlenih (79 %), 5 zaposlenih pa ga je le delno izpolnilo (21 %). V anketi je sodelovalo 50 % moških (12 anketirancev) in 50 % žensk (12 anketirank). Več kot polovica anketirancev je bilo starih med 31 in 50 let, stopnja izobrazbe anketiranih je bila tudi zelo visoka, saj je imela večina visoko stopnjo izobrazbe.

4 Rezultati

Vsako izmed naštetih trditev so ocenili na lestvici od 1 do 5, pri čemer velja: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da, niti ne, 4 – večinoma se

strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. V grafu so prikazane povprečne ocene trditev. Trditve socialnih odnosov so bile ocenjene s povprečno oceno od 3 do 3,9. Skupna povprečna ocena je bila 3,4, kar pomeni, da socialni odnosi niso visoko ocenjeni. Anketiranci menijo, da medsebojne spore večinoma rešujejo sproti, saj je ta trditev dobila najvišjo oceno, in sicer 3,9. Enako oceno je dobila trditev, da »razvijajo sproščeno in prijateljsko klimo« - povprečno 3,9. Najslabše je ocenjena trditev »vodje nas spodbujajo in hvalijo pri delu« - povprečno 3 in »komunikacija z zaposlenimi je nehierarhična« s povprečno oceno 3,1. Trditev »zaposleni si med seboj zaupajo« je bila ocenjena s 3,6.

Anketiranci so ocenjevali pet trditev intelektualnega kapitala: »Razvijam nove izdelke oz. izboljšujem obstoječe«, »Dajem predloge za nove rešitve in izboljšave poslovnih procesov«, »Imam strokovne spretnosti«, »Mentor name prenese vsa znanja in izkušnje« in »Izkušnje drugih uporabljam pri svojem delu«. Na ravni intelektualnega kapitala sta dve trditvi dobili najvišjo oceno 4,1, in sicer »Dajem predloge za nove rešitve in izboljšave poslovnih procesov« in »Imam strokovne spretnosti«, takoj za njima s povprečno oceno 4 sledi trditev »Izkušnje drugih uporabljam pri svojem delu«. »Mentor name prenese vsa znanja in izkušnje« je dobila povprečno oceno 3,7. Najslabše se je odrezala trditev »Razvijam nove izdelke oz. izboljšujem obstoječe« s povprečno oceno 3,4.

Prikazali smo tudi povprečne ocene trditev anketirancev o zadovoljstvu s pogoji dela. Ocenjevali so pet trditev intelektualnega kapitala: opremljenost delovnega mesta, svetlost prostorov in zračnost, razpoložljivost računalniške opreme, uporabo sodobne tehnologije in ali imajo na voljo vsa potrebna delovna sredstva. Iz povprečnih ocen je razvidno, da so zaposleni zadovoljni s pogoji dela. Najvišjo oceno je dobila opremljenost delovnega mesta, in sicer 4,2. Sledita trditvi »Prostori so svetli in zračni« in »Na voljo imam vso računalniško opremo« z oceno 4,1. Anketiranci so zadovoljni tudi s sodobno tehnologijo v podjetjih in razpoložljivostjo vseh potrebnih delovnih sredstev, saj sta obe trditvi dobili oceno 4.

Pri razvitosti človeškega kapitala smo analizirali povprečne ocene razvitosti človeškega kapitala v podjetjih. Ocenjevali so naslednje trditve: zahtevnost del in nalog je prilagojena posamezniku, nagraduje se uspešnost in učinkovitost, podjetje razvija in širi moje kompetence, podjetje mi namenja min. 25 ur izobraževanja na leto in pridobljeno znanje prenašam v prakso.

Anketiranci so največjo oceno dodelili trditvi, da pridobljeno znanje prenašajo v prakso, saj so odgovorili, da se večinoma strinjajo s tem, in sicer je ta trditev dobila povprečno oceno 4,1. Pri ostalih trditvah pa so odgovorili z niti da, niti ne, torej se niso preveč strinjali s trditvami: »Podjetje razvija in širi moje kompetence« - namenili so ji povprečno oceno 3,2; »Zahtevnost del in nalog je prilagojena posamezniku« ter »Nagraduje se uspešnost in učinkovitost« pa s povprečno oceno 3,1. Najslabše se je odrezala trditev »Podjetje mi namenja min. 25 ur izobraževanja na leto« s povprečno oceno 3.

Anketirani so nato morali oceniti, kako so zadovoljni s svojimi vodjami na delovnem mestu. Ocenjevali so trditve: »Komunikacija z vodjo je dobra«, »Pohvali me za dobro opravljeno delo«, »Spodbuja me pri izvedbi nalog«, »Lahko mu zaupam« in »Prenos znanja in nalog je dober«. Anketiranci so odgovorili z niti da in niti ne pri trditvi, da jih vodja spodbuja pri izvedbi nalog (povprečna ocena 3,8). Trditev »Lahko mu zaupam« je dobila povprečno oceno 3,7, trditvi »Komunikacija z vodjo je dobra« in »Prenos znanja in nalog je dober« sta dobili povprečno oceno 3,6. Najslabšo povprečno oceno je dobila trditev »Pohvali me za dobro opravljeno delo« (povprečna ocena 3,4).

Prikazali smo povprečne ocene trditev, povezanih s prednostmi timskega dela in delovnih razgovorov. Ocenjevali so trditve: »Dosegamo dobre medsebojne odnose«, »Dodam nove predloge in rešitve«, »Prenos znanja in nalog je hitrejši«, »S skupinskim delom lažje in hitreje rešujemo probleme« in »Pridobim nove ideje«. Trditve so bile dokaj visoko ocenjene, čeprav so spadale pod rang niti da, niti ne. Trditve »Dosegamo dobre medsebojne odnose«, »Prenos znanja in nalog je hitrejši« in »S skupinskim delom lažje in hitreje rešujemo probleme« so prejele povprečno oceno 3,9. Anketiranci se nekoliko manj strinjajo s trditvijo, da pri skupinskem delu dodajo nove predloge in rešitve (povprečna ocena 3,7). Najslabše so ocenili trditev »Pridobim nove ideje« s povprečno oceno 3,6.

Prikazali smo povprečne ocene dejavnikov, povezanih s tem, kako zaposleni povečujejo vrednost organizacije in dosegajo cilje. Ocenjevali so dejavnike: »S svojo iznajdljivostjo, ustvarjalnostjo«, »S svojim znanjem in kompetencami«, »Z dobrimi medsebojnimi odnosi«, »Z izobraževanjem in seminarji v organizaciji« in »Z izkušnjami«. Dejavniki so bili dobro ocenjeni, saj je bila samo ena trditev ocenjena z manj kot 4,0. Z vsemi ostalimi dejavniki se večinoma strinjajo. Zaposleni se zavedajo, da s svojim znanjem in kompetencami najbolj povečujejo vrednost organizacije in dosegajo poslovne cilje, saj je ta trditev dobila najvišjo oceno, in sicer 4,4. Vrednost organizacije tudi zelo povečujejo s svojo iznajdljivostjo, ustvarjalnostjo in z dobrimi medsebojnimi odnosi (povprečni oceni 4,3). Izkušnje ne zaostajajo daleč in so tudi pomemben dejavnik s povprečno oceno 4,2. Najslabše so ocenili dejavnik z izobraževanjem in seminarji v organizaciji (povprečna ocena 3,9).

Sledila je analiza, ki je prikazala povprečne ocene dejavnikov, povezanih s tem, kako podjetje razvija intelektualni kapital. Povprečne ocene trditev, kako podjetje razvija intelektualni kapital, so bile v razponu od 3,0 do 3,5, torej so anketirani odgovarjali z niti da, niti ne. S povprečno oceno 3,5 sta bili ocenjeni trditvi da »podjetje najboljše predloge in ideje uvaja v prakso« ter da so »delo in naloge usklajene z znanjem in sposobnostmi zaposlenih«. Anketiranci se niso mogli čisto odločiti oz. trditi, da njihovi vodje redno izvajajo krajše delovne sestanke z namenom informiranja in boljše učinkovitosti (povprečna ocena 3,2). Trditev, da »podjetje investira v moje izobraževanje in usposabljanje« je bila ocenjena s povprečno oceno 3,1. Najslabše je bila ocenjena trditev, da »podjetje z nagradami spodbuja inovativnost zaposlenih« (povprečna ocena 3).

Potem smo analizirali podatke, kjer smo ugotavljali, katerih dejavnikov bi si anketiranci želeli v organizaciji več. Ocenjevali so naslednje dejavnike: seminarji, uveljavljanje predlogov v prakso, spodbude in pohvale vodij, izobraževanje in usposabljanje, skupinsko delo ali delo v timu. Kar tri dejavnike: »uvajanje predlogov v prakso«, »spodbude in pohvale vodij« in »izobraževanje in usposabljanje« so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,2. Zaposleni si želijo več spodbud, pohval in izobraževanja. Zelo pomembno je, da tako čutijo, ker s tem povečujejo vrednost in učinkovitost organizacije. Želijo si tudi več uvajanja predlogov v prakso, saj bodo tako dovzetni za še več novih predlogov. Nekoliko manj si želijo seminarjev, saj je ta dejavnik ocenjen s povprečno oceno 3,8. Najslabše so ocenili dejavnik skupinsko delo ali delo v timu (povprečna ocena 3,6).

Anketiranci so ocenjevali tudi dejavnike, ki se jim zdijo najpomembnejši v organizaciji. Ocenjevali so naslednje dejavnike: prenos znanja in izkušenj mentorja na zaposlenega, prilagoditev nalog znanju zaposlenih, da »podjetje razvija moje kompetence in sposobnosti«, zaupanje nadrejenega ter dobri medsebojni odnosi. Dejavniki so bili visoko ocenjeni, saj so vsi dosegali povprečno oceno 4,5. Anketirani bi si najbolj želeli, da mentor nanje prenaša znanje in izkušnje (povprečna ocena 4,6) in da so v podjetju dobri medsebojni odnosi (povprečna ocena 4,6). Takoj za tem si zaposleni želijo, da podjetje razvija njihove kompetence in sposobnosti (povprečna ocena 4,5) in da imajo zaupanje do nadrejenega (povprečna ocena 4,5). Da so naloge prilagojene njihovemu znanju, je bilo najslabše ocenjeno - povprečno s 4,3.

5 Razprava

Iz analiz vprašalnikov smo ugotovili, da zaposleni najbolj povečujejo vrednost organizacije s svojim znanjem in kompetencami, s svojo iznajdljivostjo, ustvarjalnostjo in z dobrimi medsebojnimi odnosi. Zaposleni se zavedajo, da so pomemben faktor v podjetju, saj s svojim znanjem in izkušnjami omogočajo, da poslovni procesi učinkovito potekajo. Brez zaposlenih je podjetje samo vsota zgradb, opreme in delovnih sredstev. Človek z znanjem je tisti, ki tem sredstvom daje vrednost in produktivnost. Spoznali smo, da se anketiranci nekoliko manj strinjajo s tem, da vrednost organizacije povečujejo z izobraževanjem in seminarji v organizaciji. To je zelo pomemben dejavnik v podjetju in pomembno je, da to podjetje prepozna, saj so zaposleni le na ta način v koraku z današnjim hitro se spreminjajočim, naraščajočim poslovnim svetom informacij, razvoja, tehnologij in trgov. Raziskava je pokazala tudi, da podjetja nekoliko premalo vlagajo v človeški kapital, saj zaposlenim namenjajo manj kot 25 ur izobraževanja na leto. Podjetja bodo morala več vlagati v človeški kapital, in sicer pri izobraževanju ter razvijanju in širjenju kompetenc zaposlenih.

V analizah smo ugotovili, da bodo morale organizacije bolj razvijati človeški kapital. Podjetja ne nagrajujejo dovolj uspešnosti in učinkovitosti, kar bi lahko pozitivno motiviralo zaposlene, in zaposlenim namenjajo premalo ur izobraževanja. Pomembno

je tudi, da zahtevnost del in nalog prilagodijo posameznikom. Podjetja bodo morala nekoliko več investirati v človeški kapital, razvijati posameznikove kompetence, zato je pomembno, da se tega tudi zavedajo in da veliko vlagajo v izobraževanje zaposlenih, da jih vedno znova usposablajo in na ta način povečujejo sposobnosti ljudi, ki premorejo novo znanje, omogočajo nove metode delovanja, ustvarjajo novo tehnologijo, zmanjšujejo stroške itd. Podjetje naj tudi z nagradami spodbuja inovativnost zaposlenih, saj se bo tako povečala dodana vrednost podjetja. Pomembno je tudi, da imajo vodje redno krajše sestanke z namenom obojestranskega informiranja in boljše učinkovitosti.

Podjetja svoj intelektualni kapital povečujejo tako, da najboljše predloge in ideje uvajajo v prakso in da so delo in naloge usklajene s sposobnosti, strokovnimi spretnostmi, znanjem in kompetencami zaposlenih. Čeprav bodo morala podjetja še vlagati v človeški kapital, zaposleni s svojim znanjem, kompetencami, s svojo iznajdljivostjo, ustvarjalnostjo, dobrimi medsebojnimi odnosi in izkušnjami povečujejo vrednost organizacije – povečujejo intelektualni kapital. Torej, v podjetjih se močno prepletata človeški in socialni kapital, ki skupaj tvorita intelektualni kapital. Izvedeli smo tudi, da zaposleni uporabljajo izkušnje drugih v organizaciji, kar je tudi zelo dobro, saj to pomeni, da so zaposleni med seboj povezani in tako razvijajo intelektualni kapital. Podjetja bodo morala z nagradami bolj spodbujati zaposlene pri njihovi inovativnosti, saj je bilo to ocenjeno najnižje. Več inovativnih rešitev bo pomenilo rast intelektualnega kapitala.

Zaposleni večinoma razvijajo prijateljsko in sproščeno klimo v podjetju in medsebojne spore in konflikte rešujejo sproti. Zelo je pomembno, da se med sodelavci razvijajo dobri medsebojni odnosi in zaupanje, saj le tako lahko učinkovito sodelujejo in dosegajo dobre poslovne rezultate. Sodelovanje vpliva na boljši komunikacijski proces ter prenos nalog in znanja. Socialni kapital je vpet v vsa področja v organizaciji in odloča o učinkovitosti le-te. Komunikacija z zaposlenimi je pa še vedno malo preveč hierarhična in to se bo moralo spremeniti. Za sodobna podjetja je pomembno, da se hierarhične ravni uravnajo do te meje, da se osnovne in srednje pomembne odločitve demokratično pretehtajo skupaj z vsemi zaposlenimi, zato ker so zaposleni pomemben dejavnik v podjetju, pomemben človeški kapital, ki odloča o uspešnosti organizacije.

Anketiranci so bili najmanj poistoveteni s socialnim kapitalom oz. ne želijo si preveč skupinskega dela ali dela v timu. Podjetja bi morala bolj spodbujati združevanje v skupine in time, kar bi omogočalo ustvarjanje večjega števila idej, znanja ter uspešno posredovanje informacij in nalog med zaposlenimi. Tako bi tudi lažje in hitreje reševali poslovne probleme in ustvarjali dobre medsebojne odnose. Prišli smo do spoznanja, da bi si zaposleni želeli tudi več izobraževanja, spodbud in pohval vodij in uvajanja svojih predlogov v prakso.

Iz analize smo spoznali, da anketiranci enako dobro cenijo človeški in socialni kapital, saj menijo, da sta oba zelo pomembna v organizaciji in tako skupaj tvorita intelektualni kapital. Človeški in socialni kapital dosegata zelene učinke pri ustvarjanju

dodane vrednosti le v stalni interakciji. Pri socialnem kapitalu najbolj cenijo dobre medsebojne odnose in zaupanje nadrejenega, pri človeškem kapitalu pa, da mentor na njih prenaša znanje in izkušnje ter da podjetje razvija njihove kompetence in sposobnosti. Anketirani se zavedajo pomena človeškega in socialnega kapitala.

Vodje v podjetjih bodo morali malo izboljšati socialne odnose z zaposlenimi. Zaposleni si želijo, da jih nadrejeni bolj spodbujajo pri delu in pohvalijo. Tudi komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi ni ravno najboljša. Podrejeni si želijo več zaupanja do nadrejenih. Zaposleni na splošno med seboj razvijajo prijateljsko in sproščeno klimo, a si ne preveč zaupajo. Tudi skupinskega dela ali dela v timu ni dovolj, ravno to pa omogoča snovanje novih idej, rešitev in povečuje stopnjo zaupanja. Zaposleni si želijo tudi več uvajanja svojih predlogov v prakso in več izobraževanja. Najbolj pomembno se jim zdi, da mentor na njih prenaša znanje in izkušnje, da jih podjetje izobražuje in da prevladujejo dobri medsebojni odnosi ter zaupanje.

6 Zaključek

Intelektualni kapital postaja vse bolj pomemben v delovnih organizacijah. Ne le da se pomembnost fizičnega kapitala umika neotipljivemu intelektualnemu kapitalu, temveč je intelektualni kapital lahko celo substitut za fizična sredstva, s čimer se dodatno povečuje pomen intelektualnega kapitala. Tako na primer nakup nove opreme, ki pomeni izdatke za podjetje, lahko nadomestimo z znanjem, novimi idejami, inovativnostjo ljudi. To omogoča proizvodnjo novih ali izboljšanje obstoječih proizvodov s starejšimi sredstvi, brez trošenja denarnih sredstev. Tukaj pridemo do dejstva, da je bistvena žila intelektualnega kapitala človeški kapital, ki ga dopolnjuje socialni kapital. Fizična sredstva, stroji in oprema nam ne morejo ponuditi novega znanja, idej, proizvodov. Lahko delajo neomejeno samo tisto, za kar so sprogramirani, torej za kar jih je človek s svojim znanjem sprogramiral. Kar hočemo povedati, je to, da je človeški kapital, torej človek z znanjem, novimi idejami, inovativnostjo sposoben povečati proizvodnjo in vrednost delovne organizacije ter ustvariti intelektualni kapital. Brez človeka intelektualni kapital ne bi mogel obstajati.

Človeški kapital z znanjem, uporabljenimi izkušnjami drugih, organizacijsko tehnologijo, odnosi z odjemalci, strokovnimi spretnostmi ustvarja intelektualni kapital organizacije in tako ustvarja konkurenčno prednost na trgu. Človeški kapital je edinstven, ker je skrit in ga zaposleni zvečer, ko odide domov, odnese s seboj, ga ne pusti v službi, kjer ostane le strukturni kapital, zato je človek toliko bolj zanimiv tudi za druga podjetja. Znanje pri človeškem kapitalu je vseskozi treba nadgrajevati, kar pomeni, da se je treba izpopolnjevati, izobraževati. Zato je še toliko bolj pomembno, da podjetje vlaga v raziskave in razvoj ter v izobraževanje zaposlenih. Tako bo ustvarilo več intelektualnega kapitala.

Uspešnost podjetij in tudi samo preživetje bo čedalje bolj odvisno od konkurenčnosti, ki jim jo bo zagotavljal ravno intelektualni kapital z diferenciranjem proizvoda

z znanjem, inoviranjem, odnosi do končnega potrošnika, s tehnološkimi rešitvami itd. Bistvo tega znanja in gonilna sila intelektualnega kapitala pa je človeški kapital. Zato menimo, da je človeški kapital najbolj pomemben v organizaciji, ki ga obvezno mora dopolnjevati dober socialni kapital. Socialni kapital podpira in sploh omogoča delovanje človeškega kapitala v organizacijah. Je namreč eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na akumulacijo človeškega kapitala.

Sestavine človeškega kapitala so, poleg znanja in izkušenj, tudi spretnosti in veščine, vrednote organizacijske kulture, inovativnost, motiviranost zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, sopodjetništvo, sodelovanje pri upravljanju ter sposobnosti vodenja in menedžiranja. Človeški kapital mora dopolnjevati socialni kapital, ki ga razumemo kot neotipljiv resurs, ki rešuje probleme zaupanja, kooperacije in koordinacije v konkretnih socialnih okoljih. V tem kontekstu lahko socialni kapital definiramo tudi kot resurs, ki posameznikom omogoča doseganje ciljev, in sicer na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Ugotovili smo, da zaposleni zelo cenijo delovanje človeškega in socialnega kapitala, saj menijo, da le na tak način dobro funkcionirajo in rešujejo poslovne probleme ter dosegajo rezultate.

LITERATURA

1. Bahun, D. in Rojc, E. (2006). Človeški viri – kapital podjetja. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
2. Lenarčič, B. (2010). Socialni kapital v virtualnih skupnostih. Koper: Univerza na Primorskem.
3. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
4. Rudež Nemeč, H. (2006). Intelektualni kapital v turizmu. Portorož: UP Turistica.
5. Spletna stran: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=591 [Citirano 25. 2. 2014 ob 20.50 uri].

Globalizacija raziskav na področju zdravstvene nege starostnika

UDK 616-053.9(100)

KLJUČNE BESEDE: raziskave, zdravstvena nega, gerontologija, mednarodno povezovanje, interdisciplinarnost, financiranje

POVZETEK - Interdisciplinarnost in mednarodno povezovanje sta na področju raziskav pomembna temelja uspešnega, prepoznavnega in inovativnega raziskovalnega dela. Zdravstvena nega je interdisciplinarno raziskovalno področje na presečišču zdravstvenih in socialnih ved. Cilji globalizacije raziskovanja na področju zdravstvene nege starostnika so pridobivanje boljših rezultatov, večja dostopnost in vidnost raziskovalnega dela ter prenos teoretičnega znanja v prakso. Da bi preučili, kako se spreminja trend mednarodnega povezovanja pri raziskavah na področju zdravstvene nege starostnika, smo analizirali objave s tega področja v obdobju 1999-2014. Zajeli smo objave v bazi WoS (Web of Science) in jih analizirali glede na število sodelujočih držav po kategorijah (raziskovalnih področjih). Analiza objav je pokazala, da narašča zlasti število prispevkov iz evropskih in azijskih držav. Več je tudi takih, kjer so soavtorji iz različnih držav, kar kaže na težnjo po globalizaciji raziskav. V preučevanem obdobju je v WoS opazen porast objav v revijah iz različnih kategorij, kar pomeni, da gre pogosteje za interdisciplinarne raziskave.

UDC 616-053.9(100)

KEY WORDS: research in nursing, gerontological nursing care, international networking, interdisciplinarity, research funding

ABSTRACT - Interdisciplinary and international networking are important bases for a successful, recognizable and innovative research. Nursing research is at the intersection of health and social sciences. Globalization of research in the field of nursing care of the elderly contributes to a higher quality of the research, accessibility of the research and the transfer of theoretical knowledge into practice. To examine the trend of international integration of research in the field of nursing care of the elderly, we analysed the scientific publications in this field, over the period from 1999 to 2014. We analysed publications in the database WOS (Web of Science) in terms of the number of participating countries and categories (research areas). The analysis showed that the number of scientific publications is growing, especially contributions of authors from the European and Asian countries. The increase of the number and percentage of contributions, where co-authors are from different countries, is reflecting the trend of globalization of research. Also, an increased trend of publishing in journals from different categories of WOS can be observed, reflecting the increase in the interdisciplinary research.

1 Uvod

Zdravstvena nega je v raziskovalnem smislu izrazito interdisciplinarno področje in se kot tako umešča na presečišče klinične medicine, biomedicinskih, kognitivnih in družbenih ved (Rafols et al., 2010). Raziskovanje v zdravstveni negi se je pričelo v obdobju delovanja Florence Nightingale, in sicer z izdajo prve publikacije *Notes on Nursing* (1859), ki vsebuje opise ugotovitev o pomembnosti dejavnikov okolja, ki podpirajo in izboljšujejo fizično in psihično počutje pacienta. Večina študij v tem obdobju je bila osredotočena na izobraževanje medicinskih sester, kar je vzpodbudilo razvoj novih izobraževalnih programov v zdravstveni negi. Klinično usmerjenih raziskav v tem obdobju ni bilo. Leta 1960 so predstavnice menedžmenta zdravstvene nege izrazile zaskrbljenost zaradi pomanjkanja raziskav v klinični praksi, kar

je spodbudilo razvoj kliničnega raziskovanja. Po letu 1960 so začele izhajati prve revije, v katerih so bili predstavljeni rezultati različnih raziskav (Kocijančič, 2009).

Beseda globalizacija ima toliko definicij in predstav, kolikorkrat je izrečena. Govorimo o krepitvi svetovnih družbenih procesov, ki povezujejo med seboj tudi najbolj oddaljene kraje na našem planetu. Globalizacija je za številne dogodke močno zaslužna, na nekatere pa ima tudi negativen vpliv. Globalizacija sega v vse pore življenja – gospodarstvo, socialo, kulturo, zdravstvo, ekologijo, znanost in politiko v vseh svojih razsežnostih. Za nekatere avtorje je to star zgodovinski pojav, star vsaj toliko kot kapitalizem. Informacijska družba je eden od produktov globalizacije, ki ji sodobne komunikacijske tehnike omogočajo pretok najrazličnejših informacij v zelo kratkem času, ki pogosto ni daljši od sekunde (Kersnič, 2002).

Globalno staranje prebivalstva močno vpliva na sodobno družbeno življenje (Kovačev in Zaletel, 2006) ter posledično spodbuja razvoj vseh področij, povezanih s staranjem, tudi zdravstvene nege starostnika. Na mednarodnem nivoju se pojavljajo številna združenja in iniciative, ki preučujejo in razvijajo področja nege v domovih za ostarele (Tolson et al., 2011a) ter preučujejo bolezni in sindrome, ki so povezani s staranjem, kot sta npr. Alzheimerjeva bolezen (Daviglius et al., 2010) ali urinska inkontinenca (Topinkova et al., 1997). Ena od takih organizacij, ki pripravlja priporočila za razvoj dejavnosti v domovih za ostarele, je Mednarodno združenje za geriatrijo in gerontologijo (Tolson et al., 2011b, Tolson et al., 2011c). Mednarodni svet medicinskih sester (ICN) zagovarja povezovanje zdravstvene nege v mednarodnem prostoru, pa tudi ustrezno vrednotenje in pomen zdravstvene nege (Keighley, 2012).

Morley et al. (2014) so v raziskavi, ki je potekala v 10 državah, preučevali raziskovalne prioritete na področju razvoja oskrbe v domovih za ostarele. Ugotovili so, da se največkrat preučujejo problemi, povezani z oskrbo ljudi s kognitivno okvaro/demenco in obravnavo vedenjskih in psiholoških simptomov demence v domovih za ostarele. Druga pomembna področja so bila paliativna nega, prehrana, polifarmacija in razvoj novih pristopov na osnovi z dokazi podprte prakse ter njihovo uveljavljanje pri rutinskem delu v domovih za ostarele. Pomemben vidik je tudi mednarodna primerljivost standardnih negovalnih postopkov (Fagerberg in Gilje, 2007) ter strategij za ohranjanje kakovosti življenja starostnikov (Reed et al., 2008).

Namen prispevka je bil predstaviti raziskave na področju zdravstvene nege starostnika z vidika njihove mednarodne vpetosti, in sicer s preučevanjem trenda mednarodnega povezovanja pri raziskavah s pomočjo analize objav v zbirki Web of Science.

2 Metodologija

Narejena je bila analiza objav s področja zdravstvene nege starostnika. Objave smo iskali s pomočjo servisa Web of Science (v nadaljevanju WoS). Iskanje je bilo omejeno na zbirko Web of Science Core Collection. Uporabili smo kombinacijo ključnih besed: »geriatr*« AND »nursing care«. Objave smo poiskali za leta 1994, 1999,

2004, 2009, 2014 ter za celotno obdobje od 1994 do 2014. Za nadaljnjo analizo je bilo uporabljeno orodje »Analyze Results«. Rezultate smo analizirali glede na avtorje (Authors), države (Countries/Territories) in kategorije v WoS (Web of Science Categories). Podatke smo pridobili februarja 2015. Pravilnost podatkov v zbirki nismo preverjali, zato dopuščamo možnost napak.

Dobljene rezultate smo analizirali z deskriptivno statistiko. Za posamezno leto in za navedeno obdobje smo izračunali: skupno število objav; skupno število avtorjev; skupno število držav, iz katerih so prihajali avtorji; skupno število držav po posameznih kontinentih (Evropa – dežele Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske so v zbirki indeksirane ločeno, Severna Amerika – zajeti so podatki za Združene države Amerike in Kanado, Južna Amerika – zajeti so podatki za države Južne Amerike in države Srednje Amerike, Afrika, Avstralija – zajeti so podatki za Avstralijo in Novo Zelandijo, Azija – zajeti so podatki vseh azijskih držav in držav Bližnjega Vzhoda); skupno število objav na posamezni kontinent; skupno število objav glede na države (kadar je več soavtorjev, lahko ti prihajajo iz različnih držav); razmerje med skupnim številom objav glede na države in skupnim številom objav. Pri analizi kategorij WoS smo ugotavljali skupno število vseh kategorij, v katerih so bile objave s področja zdravstvene nege starostnika, pet najbolj pogosto zastopanih kategorij, zastopanost kategorije zdravstvena nega (nursing), število in delež objav (izračunan glede na skupno število objav) v najbolj zastopanih kategorijah in v preostalih kategorijah. Posamezna objava lahko sodi v več kategorij, zato je vsota deležev, izračunana glede na skupno število objav, lahko večja od 1. Vseh kategorij je v WoS 249 (http://incites.isiknowledge.com/common/help/h_field_category_oecd_wos.html).

3 Rezultati

Podatki o številu objav s področja zdravstvene nege starostnika v zbirki WoS, število avtorjev, število držav, iz katerih so avtorji, število objav po državah ter razmerje med številom objav po državah in številom držav, so podani v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled števila objav s področja zdravstvene nege starostnika v zbirki Web of Science

<i>Leto/obdobje</i>	<i>1994</i>	<i>1999</i>	<i>2004</i>	<i>2009</i>	<i>2014</i>	<i>1994-2014</i>
Število objav	61	71	130	214	273	3124
Število avtorjev	212	287	*	*	*	*
Število držav	12	16	23	30	42	74
Število objav po državah	67	80	137	256	340	3653
Število objav po državah / število objav	1,10	1,13	1,05	1,20	1,25	1,17

* Podatka ni bilo mogoče pridobiti, saj je bilo število avtorjev nad 500, kar je največje možno število enot, ki jih je mogoče izpisati z orodjem Analyze Results.

Vir: Web of Science Core Collection.

Iz tabele 1 lahko vidimo, da je število objav v obdobju od 1994 do 2014 vseskozi naraščalo, in sicer je v tem obdobju naraslo za 4,5-krat. Povprečno število avtorjev na prispevek je bilo 3,5 leta 1994 in 4,0 leta 1999. Za ostala leta podatka z orodjem Anaylse Results ni bilo mogoče pridobiti, ker je bilo število avtorjev več kot 500. To je največje možno število enot, ki jih je mogoče izpisati z omenjenim orodjem.

V obdobju 1994-2014 so bili avtorji iz 74 držav. Število držav, iz katerih so bili avtorji, je v omenjenem obdobju naraslo za 3,5-krat (tabela 1). Tabela 2 vsebuje natančnejšo analizo po kontinentih.

Skupno število objav po državah je nekoliko večje od skupnega števila objav, saj so lahko soavtorji iz različnih držav. Razmerje, ki kaže, koliko soavtorjev je bilo iz različnih držav, je 1,17 za obdobje 1994-2014 (tabela 1). V letih 1994, 1999 in 2004 je to razmerje pod povprečjem glede na celotno obdobje. V letih 2009 in 2014 pa nad povprečjem, kar dokazuje, da se število objav, kjer sodelujejo avtorji iz različnih držav, povečuje. Podrobnejša analiza, iz katerih držav po kontinentih so bili avtorji, je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Število objav s področja zdravstvene nege starostnika po posameznih kontinentih. ŠD – število držav posameznega kontinenta, iz katerih so avtorji zajetih objav, ŠO – skupno število objav na kontinent (deleži so izračunani glede na skupno število objav v posameznem letu oziroma obdobju)

Leto	Število objav	Geografska kategorizacija objav	Evropa	Severna Amerika	Južna Amerika	Afrika	Avstralija	Azija
1994	61	ŠD	8	2	0	0	1	1
		ŠO	16 26 %	45 74 %	0 0 %	0 0 %	5 8 %	1 2 %
1999	71	ŠD	11	2	0	0	1	2
		ŠO	32 45 %	44 62 %	0 0 %	0 0 %	2 3 %	2 3 %
2004	130	ŠD	12	2	3	1	1	4
		ŠO	53 41 %	67 52 %	3 2 %	1 1 %	6 5 %	7 5 %
2009	214	ŠD	16	2	2	0	1	9
		ŠO	96 45 %	103 48 %	6 3 %	0 0 %	14 7 %	37 17 %
2014	273	ŠD	23	2	2	0	2	13
		ŠO	165 60 %	96 35 %	13 5 %	0 0 %	22 8 %	44 16 %
1994-2014	3124	ŠD	31	2	8	7	2	24
		ŠO	1503 48 %	1552 50 %	71 2 %	8 0,3 %	186 6 %	333 11 %

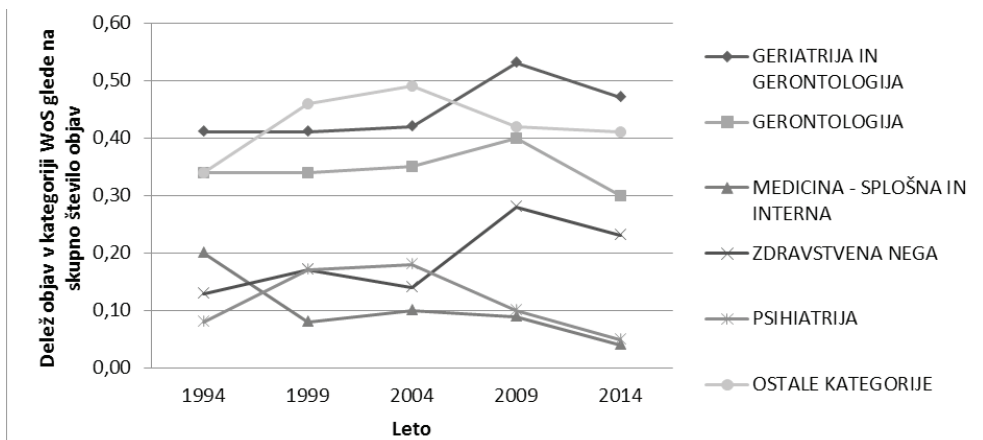
Vir: Web of Science Core Collection.

V vseh letih so največ prispevkov na temo zdravstvene nege starostnika objavili avtorji iz Združenih držav Amerike, kadar gledamo posamezno državo ali deželo, in sicer 64 % leta 1994, 58 % leta 1999, 45 % leta 2004, 43 % leta 2009 in 32 %

leta 2014. Povprečje za obdobje 1994-2014 znaša 44 %. Pri podatkih za Severno Ameriko v tabeli 2 razliko do navedenih odstotkov predstavljajo objave kanadskih avtorjev. Iz tabele 2 je razvidno, da je v raziskovanem obdobju naraščalo število objav avtorjev iz Evropskih držav (za faktor 9,2), Severne Amerike (za faktor 2,1 za obdobje 1994-2014 oziroma za 2,3 za obdobje 1994-2004), Azije (za faktor 44) in Avstralije (za faktor 4,4). Delež ameriških objav se tako v preiskovanem obdobju manjša, vendar ne na račun zmanjševanja absolutnega števila objav ameriških avtorjev, ampak zaradi izrazitega povečevanja objav avtorjev z drugih kontinentov, zlasti iz Evrope. Leta 2014 je tako bilo največ avtorjev iz Evrope, sledili so avtorji iz Severne Amerike, Azije in Avstralije. V zadnjem desetletju je bilo tudi nekaj objav avtorjev iz Južne Amerike. Najmanj so objavljali avtorji iz Afrike (v celotnem raziskovanem obdobju le 8 objav).

V obdobju 1994-2014 so bile objave s področja zdravstvene nege starostnika prisotne v 108 kategorijah WoS od 249 (torej v 43 %). Od skupno 3124 objav jih je bilo največ objavljenih v kategoriji geriatrja in gerontologija (Geriatrics & Gerontology) – 1397 objav (45 %), sledijo kategorije gerontologija (Gerontology) – 1064 (34 %), zdravstvena nega (Nursing) – 629 (20 %), psihiatrija (Psychiatry) – 311 (10 %) ter splošna in interna medicina – 287 (9 %). V preostalih 103 kategorijah je bilo 1563 prispevkov (50 %). Za pet objav (0,2 %) ni bilo podatka. Vsota objav po kategorijah močno presega skupno število objav (5251 objav oziroma 168 %), kar kaže na interdisciplinarnost raziskav. Večanje interdisciplinarnosti raziskav kaže tudi podatek o večanju števila kategorij WoS, v katerih so bile objave s področja zdravstvene nege starostnika, po posameznih letih. Leta 1994 so bile objave v 23 kategorijah WoS, leta 1999 v 20, leta 2004 v 32, leta 2009 v 34 in v 40 kategorijah leta 2014.

Graf 1: Delež objav s področja zdravstvene nege starostnika po kategorijah Web of Science glede na skupno število objav po posameznih letih



Vir: Web of Science Core Collection.

Gibanje deležev objav po posameznih kategorijah v preiskovanem obdobju je prikazan na grafu 1. V prvih štirih analiziranih časovnih obdobjih je bilo pet najpogosteje zastopanih kategorij enakih kot v celotnem obdobju 1994-2014. V letu 2014 se je pojavilo med najbolj zastopanimi kategorijami zdravstveno varstvo – znanost in sistemi (Health Care Sciences & Services), ki se je s 23 objavami (8 %) uvrstilo na četrto mesto. Iz nabora najbolj zastopanih kategorij je v tem letu izpadla splošna in interna medicina. Objave v kategoriji zdravstvena nega so bile po številčnosti v letih 1994, 1999 in 2004 na četrtem mestu. V letih 2009 in 2014 so bile na tretjem mestu.

4 Razprava

Raziskovanje je ustvarjanje možnosti za razumevanje, ugotavljanje in vrednotenje aktivnosti, ki jih opravljajo medicinske sestre. Raziskovanje je torej potrebno zato, da bogati strokovno znanje in spodbuja kritično razmišljanje o lastni strokovni praksi. Raziskovanje v zdravstveni negi preverja in ocenjuje dnevno rutino dela in njeno učinkovitost ter hkrati omogoča vrednotenje novih predlaganih pristopov in oblik aktivnosti zdravstvene nege (Šlajmer Japelj, 2008). Skupina tujih strokovnjakov (Morley et al., 2014) podobno izpostavlja, da je na področju raziskav, povezanih z oskrbo v domovih za ostarele, nujno potreben razvoj novih pristopov na osnovi z dokazi podprtih izkušenj ter njihovo uveljavljanje v rutinski praksi. S staranjem prebivalstva postajajo vse pomembnejše kardiovaskularne bolezni, nevropsihiatrične in druge kronične bolezni. S tem se povečuje tudi potreba po ustrezni organizaciji zdravstvenega sistema, da bi se lahko zagotovila kakovostna zdravstvena oskrba in postavile ustrezne prioritete ter omogočil nadzor nad financiranjem (Board on International Health, Institute of Medicine, 1997). Skladno z naštetimi povečanimi potrebami zaradi staranja prebivalstva se povečuje število raziskav in s tem objav na področju zdravstvene nege starostnika. Število objav je v dvajsetletnem obdobju naraslo, tako da jih je bilo v letu 2014 približno 4,5-krat več kot v letu 1994.

Globalizacija na področju raziskovalnega dela se povečuje z mednarodnim sodelovanjem inštitucij na raziskovalnih projektih, mobilnostjo raziskovalcev, objavljanjem raziskovalnih dosežkov v spletnih medijih ter razvojem spletnih baz in iskalnikov znanstvenih objav. Globalno ali regijsko mednarodno povezovanje raziskovalcev je pogosto spodbujeno že z razpisi za sofinanciranje raziskovalnega dela, saj le-ti financiranje projektov pogojujejo z vključenostjo raziskovalcev iz več držav. Raziskave v zdravstvu pa imajo pogosto mednarodne razsežnosti zaradi multicentričnih kliničnih študij. Rezultati naše raziskave so pokazali, da prihaja do globalizacije tudi na področju raziskav zdravstvene nege starostnika. Leta 1994 so tako avtorji objav prihajali iz 12 držav, leta 2014 pa iz 42 različnih držav. Indeks število objav po državah/število objav, ki kaže, iz koliko različnih držav so avtorji objav, je v tem obdobju z 1,10 narasel na 1,25. Povečuje se število avtorjev z različnih kontinentov. Zelo malo pa je še vedno avtorjev iz afriških držav, kar je povezano tako z nizko razvitostjo regije v raziskovalnem smislu, kot tudi s tem, da je staranje prebivalstva v Afriki

manj pereč problem v primerjavi z drugo zdravstveno in socialno problematiko na tej celini.

V Evropi je izjemno povečanje števila objav na področju zdravstvene nege starostnika v preučevanem obdobju gotovo tudi odraz povezovanja evropskega raziskovalnega prostora v evropskih okvirnih programih, v visokošolskih in podiplomskih izobraževalnih programih na področju zdravstvenih ved, ki so se v evropskih državah v tem obdobju intenzivno razvijali in omogočili razvoj kariere, ter raziskovalne vključenosti zaposlenih. Pri objavljanju znanstvenih člankov je zelo pomembna tudi uredniška politika revij, saj Falagas in Alexiou (2008) ugotavljata, da medicinske revije objavljajo pretežno dela, ki nastajajo v državi, v kateri revija izhaja, čeprav tudi onadva zaznavata porast mednarodnih objav. To je verjetno tudi eden od razlogov za močno prevladovanje objav avtorjev iz Združenih držav Amerike (ZDA) do leta 2009, saj vse tri najpomembnejše revije s področja zdravstvene nege starostnika (Geriatric nursing, Journal of gerontological nursing ter Research in gerontological nursing) izhajajo prav tam.

Interdisciplinarnost je izjemno pomembna na področju gerontologije, tako Haux et al. (2014) opisujejo vključenost raziskovalcev s področij računalništva, ekonomije, inženiringa, geriatrije, gerontologije, informatike, medicine, zdravstvene nege, rehabilitacije in pedagogike pri načrtovanju življenjskih okolij za starejše. Tudi analiza zastopanosti objav s področja zdravstvene nege starostnika po različnih kategorijah znanstvenih področij WoS kaže na izrazito interdisciplinarno vpetost tega področja raziskav.

5 Zaključek

V prispevku smo preučili spreminjanje trenda mednarodnega povezovanja pri raziskavah s področja zdravstvene nege starostnika na osnovi analize objav s tega področja za obdobje 1994-2014. Rezultati so pokazali, da so v tem obdobju narasli vsi parametri, ki kažejo na globalizacijo raziskav z obravnavanega področja: narašča število objav, pa tudi število držav, iz katerih prihajajo avtorji, in število objav, pri katerih so avtorji iz različnih držav. V preučevanem obdobju je opazen trend pogostejšega objavljanja v revijah iz različnih kategorij WoS, kar kaže na porast interdisciplinarnosti raziskav.

Primat Severne Amerike na tem področju se manjša na račun razpršenosti raziskav po vseh celinah. Izrazito je povečanje objav s področja zdravstvene nege starostnika v Evropi, ki je celo preseгло število objav severnoameriških avtorjev.

Z analizo objav s področja zdravstvene nege starostnika smo pridobili spodbudne rezultate, ki kažejo na trend povečevanja interdisciplinarnosti in internacionalizacije raziskav na tem področju. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se predstavniki zdravstvene stroke zavedajo pomena poglobljenih raziskav ter mednarodno primerljivih standardov na področju zdravstvene nege starostnika.

LITERATURA

1. Board on International Health, Institute of Medicine. (1997). *America's vital interest in global health: Protecting our people, enhancing our economy, and advancing our international interests*. Washington, DC: National Academy Press. Spletna stran: http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=5717&page=2 [Citirano 12. 4. 2015].
2. Daviglus, M. L. et al. (2010). NIH state-of-the-science conference statement: Preventing Alzheimer's disease and cognitive decline. NIH consensus and state-of-the-science statements, 27, No. 4, pp. 1-30.
3. Fagerberg, I. and Gilje, F. (2007). A comparison of curricular approaches of care of the aged Swedish and US nursing programs. *Nurse education in practice*, 7, No. 6, pp. 358-364.
4. Falagas, M. E. and Alexiou, V. G. (2008). An analysis of trends in globalization of origin of research published in major general medical journals. *International journal of clinical practice*, 62, No. 1, pp. 71-75.
5. Haux, R., Hein, A., Kolb, G., Kuenemund H. and Eichelberg, M. (2014). Five years of interdisciplinary research on ageing and technology: Outcomes of the Lower Saxony Research Network Design of Environments for Ageing (GAL) – an introduction to this Special Issue on Ageing and Technology. *Informatics for health & social care*, 39, No. 3-4, pp. 161-165.
6. Keighley, T. (2012). Globalization, decision making and taboo in nursing. *International Nursing Review*, 59, No. 2, pp. 181-186.
7. Kersnič, P. (2002). Med civilno družbo in strokovnim združenjem. *Obzornik zdravstvene nege*, 36, No. 1, pp. 1-3.
8. Kocijančič, M. (2009). Uporaba podatkovnih baz na področju zdravstvene nege med študenti Visoke šole za zdravstveno nego Jesenice. V: Skela Savič, B. et al. (ur.). *Novi trendi v sodobni zdravstveni negi – razvijanje raziskovanja, izobraževanja in multisektorskega partnerskega sodelovanja*. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.
9. Kovačev, A. N. in Zaletel, M. (2006). Identiteta starostnikov in njene značilnosti. V: Rugelj, D. (ur.). *Posvetovanje Celostna obravnava starostnikov*. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
10. Morley, J. E. et al. (2014). International survey of nursing home research priorities. *Journal of the American Medical Directors Association*, 15, No. 5, pp. 309-312.
11. Rafols, I., Porter, A. L. and Leydesdoff, L. (2010). Science Overlay Maps: A New Tool for Research Policy and Library Management. *Journal of the American society for information science and technology*, 61, No. 9, pp. 1871-1887.
12. Reed, J. Richardson, E., Marais, S. and Moyle, W. (2008). Older people maintaining well-being: an International Appreciative Inquiry study. *International journal of older people nursing*, 3, No. 1, pp. 68-75.
13. Šlajmer Japelj, M. (2009). Raziskovanje v zdravstveni negi – uvod v raziskovalno delo. Izbor iz priporočil in informacij Svetovne zdravstvene organizacije za raziskovalno delo. Spletna stran: <http://www.rafter.si/F-Z-1.LETNIK/ZDRAVSTVENA%NEGA%20IN20RAZISKOVANJE/who.pdf> [Citirano 11. 4. 2015].
14. Tolson, D., Morley, J. E., Rolland, Y. and Vellas, B (2011c). Improving nursing home practice: an international concern. *Nursing older people*, 23, No. 9, pp. 20-21.
15. Tolson, D., Morley, J. E., Rolland, Y. and Vellas, B. (2011b). Advancing nursing home practice: the International Association of Geriatrics and Gerontology Recommendations. *Geriatrics nursing*, 32, No. 3, pp. 195-197.
16. Tolson, D. et al. (2011a). International Association of Gerontology and Geriatrics: a global agenda for clinical research and quality care in nursing homes. *Journal of the American Medical Directors Association*, 12, No. 3, pp. 184-189.
17. Topinkova, E., Sqadari, A. and Haas, T. (1997). Urinary incontinence in patients in long-term institutional care. Results of an international study in 8 countries. *Casopis lekaru ceskych*, 136, No. 18, pp. 555-558.

Age management – suvremeni pristupi upravljanja starosti

UDK 316.051.63

KLJUČNE RIJEČI: dob, radnik, karijera, učenje, usklađivanje

POVZETEK - Age management predstavlja veoma aktualnu i bitnu komponentu menadžmenta koji je zadužen za brigu i upravljanje ljudskim potencijalima. Usklađivanje radnika tj. članova organizacije koji nisu istih dobnih skupina, briga o njihovim karijerama i suzbijanje diskriminacije na račun godina starosti članova potaklo je brojne autore za detaljne i precizne razrade mnogih autora, a koja je svoje korijene ostavila u najrazvijenijim zemljama svijeta i Europske unije, te se rapidno proširila zahvaljujući globalizaciji i otvorenim tržištima na sve ostale. Briga o zaposlenima i njihovo sinkroniziranje raznim pristupima i načinima predstavlja osnovicu za ono glavno; skladan i konstantan opstanak, rast i razvoj organizacije u ovom iznimno dinamičnom i turbolentnom razdoblju.

UDC 316.051.63

KEY WORDS: age, worker, career, learning, synchronization

ABSTRACT - Age management represents a highly important and actual component of the management responsible for human resources. Synchronization of workers (members of organization) of different age groups, taking care about their careers and suppression of age discrimination became a part of a precise elaboration for many authors. The roots of that idea are to be found in the World's most developed countries, including the European Union, and it is rapidly expanding to other countries due to the globalization and international markets. Care for the employees and their synchronization by using different tools and approaches makes the basis for the existence, growth and development of an organization.

1 Uvod

Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina predmet je mnogih studija, članaka i knjiga koje ju naglašavaju kao jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti poduzeća u poslovanju. Možda se neki teoretičari ne bi složili da se ova problematika uvrsti u znanstvenu kategoriju, međutim Bahtijarević-Šiber argumentira upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvenu disciplinu time što su koncepcije, teorije i načela nastali prvotno u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina (prvenstveno psihologije i njezinih primijenjenih disciplina) te da se ona javlja kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u nova područja istraživanja. Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju. Od njih najvažniju i glavnu ulogu imaju psihologija, ekonomija, ergonomija, sociologija, medicina rada i andrologija. (Bahtijarević-Šiber, 1993, str. 6.)

Jedan od veoma važnih segmenata upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi iz činjenice da se unutar radne skupine tj. organizacije sve češće javljaju generacijski

jazovi. Razlika u godinama između zaposlenih nosi i mnoge druge razlike koje mogu činiti mnoštvo problema, ali istovremeno, uz kvalitetan menadžment, ono može imati veoma produktivne strane. Usklađivanje djelovanja radnika različitih životnih dobi, postavljanje svakoga od njih u istu poziciju i jednako vrednovanje postaju glavni prioriteti svakog menadžera ljudskim potencijalima. Jako dobar primjer, precizno razrađen i analiziran, primjer je Finske gdje se dobne strukture mijenjaju od starijih prema mlađim radnicima i to duži vremenski period. Takve promjene nerijetko su stavljale nacionalnu ekonomiju i zaposlenost pred velike izazove koje je trebalo koordinirati i usmjeriti na najbolji mogući put. Radnici stariji od 50 godina formirali su i formiraju najveće, dok mlađa radna snaga, oni do 25. godine starosti, kreiraju najmanje grupe radne snage. Takav trend pokazuje se kao izvjestan u periodu od danas pa sve do 2025. godine. Nitko do trenutka kreiranja i razmišljanja age managementa nije iskusio kako upravljati ove dvije radne skupine i to tako da tvrtka zadrži svoju sposobnost djelovanja i znanja ako i kada njezini ključni radnici u mirovinu odu gotovo istovremeno. Posljedice mogu biti ogromne kao npr. nedostatak stručnog znanja djelatnika, smanjenje prihoda zbog neefikasnosti ili gubitak kupaca tj. tržišnog udjela.

2 Age management – praksa, definicija i izazovi

Priroda zaposlenika zaposlenih u suvremenim okruženjima može se opisati kroz pojam: mijenjanje dobnih skupina. Juniori, ranije navedeni kao mlađa radna snaga, premještaju se iz procesa obrazovanja u poslovno okruženje, dok se radnici poodmakle životne dobi (stariji i iskusniji) premještaju iz radnog života (radnog okruženja) u mirovinu. Drugim riječima, »došljaci« susreću one koji odlaze. Naravno, u potpunosti je prirodno da se te suprotne skupine poprilično razlikuju po svojim snagama tj. prednostima kao i njihovim slabostima i nedostacima kao što su: zdravstveno stanje, obrazovanje, iskustvo i neka tipična iskustva, navike i principi unutar određene generacije. Iskustva temeljena na vještinama i mogućim solucijama za probleme vezane uz eksperimentalno znanje primjećuju se kod nedostatka vlastitog »iskustvenog znanja« te se povezanost između eksperimentalnog znanja i dobne skupine tj. godina posebice naglašava kod istraživanja. Navedena istraživanja ponekad su dala zanimljive rezultate koji govore da su radnici starije dobi u kontroliranim uvjetima i radnom okruženju imali totalno kontradiktorne rezultate. Kognitivni rezultati ljudi tj. radnika smanjuju se tokom procesa starenja, ali sposobnosti rješavanja problema unutar radnog okruženja ne. Objašnjenje za to možemo potražiti u činjenici da određeni precizni psihološki testovi ne mjere prosječne ljudske kvalitete koje su itekako značajne i potrebne unutar radnog procesa. Važne ljudske kvalitete koje doprinose više unutar radnog procesa su motivacija, socijalna inteligencija i razne karakterne crte koje je apsolutno nemoguće mjeriti laboratorijskim (u kontroliranim uvjetima) testiranjima.

Veća količina radnog iskustva objašnjava i pretpostavlja dobre radne performanse radnika što proizlazi iz činjenice da iskusni radnik određenu je radnju ponovio puno više puta od »novaka«, a performanse rada dolaze upravo iz tog ponavljanja. Iskusni radnici vrlo vješto pronalaze efektne načine da kompenziraju svoje promjene u godinama, tj. fiziološke promjene procesom kompenzacije koja omogućava dosezanje istog cilja i rješavanje istog problema na mnogo različitih načina i različitim procedurama. Istovremeno, raste i efikasnost zbog eliminiranja mnogih koraka i međukoraka koji usporavaju proces, a zapravo su nepotrebni i beskorisni. Tu dolazi do povećeg problema za menadžere ljudskim potencijalima koji moraju uvidjeti kvalitetu iskusnog radnika i zadržati ga na navedenom mjestu. U suprotnom, dovodenjem mlađe radne snage potkovane eksperimentalnim znanjem i suvremenim razmišljanjem tj. pristupom rješavanja problema, može doći do smanjenja produktivnosti, efikasnosti i općeg rasta organizacije. Stariji radnici imaju također neosporno životno iskustvo koje uključuje kontrolu i planiranje privatnog života. Ta životna iskustva kreiraju određenu mudrost tj. zdrav razum što u mnogo slučajeva presuđuje u njihovu korist naspram mlađih kolega usvojenog eksplicitnog znanja koje stječu obrazovanjem. Iako ne postoji jedinstvena definicija pojma »age management«, postoji određeni zajednički konsenzus što se pod tim pojmom podrazumijeva i s kojim ostalim terminima se on povezuje. Na temelju tog konsenzusa, koji je vidljiv u raznim europskim dokumentima, moguće je »age management« prezentirati iz tri različita aspekta, nivoa tj. gledišta:

- individualni nivo,
- nivo organizacija (poduzeća),
- nivo tržišta rada.

Prva definicija »age managementa« prikazuje kompletnu sliku i daje sveobuhvatne informacije o terminu, dok se druga i treća definicija, sastavljena od strane finskih autora: Ilmarinen, Lähteenmäki, i Huuhtanen, fokusiraju na nižu i precizniju razinu; razinu menadžmenta ljudskim resursima i to u svakodnevnom korištenju i provođenju. Bez obzira na definicije, neophodno je potrebno da svaka organizacija kreira svoj »age management« plan koji će provoditi i koji će prenositi i sadržavati strategije kako osobno (usvojeno) znanje proširivati na razinu čitave kompanije. Druga definicija, izvedena od strane spominjanih finskih autora glasi: »Age management obuhvaća koordiniranje različitih dobih skupina u organizaciji, način na koji su radni zadaci unutar nje podijeljeni i kakva je radna atmosfera stvorena s ciljem razvoja i unapređenja radne okoline u kojoj se svaki radnik osjeća cijenjenim i jednako poštovanim bez obzira na njegovu dob.« Treća definicija miče fokus sa samih djelatnika starije dobi i naglašava kompletnu radnu okolinu i situaciju: »Age management je proces koji nije fokusiran samo na zaposlenike starije dobi ili one na odlasku s radnog mjesta, već naglašava atmosferu jednakosti stvorenu među djelatnicima koji stvaraju jednaka pravila i jednake odnose za sve.« Starenje populacije kao i smanjenje tj. umanjivanje količine radne snage veoma su važna pitanja i problemi za sve države EU. Stupanj ekonomskog razvoja, konkurentnosti i podizanja standarda života građana ovisi o efektivnosti zemalja u vođenju i usklađivanju postojeće radne

snage. Tijekom nekoliko prošlih desetljeća, mnoge vlade europskih zemalja uvidjele su navedenu problematiku i poduzele akcije kako bi odgovorile na dobne promjene radno sposobnog stanovništva. Demografske promjene zahvatile su kompletni europski kontinent i stvorile mnoge izazove u raznim kompanijama europskih zemalja. Kao predvodnica u procesu »age managementa« navodi se Finska koja se prva uhvatila u koštac sa suvremenim problemom. Ako se ista stvar sagleda očima menadžera, situacija je također veoma izazovna. Pitanja koja se nameću su:

- Kako uskladiti seniorske radnike (starija radna snaga) da funkcioniraju u skladu i u istoj radnoj organizaciji s mlađim generacijama?
- Kako pokrenuti proces prenošenja znanja i iskustva na buduće naraštaje tako da se interno (osobno) znanje stjecano u organizaciji prirodno prenese na mlađe generacije koje dolaze?

Organizacijski menadžeri moraju biti spremni na situacije višestrukog umirovljenja seniorskih radnika u veoma kratkom vremenskom periodu. S njima, naravno, odlazi velika količina osobnog znanja koje je itekako potrebno u aktivnostima organizacije. Upravo iz tog razloga, uloga age managementa je osigurati prijenos tih informacija i znanja na radnike srednje dobne skupine koji se nameću kao nasljednici. U protivnom, stvoriti će se veliki generacijski jaz (procjep između generacija) koji kreira mnoge nove probleme kao i mogućnosti za dobnu diskriminaciju koja se može manifestirati na četiri različita mjesta unutar organizacije: zapošljavanje, prijavljivanje za osposobljavanje, unapređivanje i briga o starenju zaposlenika. Dobna diskriminacija je najčešći oblik diskriminacije kako u Finskoj, tako i u ostalim zemljama članica EU, a zadatak menadžmenta ljudskim potencijalima je smanjenje, izbjegavanje i prevencija toga.

3 Metodologija

3.1 Namjena i cilj istraživanja

U istraživačkom radu fokus se svodio na age management, razumijevanje samoga pojma i implementacija istoga u radnu okolinu. Istraživački dio fokusirao se na razumijevanje samog pojma, korištenje age managementa u suvremenim organizacijama, status i način ponašanja članova određenih organizacija unutar skupina u kojima radno funkcioniraju te načinima kako se age management provodi među samim članovima organizacija.

3.2 Metode i tehnike sakupljanja podataka

Pri istraživanju navedene problematike upotrijebljeni su prikupljeni tj. sabrani podaci i njihove analize koje su međusobno uspoređene, vrijednosno kvalificirane i na kraju interpretirane. Pošto se deskripcija kao znanstvena metoda ne smije temeljiti samo na opisu pojava koje se proučavaju i pošto ona mora sadržati njihovo interpretiranje i zaključak iz viđenog, upotrijebljena je uzročno-neeksperimentalna metoda.

Za prikupljanje podataka koristio se anonimni anketni upitnik zatvorenog tipa kojim se pokušalo detaljnije istražiti situacije unutar organizacije i njihovih članova, zastupljenost pojma »age management«, brigu organizacije o »age managementu« te zadovoljstvo članova istim. Anketni upitnik ispunjavali su članovi manje organizacije različitih dobnih skupina i različitog stupnja obrazovanja. Podaci iz upitnika procesuirani su i sistematizirani u tabele u programu MS Excel gdje su se također i grafički obradili u obliku grafikona. Također, postojao je i pokušaj prikupljanja podataka osobnim intervjuom sa svakim članom što se nije pokazalo kao statistički značajno i nebitno u obradi i vrednovanju podataka.

3.3 Uzorak

Uzorak na kojem je proveden anketnim upitnik sadržao je 18 članova jedne manje organizacije. Članovi su različitih dobnih skupina, različitog radnog iskustva i različitog radnog staža, različitih stupnjeva obrazovanja i različitih spolova; 10 muških članova i 8 ženskih. Svi članovi zamoljeni su da se očituju maksimalno iskreno i otvoreno kako bi rezultat istraživanja dao točne i precizne tvrdnje vezane uz predmet proučavanja; »age management«.

3.4 Postupak sakupljanja podataka

Pri istraživanju navedene problematike upotrjebljeni su prikupljeni tj. sabrani podaci i njihove analize koje su međusobno uspoređene, vrijednosno kvalificirane i na kraju interpretirane. Pošto se deskripcija kao znanstvena metoda ne smije temeljiti samo na opisu pojava koje se proučavaju i pošto ona mora sadržati njihovo interpretiranje i zaključak iz viđenog, upotrjebljena je uzročno-neeksperimentalna metoda. Za prikupljanje podataka koristio se anonimni anketni upitnik zatvorenog tipa kojim se pokušalo detaljnije istražiti situacije unutar organizacije i njihovih članova, zastupljenost pojma »age management«, brigu organizacije o »age managementu« te zadovoljstvo članova istim. Anketni upitnik ispunjavali su članovi manje organizacije različitih dobnih skupina i različitog stupnja obrazovanja. Podaci iz upitnika procesuirani su i sistematizirani u tabele u programu MS Excel gdje su se također i grafički obradili u obliku grafikona. Također, postojao je i pokušaj prikupljanja podataka osobnim intervjuom sa svakim članom što se nije pokazalo kao statistički značajno i nebitno u obradi i vrednovanju podataka.

4 Rezultati

Prvom analizom dan je uvid u upoznatost članova organizacije s pojmom »age management«. Od ukupnog broja anketiranih članova, njih 1 odgovorio je u potpunosti potvrdno (6 %), 2 člana organizacije izjasnila su se kako su djelomično upoznati (11 %), 7 članova odgovorilo je neutralno tj. »Ne znam« (39 %), 2 člana odgovorila su da većinom nisu upoznati s pojmom (11 %), dok je 6 članova odgovorilo da nisu

upoznati s navedenim pojmom (33 %). 7 članova koji su odgovorili »Ne znam« možemo djelomično svrstati i pridružiti onima koji su odgovorili »Nisam«, a taj poprilično visok postotak odgovora »Ne znam« i »Nisam« daje naslutiti kako je sam pojam poprilično nepoznat unutar organizacije.

Pri analizi brige organizacije o zaposlenicima 2 člana odgovorila su potvrdno na navedeno pitanje (11 %) kao i druga dva člana koja su se izjasnila s odgovorom »Djelomično« (11 %). Najveći broj članova odlučilo se za odgovor »Ne znam« što čini 72 % uzorka, jedan član izjasnio se odgovorom »Slabo« (6 %), dok odgovor »Ne« nije zaokružio ni jedan član organizacije.

Po pitanju brige menadžmenta o njihovim karijerama, članovi su se izjasnili na slijedeći način: Čistih potvrdnih odgovora nije bilo (0%), da djelomično brine smatraju 2 člana (11 %), najviše članova (njih 10) odgovorilo je neutralno »Ne znam« (56 %), 4 člana odlučila su se za odgovor »Slabo« (22 %), dok je odgovor »Ne« (11 %) izabralo 2 člana organizacije. Iz navedenih podataka izvjesno je kako članovi ne vide brigu menadžmenta o svojim karijerama tj. ne pronalaze određene radnje i akcije menadžmenta koje bi bile usmjerene prema tome.

Na pitanje o posjedovanju osobnog karijernog plana jedan član izjasnio se u potpunosti potvrdno (6 %), 4 člana djelomično posjeduju navedeni plan (22 %), 5 članova izjasnilo se neutralno (28 %), 6 članova (33 %) još ne posjeduje plan ali ga namjerava izraditi, a 2 člana nemaju plan niti im to nije bitna stavka (11 %). 22 % za odgovor »Djelomično« i 33 % za odgovor »Ne još, ali budem« daje veoma pozitivnu i perspektivnu sliku organizacije gdje članovi shvaćaju važnost karijernog plana i namjeravaju ga kreirati ako to već i nisu krenuli raditi.

Na pitanje o tome prenose li članovi organizacije svoje osobno, unutar organizacije stečeno, znanje na druge članove 6 članova odgovorilo je u potpunosti potvrdno (33 %), 8 članova odlučilo se za odgovor »Većinom« (45 %), neutralni odgovor dala su 2 člana (11 %), 2 člana (11 %) to čine rijetko, dok u potpunosti negativnih odgovora nije bilo. Iz podataka je vidljivo da članovi komuniciraju međusobno, prenose znanje i usklađuju informacije s drugim članovima.

Važnost prijenosa usvojenog osobnog zdravlja između članova organizacije pokazalo se iznimno važnim za 33 % članova (6 odgovora), 39 % njih smatra da je to važno (7 odgovora), njih 6 % tj. jedan član nije siguran, 11 % njih (2 odgovora) smatra da je to nevažno, te također 11 % njih smatra da je to u potpunosti nevažno (2 odgovora). Poveći postotak pozitivnih odgovora daje pozitivnu sliku o članovima i o tome da će njihovo znanje biti preneseno i usvojeno (iskorišteno) od strane budućih generacija, ali i za napredak organizacije u cjelini.

Pitanje o pripremi nasljednika za poziciju svakog člana pojedinačno dalo je veoma interesantne podatke. Članovi su većinom odgovorili pozitivno (56 %, 10 odgovora), 2 člana (11 %) su to u potpunosti negirala kao i druga dva člana koja su u potpunosti potvrdila kako planiraju nasljednika na svoju poziciju. Interesantan je i postotak od

22% članova koji su rekli kako nasljednika na njihovu poziciju nema što je vrlo malo vjerojatno.

Na pitanje jesu li članovi organizacije osjetili ili neki duži vremenski period trpe bilo koji oblik diskriminacije zbog svoje dobi tj. godina starosti nije bilo u potpunosti pozitivnih odgovora, 11 % članova to osjeća često, 22 % njih to osjeti i doživi ponekad, dok njih 67 % to nikada nije osjetilo niti ne osjeća. Unatoč velikom broju negativnih odgovora, 33 % članova koji su doživjeli ili doživljavaju neki oblik diskriminacije je veliki postotak koji mora biti alarm nadležnima.

5 Rasprava

Iz anketnog upitnika, čiji podaci su navedeni i analizirani, dobivena je slika organizacije u cjelini, ali i članova pojedinačno. Kako je to jasno vidljivo članovi organizacije nisu u značajnijoj mjeri upoznati s pojmom »age management« što automatski indicira kako je rad i pozornost menadžmenta slabije fokusirana na taj veoma važan segment upravljanja ljudskim resursima. Istovremeno, članovi su kroz indirektna pitanja o brizi menadžmenta dali neutralne odgovore te time dali jasni znak za slabije djelovanje menadžmenta i u tome segmentu. Članovi su pokazali individualnu spremnost i ažurnost u kreiranju i posjedovanju poslovnog plana, kao i veliku važnost prijenosu znanja unutar organizacije. Njihovi odgovori dokazuju kako, unatoč slabijoj aktivnosti menadžmenta u tom segmentu, pojedinci poznaju važnost osobnog znanja, njegovu važnost za budućnost organizacije i budućnost novih, mladih članova koje će jednoga dana doći u nju i preuzeti to znanje kao nasljedstvo. Priprema njihovih mjesta članovi odraduju i planiraju, što dokazuje jednu individualnu spremnost organizacije na dobne izazove i na neminovnu smjenu generacija koja je itekako izvjesna. Podatak koji uz individualnu spremnost pojedinaca na dobne promjene unutar organizacije brine nalazi se u postotku od 33 % članova koji su iskusili ili ponekad osjećaju diskriminaciju zbog svoje dobi i svojih godina starosti. Ovdje dolazi do neupitne potrebe menadžmenta koji mora uvidjeti svaku takvu situaciju, sankcionirati je i na najbolji mogući način uskladiti njenu korekciju s ciljem sveopćeg rasta i razvoja organizacije u cjelini. Samo cjelovit i u potpunosti homogen kolektiv može dati maksimum rezultata koje menadžment traži.

6 Zaključak

»Age management« je definitivno aktualni problem i zadatak svake organizacije koja posluje u suvremenom i veoma dinamičnom vremenu u kojem živimo. Raznolikost u godinama starosti stvara šarenu sliku radnog kadra koje je potrebno kvalitetno uskladiti, sinkronizirati njihovo djelovanje na radnim mjestima i postići maksimum kvalitete i rada koja je nužna za rast i razvoj svake organizacije. Različiti pristupi i

mnoge teorije uvelike pomažu u tome, ali svaka je organizacija individualni sklop članova koji iziskuju pomno i svakodnevno praćenje te pravovremene reakcije na svaki detalj neželjenog djelovanja i ponašanja. Problemi se javljaju kod nedovoljno spremnog tj. nepripremljenog menadžmenta ljudskih resursa na navedenu problematiku koji u najvećem broju primjera uopće ne postoji ili nije fokusiran na taj detalj. Sve veći broj suvremene literature ističe upravljanje dobnim skupinama i suzbijanje diskriminacije između istih kao glavni detalj uspješnog funkcioniranja mikro zajednica unutar organizacije kao i same organizacije u cjelini. Planiranje budućnosti, smjena generacija i skladno djelovanje članova raznih dobnih skupina također postaje imperativ svake organizacije s ciljem uspješnog, konkurentnog i suvremenog načina poslovanja.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1993). Upravljanje organizacijskim razvojem i zadaci managera. RFIN, br. 2.
3. Goić, S. (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. Split: Ekonomski fakultet.
4. Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. and Huuhtanen, P. (2004). Kyvyistä kiinni Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum.
5. Jambrek, I. i Penić, I. (1991). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor. Rijeka: Sveučilišta u Rijeci.
6. Krech, D., Crutchfield, R. S. i Ballachey, E. L. (1972). Pojedinac u društvu. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije.
7. Marčetić, G. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Doktorska disertacija. Zagreb.
8. McCourt, W. and Eldridge, D. (2003). Global Human Resource Management. UK: Edward Elgar, Cheltenham, Knowhow.

Globalizacija i održivi razvoj

UDK 502.131.1:339.97

KLJUČNE REČI: Globalizacija, održivi razvoj, državni intervencionizam

POVZETEK - Proces globalizacije zahvatio je svet u posleratnom periodu, a drastično je intenziviran tokom devedesetih godina, zbog pronalazaka na polju informaciono-komunikacione tehnologije. Uprkos brojnim kritikama od strane vodećih svetskih umova, proces globalizacije se nastavlja. S obzirom na to, neophodno je dobro sagledati efekte globalizacije, i pozitivne i negativne, na svaki pojedinačni aspekt života. U ovom radu ćemo se baviti uticajem globalizacije na održivi razvoj, i pitanjem da li globalizacija podstiče ili usporava održivi razvoj. Činjenica da je proces globalizacije započeo u SAD-u, i da je vođen od strane institucija stvorenih u SAD-u, navodi mnoge na sumnju da se radi o nametanju američkih interesa, ostatku sveta. Još jedan argument u korist ove tvrdnje je i to što SAD preko svojih institucija pokušava da ostatku sveta nametne neoliberalistička shvatanja, čime bi dodatno smanjio ulogu države. Pitanje od krucijalne važnosti je da li će ostatak sveta prihvatiti, ili će se odupreti ovim pokušajima.

UDK 502.131.1:339.97

KEY WORDS: Globalisation, sustainable development, state interventionism

ABSTRACT - The process of globalization has swept the world in the post-war period, and dramatically intensified itself during the nineties, due to the inventions in the field of information and communication technologies. Despite many criticisms of the world's leading minds, the process of globalization continues. Given this, it is essential to examine the effects of globalization, both positive and negative, on every single aspect of life. In this paper we deal with the impact of globalization on sustainable development and with a question of whether globalization promotes or retards the sustainable development. The fact that the process of globalization began in the USA, and that it is managed by institutions created in the USA, causes many to suspect that it was an imposition of American interests to the rest of the world. Another argument in favour of this assertion is that the USA, throughout its institutions, are trying to impose neoliberal views to the rest of the world, which would further reduce the role of a country government. The issue of crucial importance is whether the rest of the world is going to accept or resist these attempts.

1 Uvod

Globalizacija je jedan od najznačajnijih procesa koji oblikuje ekonomsku, socijalnu, kulturnu, političku i ekološku realnost poslednjih decenija, te je od krucijalnog značaja dobro sagledati njene uzroke i njene posledice u različitim aspektima života. S obzirom da govorimo o procesu koji traje već oko pola veka, a posebno je intenziviran poslednjih dvadesetak godina, možemo reći da imamo neku polaznu osnovu u njenom izučavanju. U početku, bilo je vrlo teško kvalitetno sagledati proces globalizacije i u konačnom odgovoriti da li je to dobar ili loš proces, jer su se rezultati ovog procesa mogli samo predviđati. Čak i danas, posle toliko godina, retko ko će moći da na pitanje »Da li je globalizacija dobra?«, odgovori prosto sa da ili ne. Zašto je to tako? Da li je problem u tome što globalizaciji nije posvećeno dovoljno pažnje? Svakako da ne. Neki od najvećih svetskih umova su svoje živote posvetili izučavanju ovog procesa. Problem je u kompleksnosti ovog procesa, i u kompleksnosti posledica koje je ostavila na razičite aspekte našeg života. Njene posledice su vrlo kontraverzne. Svet svakako ni u kom slučaju ne bi dostigao današnji nivo razvijenosti da

nije bilo globalizacije. Sa druge strane, osnovni problem kapitalističkog društvenog uređenja - neravnomerna raspodela dohotka, kako bi to Marks rekao, kao da je dostigao svoj vrhunac posredstvom globalizacije. Nikada nije bila tačnija izjava da bogati postaju bogatiji, a siromašni siromašniji. Zbog toga su i stavovi o globalizaciji tako različiti. Smatram da rešenje ne treba tražiti u etiketiranju globalizacije kao dobre ili loše, već samo u dobrom sagledavanju njenih uticaja, kako dobrih, tako i loših na pojedine aspekte života. U ovom radu baviću se uticajem globalizacije na održivi razvoj, pa ću proveriti tačnost hipoteze da globalizacija podstiče održivi razvoj.

2 Metodologija

Odgovor na pitanje Kakav je uticaj globalizacije na održivi razvoj? pokušaću da pronađem, prvo sagledavanjem nekih statističkih podataka, dakle kvantitativno ili matematički. Ovi statistički podaci poslužiće za najjednostavnije sagledavanje efekata globalizacije. Dakle, da li smo od postanka procesa globalizacije do danas napredovali, kao svetsko društvo, odnosno da li smo stvorili nešto novo ili smo se hranili od dotadašnjih zaliha. Po mnogima, jednostavni statistički podaci predstavljaju i najbolji pokazatelj, međutim, činjenica je da se mnogi efekti ne mogu sagledati prostim upoređivanjem statističkih podataka. Kako je Alan Greenspan primetio, kada je upravljanje bankarskim krizama u pitanju, matematičkim modelima treba obavezno pridodati i tržišno iskustvo. Stoga, nakon sagledavanja statističkih podataka, pokušaću da utvrdim kakav je utisak običnog čovaka o procesu globalizacije. Dakle, da li se čini da nas je unapredila ili unazadila.

3 Globalizacija kao svetski proces

Definisanje globalizacije je kao prvi korak u svakom istraživanju ovog procesa vrlo važno. Međutim, s obzirom na to da su se mnogi već dugo godina bavili globalizacijom, možemo reći da, iako postoje brojne različite definicije procesa globalizacije, uopšteno posmatrano, globalizacija je opšte poznat pojam, čak i širokim masama. Daleko važnije od definisanja je razumevanje ovog procesa, odnosno poznavanje načina na koji on utiče na različite segmente života, koji su pozitivni a koji negativni efekti na pojedinačne segmente, kao i to na koji način se ovi efekti ispoljavaju i manifestuju. Ipak, u interesu što boljeg razjašnjenja ovog procesa pomenuću neke od definicija naučnika koji su se globalizacijom najviše bavili. Američki nobelovac Džozef Štiglic (2002, str. 23), globalizaciju definiše ovako: »To je čvršća integracija 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 (u manjoj meri) ljudi preko granica.« Entoni Gidens (1998, str. 69), sa druge strane, stavlja akcenat na sociološkom aspektu globalizacije, i definiše je kao »društveni proces koji dovodi do intenzifikacije društvenih odnosa na svetskom

planu i povezuje udaljena mesta na takav način da lokalna zbivanja uobličavaju događaje koji su se odigrali kilometrima daleko i obrnuto.« Vrlo široku definiciju daje i domaći sociolog Danilo Ž. Marković (2007, str. 16), koji globalizaciju definiše kao »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.« Iz pomenutih definicija moguće je potpuno shvatiti šta globalizacija podrazumeva, ali i izvući nekoliko zaključaka o njoj. Pre svega, radi se o integraciji naroda na svetskom nivou, koja je kao takva omogućila jednostavniji i jeftiniji protok roba, usluga, kapitala, ljudi, informacija i uopšteno bolju saradnju svih naroda sveta. Ono što je tu problematično je pitanje da li se ova integracija zaista dešava kako bi donela boljitak svima, ili je to bio interes vodećih svetskih sila, koje su pod parolom da rade u opštem interesu obezbedile ostvarenje sopstvenih ciljeva. No o tome ćemo kasnije. Za sad ostajemo samo na osnovnim obeležjima procesa globalizacije. Druga glavna karakteristika je da je globalizacija nastala zbog ekonomskih ciljeva. Vodeće svetske, danas multinacionalne, kompanije součavale su se sa stalnom potrebom za sirovinama, novim tržištima, jeftinom radnom snagom. Nijedna država nije mogla da im pruži sve ovo, tako da je otpočelo širenje ovih kompanija van granica svoje matične države. Ono što je interesantno je to da je većina ovih kompanija došlo sa zapada, pa je to osnovni razlog što pojedini analitičari globalizaciju smatraju amerikanizacijom sveta. Opravdanost ovakvih tvrdnji ćemo takođe kasnije razmotriti, ali za sada je važno da je proces globalizacije otpočeo zbog ekonomskih motiva, a ne zbog nekakve potrebe ljudi za ujedinjenjem, kako neki smatraju. Treće važno obeležje ovog procesa je njegova značajna intenzifikacija od devedesetih godina dvadesetog veka, uzrokovana tehnološkom revolucijom i nastankom World Wide Web-a. Inovacije u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, značajno su olakšale prenos informacija i znanja i drastično pospešile međunarodnu trgovinu. Ovo je verovatno bio i ključni momenat u evoluciji procesa globalizacije, koji bi bez interneta danas bio potpuno drugačiji.

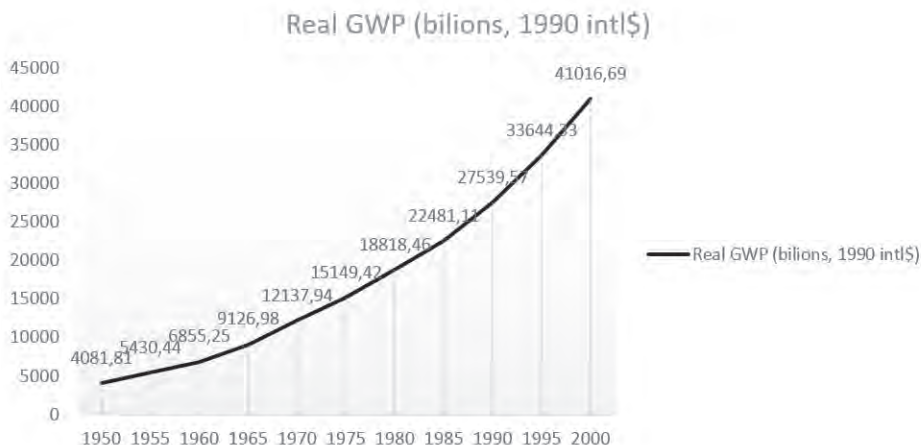
4 Uticaj globalizacije na društveno-ekonomski razvoj

Osnovni problem sa globalizacijom, i njenim određivanjem kao dobre ili loše pojave je činjenica da je ona apsolutno svakoj sferi života donela kako dobre, tako i loše uticaje. Podela stavova o globalizaciji, stoga, nije stvar pozitivnog ili negativnog mišljenja pojedinih istraživača, već toga da li smatraju da pozitivni ili negativni uticaji imaju veći značaj. Iako većina vodećih svetskih umova ima vrlo kritički stav prema procesu globalizacije, pokušaću da što objektivnije predstavim kako pozitivne, tako i negativne uticaje na društveno-ekonomski razvoj, odnosno, održivi razvoj.

4.1 Pozitivni efekti

Osnovni i verovatno i jedini validni argument, ali i vrlo jak, istini za volju, u korist procesa globalizacije je efikasnost. I zaista, globalizacija je podigla efikasnost proizvodnje na nivo koji je pre Drugog svetskog rata bio nezamisliv. Svet beleži konstantni rast proizvodnje sve od pedesetih godina dvadesetog veka (Graf 1).

Graf 1: Realni Bruto svetski proizvod u milijardama internacionalnih dolara



Izvor: J. Bradford DeLong, Department of Economics, U. C. Berkeley.

*Internacionalni dolari ili Geary-Khamis - ovi dolari su hipotetička valuta, koja ima jednaku kupovnu moć kao američki dolar u posmatranom trenutku, a godina za poređenje je 1990., pa stoga -1990 intl\$- u naslovu grafika.

Kao što se sa grafika vidi, nivo proizvodnje je u poslednjih pedeset godina udese-tostručen. Kapitalistički sistem stvorio je najbolju moguću motivaciju za podizanje efikasnosti. Ukoliko niste efikasni, nećete ni postojati. Samo najjači opstaju.

Sa postankom procesa globalizacije, kapitalistički sistem je procvetao. Najveće svet-ske multinacionalne kompanije narasle su do tolikih razmera da su praktično bile ograničene samo granicama sopstvene zemlje. Samo granice su bile na njihovom putu ka zvezdama. Pogodnosti od globalizacije - nova tržišta, pristup daleko većim količinama sirovina i jeftina radna snaga u nerazvijenim delovima sveta, u kombinaciji sa masovnom proizvodnjom koju je omogućila industrijalizacija, omogućile su ogromne profitne stope multinacionalnim kompanijama, a sa ekonomskom snagom dolazi i politička moć, kao što je opšte poznato. Tu dolazimo do negativnih efekata, ali o njima ćemo kasnije. Visoke profitne stope omogućile su kompanijama da ulažu ogromne količine novca u istraživanje i razvoj. Ovo je rezultiralo nekim izuzetnim pronalascima na polju medicine, tehnologije, mehanike, energije, obrazovanja, pa i u većini drugih oblasti. Sve ovo je učinilo život daleko lakšim. Životni vek je produžen, ono što je nekada bilo rezervisano za najbogatije, danas je postalo dostupno

svima, osmišljena je tehnologija za zaštitu životne sredine (koju je upravo tehnologija i dovela u opasnost, ali o paradoksima globalizacije ćemo raspravljati tek kada sagledamo i negativne efekte). A sve ovo zahvaljujući visoko razvijenim multinacionalnim kompanijama. Cenu svega toga plaćaju oni siromašniji, ali zagovornici globalizacije (čitaj kapitalisti) mogu reći da je ovo prirodni zakon, zakon jačeg, a prirodne zakone zaista ne treba zanemarivati. Jedino oni postoje od nastanka sveta. Veća riba jede manju ribu. Iz ovog razloga, moguće je svaku kritiku ovakvog sistema okarakterisati kao plač slabih. Pa, da li kritičari kapitalističkog sistema traže previše, da li traže da zebre počnu da jure lavove? Da bismo odgovorili na ovo pitanje, sagledaćemo prvo negativne efekte globalizacije.

4.2 Negativni efekti

Danilo Ž. Marković (2007, str. 40 – 51) govori o trima osnovnim komponentama društvenog miljea u kome se ostvaruje ekonomska aktivnost, a ove tri komponente je moguće nazvati i osnovnim nedostacima procesa globalizacije, odnosno njegovim negativnim efektima po društveno-ekonomski razvoj. Te tri komponente su, kako kaže profesor Marković, »smanjena uloga i značaj nacionalne države, širenje virtuelnog kapitala i promene u socijalnom položaju zaposlenih«.

Smanjena uloga i značaj nacionalne države desila se paralelno sa jačanjem velikih multinacionalnih kompanija. I tu postoji jedan, gotovo neverovatan paradoks. Naime, kako je najveći broj ovih multinacionalnih kompanija dolazio iz SAD-a, upravo je njima najviše i odgovaralo da države u kojima obavljaju proizvodnju, prodaju ili bilo koje druge funkcije, imaju što manju, ili nikakvu snagu ili pregovaračku moć, kako bi one te svoje funkcije obavljale po uslovima koji im najviše odgovaraju, a ne onim nametnutim od strane neke strane države, što su i osnove, u SAD-u toliko propagiranog, neoliberalizma. Ovaj proces dešavao se dvojako. Prvo, većina zemalja u koje su odlazile američke kompanije, bile su i jesu nerazvijene, pa im je neophodno da privuku strane direktne investicije. Iz ovog razloga, došlo je praktično do nadmetanja ovih nerazvijenih zemalja u privlačenju investicija, pa su se one utrkivale koja će velikim (američkim) kompanijama ponuditi bolje uslove. U jednom trenutku, kompanije su počele da iznose svoje uslove, a očajne nerazvijene zemlje, birajući između dva zla (nemogućnosti za pokretanje nikakve proizvodnje zbog nedostatka kapitala i prihvatanja poražavajućih uslova za dolazak nekakvog kapitala), često prihvatale i takve uslove, koji su podrazumevali ili izrabljivanje njihovih prirodnih resursa, ili izrabljivanje radne snage, a da država u svemu tome nema mogućnosti da kaže dosta. Ukoliko kaže dosta, kompanija ode u susednu nerazvijenu zemlju, i onda smo opet na početku. Ovaj prvi način slabljenja države, pošteniji je od drugog. Tržišni principi prosto nameću ovaj sistem, sami po sebi (i sve bi to bilo u redu da nije onog paradoksa sa početka pasusa, koji ćemo u nastavku objasniti). Drugi način slabljenja države, daleko je gori. Naime, institucije globalizacije, stvorene su u Americi, što je osnovni i opravdani argument onih kritičara globalizacije koji globalizaciju nazivaju amerikanizacijom. Ove institucije, Svetska banka i Međunarodni monetarni fond

stvorene su posle Drugog svetskog rata, kako bi pomogle u obnovi ratom razrušenih zemalja. One su pomagale odobravanjem kredita za obnovu i razvoj. Ono što je manje lepo, je uslovljavanje ovih kredita, između ostalog i sprovođenjem deregulacije. Upravo ono što treba američkim multinacionalnim kompanijama, zahtevaju američke institucije globalizacije. Slučajnost? Nikako. Na izuzetan značaj uloge države upozoravali su mnogi, između ostalih i Benadžamin Barber, teoretičar politike, koji kaže: »Kapitalizam je tigar pun snage koji se može iskoristiti za oživljavanje privrede, ali samo ako njegove snage kontrolišu državne i političke institucije. Globalizacija je ispustila ovog tigra iz kaveza i oslobodila divlji kapitalizam, koji je, kao i oslobođeni tigar, počeo pokazivati svoje sklonosti divlje zveri.« A sad onaj paradoks sa početka. Amerika, zagovornik neoliberalizma, i onaj koji neoliberalizam nameće drugima, kod kuće i dalje održava izrazito veliku ulogu države. I to različitim metodama, ne samo ekonomskim već i psihološkim. Amerikanci, čak i oni najsiromašniji, smatraju da žive u najboljoj zemlji na svetu. Različitim propagandnim sredstvima, tako se utiče na javno mnjenje. Na testu za dobijanje američkog državljanstva, jedno od pitanja glasi »Koja je najveća pretnja američkoj demokratiji?« Ispravan odgovor je komunizam. Osim toga, ni ekonomski uticaj države nije slabiji. Amerika ima izrazito visoke stope poreza, a činjenica da američke institucije u celom svetu nameću ponašanje koje odgovara američkim kompanijama, značajnija je pomoć od bilo kakvih subvencija. I to nije jedini paradoks. Osim deregulacije, institucije globalizacije prilikom »pomaganja« zemljama u razvoju, insistiraju na restriktivnoj monetarnoj i fiskalnoj politici, odnosno politici štednje, a pritom je SAD, odakle dolaze ove institucije globalizacije, najveće potrošačko društvo na svetu. Sve to svakako govori u prilog tezi da je globalizacija samo lepo ime za sprovođenje američkih interesa, i uspostavljanje pravila igre koja njima najviše odgovaraju. Sada je lakše odgovoriti na pitanje da li antiglobalisti traže previše. I iako prirodni zakoni uvek važe, situacija je sa globalizacijom prevazišla prirodne zakone. Dok zebre imaju šensu da pobegnu lavovima, male i nerazvijene zemlje, čini se da nemaju, uz sva sredstva represije i dvostruke standarde koje zapad koristi.

Nastanak virtuelnog kapitala, takođe je jedna od posledica globalizacije. Povezivanje finansijskih centara stvorilo je uslove za različite manipulacije novcem. »Manipulisanjem novcem, nastaje oblik trgovine u globalizaciji u kojoj se trguje i onim što ne postoji.«, kaže Marković (2007, str. 43). Ovakve manipulacije dovele svetski finansijski sistem u pitanje 2008 godine.

Jurnjava za povećanjem efikasnosti i podizanjem konkurentnosti, naterala je kompanije da se prema svojim zaposlenima odnose kao prema broju, koji treba po svaku cenu svesti na minimum, zbog nižih troškova po jedinici proizvoda. I to je masovna pojava, tako da je uticaj na zaposlenost enorman, i to u pravcu smanjenja zaposlenih, a ne obrnuto kako su pomenute institucije obećavale. Sa visokim stopama razvoja tehnologije, robotizacijom proizvodnje, ovim tempom svet će doći u situaciju kada će sve funkcije biti obavljane mašinski, i to je za kompanije idealno, ali kakve će to socijalne posledice imati?

Osim ovih negativnih efekata, pomenuo bih i ekološke probleme, koji su takođe zaboravljeni u žurbi za profitom. Istini za volju, ekološke probleme je ispravnije pripisati industrijalizaciji, ali to ne umanjuje činjenicu da ih je globalizacija drastično ubrzala. Danas je svest o ekološkim problemima podignuta, verovatno u poslednjem trenutku, kada se shvatilo da visok profit danas ne znači puno, ako sutra osnovne potrebe neće biti zadovoljene, čak ni uz svo bogatsvo sveta.

Iz ovih efekata globalizacije na životnu sredinu i na socijalni položaj zaposlenih, najbolje se ogleda odnos između globalizacije i održivog razvoja. Zapravo, kolike god stope rasta budu ostvarene, bez zadovoljne radne snage i brige o životnoj sredini, mi govorimo o sistemu koji je apsolutno neodrživ. A zadovoljnu radnu snagu i brigu o životnoj sredini može da obezbedi jedino država, tako da se vraćamo na to da je kapitalističko društveno uređenje, pogotovo u uslovima globalizacije, jedino efikasno i održivo, uz primenu principa Kejnsovog intervencionizma (Kejnz, 1936).

5 Zaključak

Globalizacija kao produkt kapitalizma predstavlja sredstvo za postizanje boljih poslovnih rezultata, podizanje efikasnosti, smanjenja troškova i podizanja obima poslovanja u cilju iskorišćavanja efekata ekonomije obima. Međutim postavlja se pitanje cene koja je za to plaćena. Uz neosporne pozitivne efekte globalizacije, čini se, na današnjem stepenu razvoja, da je bolje rešenje bilo odreći se dela efikasnosti, zarad održanja uloge države na nivo od pre par decenija. Na taj način, bio bi postignut niži stepen društveno-ekonomskog razvoja, ali bi on bio održiv u socijalnom, ekološkom, ali i ekonomskom smislu. Dakle, sam proces globalizacije niko ne dovodi u pitanje, već je sporan način na koji je ona sprovedena, što, ubeđen sam, smatraju i najveći antiglobalisti.

LITERATURA

1. Gidens, E. (1998). Posledice modernizacije. Beograd: Filip Višnjić.
2. Juričić, Lj. (2013). Industrijska politika u globalnim procesima. *Acta Economica*.
3. Kejnz, Dž. M. (1936). Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca. Službeni glasnik.
4. Marković, Ž. D. (2007). Globalna ekonomija. Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
5. Štiglic, E. Dž. (2002). Protivrečnosti globalizacije. Beograd: SBM-x.
6. Zakarija, F. (2009). Postamerički svet. Smederevo: Heliks.

Prevođenje i kulturološka komunikacija

UDK 81'255.4+008

KLJUČNE REČI: prevođenje, kultura, jezik, komunikacija, recipijent

POVZETEK - Autor ističe značaj prevoda sa stranih jezika na konkretni maternji u obrazovnim sistemima zemalja koje, poštujući globalizacione procese, bogate vrednosti duhovne, kreativne i imaginativne kulture jezika cilja. Ključna reč u prevođenju je reč koja nosi određeno značenje putem kojeg čitalac dolazi do određenih saznanja o realnim događajima i situacijama prikazanim u raznovrsnim žanrovima originalnog jezika. U tom cilju ukazaćemo na ulogu institucija kulture u prevođenju engleskog romana za decu i mlade sa engleskog na srpski jezik.

UDC 81'255.4+008

KEY WORDS: translation, culture, language, communication, recipient

ABSTRACT - The author emphasizes the importance of translation from foreign languages to a concrete mother tongue in educational systems of the countries which, respecting globalization processes, increase the values of spiritual, creative and imaginative culture of the target language. The key word in translation is the word that carries a certain meaning by which a reader finds out about the real events and situations presented in various genres of the original language. Keeping this in mind, we will point out the role of institution of culture in translating the English novel for children and young people from English to Serbian language.

Globalizacioni procesi savladaju sve više lokalne granice prevodima i transformacijama ideja, a svi ti činioци potvrđuju tezu o vrednostima duhovnog, kreativnog i imaginativnog bogaćenja duha koji je sadržan u slici, reči, zvuku, poenti – poruci ili u neiskazanom. Ključna reč u prevodu je reč koja nosi određeno značenje putem kojeg čitalac dolazi do određenih saznanja o realnim događajima ili imaginarnim slikama određenih situacija ili pojava kako bi se recepcijom došlo do sopstvenog mišljenja.

Piščeve misli iskazane su stilom koji je prikladan dečjem svetu kroz igru reči, metaforično-simbolične slike, melodijom i rimom, a svi ti elementi služe prevodiocu da u prevodu pronađe adekvatni izraz i osvetli piščevu ideju koja prožima delo. Isto tako, frekvencija u učestalosti leksema i jezičkih znakova nameće njihovu sinhronizaciju prilikom prevoda. Po mišljenjima lingvista, ključna reč u prevodu ima glavni cilj: nosilac je određenog značenja kojim čitalac i proučavalac otkriva suštinu događaja, likova, vremena, pojava.

Roman za decu slika junake kroz radnju i događaje koji su najčešće, hronološkim nizom, dočaravali svet i pojave stvarajući na taj način mogućnosti komunikacije pisca sa čitaocem. Percipiranjem jezika u prevodu u poređenju sa originalom kroz tekst i kontekst, ulaženjem u zamišljenu romanesknu strukturu, i sam čitalac može doći do zaključka na kakve se teškoće može naići u radu. Prevod i njegovu recepciju može olakšati poznavanje drugih kultura koje ne podrazumevaju samo jezik i njegove specifičnosti, već ukupnu kulturu koja proizilazi iz istorijske tradicije prošlosti i kao

takva utiče na razvoj misli i svesti o sopstvenoj i samosvojnoj kulturi i nasleđu koje je zajedničko ljudskim civilizacijama.

Veliku ulogu u popularizaciji engleskog romana za decu i mlade odigrale su institucije kulture u Srbiji. Neminovna je veza srpskih ustanova kulture sa engleskim jer se na taj način ulazi u ukupni jezički i kulturni kontekst dela, koje će sa originala biti prevedeno na ciljni jezik – srpski, i naroda kome delo pripada i čije korene slavi. Zahvaljujući predanom radu i angažovanju prevodilaca ispred institucija kulture, u prošlosti, a naročito pred nadolazećom tehničkom civilizacijom, čitaocima širom Srbije prezentovana je umetnost romana koja slavi život, promene u načinu razmišljanja, kao i lepotu koju pisac Borhes definiše da je na ovom svetu zajednička.

Renomirane izdavačke kuće ulažu velike napore u iznalaženju mogućnosti prevoda vrednih romana za decu i mlade sa engleskog na srpski jezik. Osim velikog broja izdavačkih kuća na engleskoj govornoj teritoriji, izdavačke kuće u Srbiji veliku pažnju poklonile su prevodima dela za decu i mlade koja čine školsku lektiru, i lektiru koju deca-recipienti čitaju u slobodnom vremenu. Pretraživanjem školskih bibliotečkih fondova i fond dečjeg odeljenja biblioteke „Bora Stanković” u Vranju utvrdili smo da su sledeće izdavačke kuće objavljivale prevode u označenom vremenskom periodu više puta, sa drugačijim predgovorima, pogovorima, didaktičko-metodičkom aparaturom, drugačijim dizajnom, odgovarajućim kvalitetom papira, ilustracijama i kompetentnim prevodiocima. S obzirom na to da su romani o kojima je reč namenjeni školskoj deci, i pisci su dobili epitet školski. U okviru izdavačkih kuća postoje posebne biblioteke sa poetičnim nazivima kao znak prepoznavanja književnog teksta i sveta dece. Nabrojaćemo nazive značajnijih izdavačkih kuća: Narodna knjiga, Beograd; Nolit, Beograd; Kultura, Beograd; Dečje novine, Gornji Milanovac; Minerva, Subotica; Jugoslavija, Beograd; Prosveta, Beograd; Bigz, Beograd; Bratstvo-jedinstvo, Novi Sad; Rad, Beograd; Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd; Dnevnik, Novi Sad; Znanje, Novi Sad; Polaris, Beograd; Zmaj, Novi Sad; Školska knjiga, Novi sad; Čigoja štampa, Beograd; Plato, Beograd; Dereta, Beograd; Mono i Manjana, Beograd i dr. Može se primetiti da su mnoge izdavačke kuće u okviru kompleta školske lektire za mlade i starije razrede osnovne škole uključivale romane autora koji su stvarali na engleskom književnom jeziku.

Početak novog milenijuma za srpsku čitalačku publiku omogućio je prevode sa različitom tematikom u skladu sa potrebama i interesovanjima dece čitalaca i ciljeva i zadataka nastavnih planova i programa koji se realizuju u Srbiji. Dela trajne vrednosti i univerzalnog značenja i danas podstiču mlade na razvoj misli i potrebu da oslušnu jezik originala, pored prevoda koji im je dostupan.

Osim toga, manje izdavačke kuće koje su organizovane i u drugim mestima Srbije nastoje da svoju izdavačku produkciju obogate i osavremene. Sve te okolnosti doprinose susretu sa kulturom koja je po mnogim karakteristikama drugačija od srpske.

Osim interneta i nosača zvučnih informacija, čitaoci sve više posežu za knjigom kao štampanim medijumom. U tom smislu, književni susreti organizovani u kućama

književnosti vraćaju književnosti deo njenog izvornog usmenog karaktera. Njihov zadatak je da zadovolje interesovanja čitalaca da se susretnu sa domaćim i inostranim autorima, čuju njihov glas i intonaciju čitanja. Putem predavanja i diskusije omogućavaju čitaocima da bolje razumeju književna dela i da shvate način njihovog nastanka. Kuće književnosti su u službi, kako reprodukcije i širenja književnosti, tako i njenog stvaranja, budući da obezbeđuju narudžbine piscima, prevodiocima, kritičarima, teoretičarima, glumcima, rediteljima i voditeljima. Putem okruglih stolova, književnih izložbi, predavanja i javnih čitanja, savremena književnost se pozicionira u kontekst istorije i teorije književnosti.

Srodne institucije kućama književnosti su književni biro. To su kulturni centri koji se bave planiranjem i organizovanjem književnih projekata za podsticanje širenja književnosti. Treba pomenuti Berlinsku književnu radionicu pod nazivom Les Art – centar knjiga za decu i mlade.

Popularnosti prevedenih dela doprineli su književni časopisi u Srbiji, a više puta ponovljeni prevodi ukazuju na umetničke vrednosti koje ta dela, pre svega romane za decu i mlade, čine svestremenskim. Tako i danas živi delo Defoa, Svifta, Dikensa, Vajlda, Kiplinga i drugih. U novijim prevodima starije književnosti za decu i mlade koje u bibliografiji označenog perioda zauzimaju značajno mesto, pored savremenih prevoda romana, prepoznajemo aktuelnost tema, motiva, akcija junaka i događaja koji ih prate.

Analizom bibliografskog materijala uočava se, da su, osim prevoda dela u celini, časopisi objavljivali inserte kojima se populariše engleski roman za decu i mlade određenoga perioda, a sve u skladu sa zahtevima i potrebama srpske čitalačke publike. Dečji duhovni i igrovni svetovi zahtevali su romane avanturističkih sadržaja sa mnogo opisa mesta i vremena zbivanja radnje, humora, preplitanja sna i jave, izvanrednih realističkih slika stanja u periodima prelamanja društveno-istorijskih i kulturno-prosvetnih prilika. Treba naglasiti da je u prevedenim romanima posebnu pažnju privlačila bajkovna i fantastična struktura kojom su zaodenate mnoge scene ili integralne tekstovne strukture.

Prevode dela pratila je književna kritika koja je ukazivala na činjenicu da analize prevedenih dela otvaraju puteve razmene saznanja i viđenja, ne samo stanja jezika u prevodu, već i interesovanja značajnih kritičara za lekturu mladih recipijenata i uticaje koji su neminovni.

Srpski književni časopisi i njihovi urednici pokazivali su veliko interesovanje za englesko-srpske književne i kulturne veze. Pomenućemo značajne časopise koji su objavljivali odlomke ili dela u celini. Takav je časopis Srpski književni glasnik čiji je osnivač i prvi urednik književni kritičar Bogdan Popović. Na stranicama ovog časopisa našla su se dela Danijela Defoa, Čarlsa Dikensa i drugih značajnih engleskih pisaca za decu i mlade. Književni časopisi su predstavljali stranu kulturu i jezik i posredovali između pisaca i čitalaca, poštujući univerzalne vrednosti kao što su: saradnja i veza među kulturama, religijama, etničkim zajednicama, bogatstvo različitosti u varijantama života i dr.

Istraživači, proučavaoci i prevodioci engleskih romana za decu i mlade ukazuju na umetničke vrednosti koje ta dela čine svezremenskim. Zahvaljujući prevodima, današnji čitalac može da stupi u imaginarni dijalog sa Defoom, Sviftom, Dikensom, Vajldom, Kiplingom, Eliot i dr. Navodimo sledeću misao kojom potkrepljujemo navedene stavove: »Naše interesovanje za Engleze i Englesku bilo je uvek veće od njihovog interesovanja za nas. U engleskoj književnosti i kulturi uopšte, kao starijoj, bilo je više uzora i obrazaca za našu, mlađu. Upravo, to su naši ljudi školovani na Zapadu tražili na prelomu iz tradicionalnog i patrijarhalnog 19. veka u 20. koji je značio sve veće otvaranje prema Zapadu. Tad kod nas dolazi do priliva novih intelektualnih snaga i javlja se polet koji se odrazio na pokretanje novih književnih časopisa« (Matarić, 2010, str. 15). U navedenoj knjizi značajnu pažnju zaslužuje misao Bogdana Popovića o značaju prevoda i njihovom publikovanju u časopisima: »Prevodi su prava božja blagodet ... Ljudi se ne dosećaju da je u većini slučajeva dovoljno imati prevodioca, pa imati pisca i da strani pisci svakim dobrim delom (jer mi možemo da biramo) bogate i našu književnost. On konstatuje da se kod nas na prevode ne obraća dovoljna pažnja, a nemačka, engleska i francuska književnost pozajmljuju jedna od druge. Popović zaključuje da je jedna od najprećih potreba, pozajmiti iz stranih književnosti ono što je našoj najpotrebnije: Naravno, svestan je potrebe da se, sem stranih obrazaca, neguju i domaći makar i najslabiji pokušaji« (Matarić, 2010, str. 17). Zalaganja za prevodenje književnih dela u kojima je sadržana vekovna mudrost naroda i civilizacija i njihova popularizacija u različitim književnim časopisima ima svoje značenje jer tekst kao medijum osvetljava borbu za život i opstanak junaka kao metafore piščevog stava.

Pomenimo imena prevodilaca i kritičara prevoda čiji tekstovi i danas zaslužuju posebnu pažnju. Prevodilac Elodija Mijatović, poreklom Engleskinja, prevela je više dela Čarlsa Dikensa sa engleskog na srpski jezik, dok je istraživač Nićifor Naumov sastavio monografiju o njegovom delu. Kritičar i istoričar književnosti, Jovan Skerlić, pisao je o romanu u prevodu Džordž Eliotove Vodenice na Flosi u časopisu Delo godine 1989. u tekstu pod nazivom Jedan realistički roman. Više prevoda engleskih dela u časopisu Delo pojavljuju se pred Prvi svetski rat, a u njemu je objavljen roman Guliverova putovanja autora Džonatana Svifta.

Časopis Književna nedelja koji je uređivao pesnik Sima Pandurović objavljuje prevod romana Knjiga o džungli. Letopis Matice srpske koji je pokrenut u Pešti 1825. objavljuje čuvene prevode Šekspirovih dela iz pera pesnika Laze Kostića. Znatno kasnije časopis Brankovo kolo (1895- 1914) objavljuje nekoliko prevoda: Tomasa Mana, Kiplinga i Oskara Vajlda.

Za razliku od navedenih romana i njihovih autora, neki engleski romani prevodeni su posredno. Tako je prevodilac Savatije Grbić preveo s ruskog roman Guliverova putovanja Dž. Svifta godine 1903. u časopisu Beleške. Ovaj roman je prevodjen i sa ciljnog jezika. O tome književni istoričar D. Puhalo kaže: »Guliverova putovanja su jedna od velikih knjiga svetske književnosti, delo koje već dva veka čitaju sa uživanjem – mada ne uvek sa punim razumevanjem – mladi i stari širom sveta.

Guliver ima onu veliku osobinu koju imaju i Šekspirove drame: on je pristupačan svakome i pruža nešto za svačiji ukus. Naravno, najveći utisak on ostavlja na one koji su osposobljeni da vide sve njegove vrednosti i da vide u njemu ne samo komično-fantastičnu bajku i zanimljiv avanturistički putopis, već i opšteljudsku satiru uperenu protiv zala trajno prisutnih u društvu« (Puhalo, 37, prvo izdanje). Sve ove vrednosti na koje je ukazano vidljive su zahvaljujući prevodu u kome je uspostavljena veza između reči, slika, ritma, portreta junaka kroz avanturističke akcije, a to omogućava čitaocu da značenja dopru do misli čitaoca baš kao što jedna japanska mudrost kaže da je »doživljaj ljubavi isto tako značajan i bitan za naše postojanje koliko i racionalno zaključivanje«.

Časopisi Delo i Srpski književni glasnik, osim drugih, objavljuju prevode vrsnih prevodilaca Slobodana Jovanovića i Vićentija Rakića, godine 1903. Te godine, kazuju podaci, najviše se pisalo o Sviftu (Delo, 1903/8, knj.28, sv.1,42-65). Slobodan Jovanović, osim prevoda odlomaka iz dela Guliverova putovanja, piše prikaz prevoda i posebno naglašava vrednosti Sviftovog pisanja.

Analize i kritički osvrti prevedenih dela engleske književnosti za decu i mlade objavljujane u književnim časopisima i drugim publikacijama otvaraju puteve razmene saznanja i viđenja, ne samo stanja jezika u prevodu već i interesovanja značajnih kritičara za lekturu mladih i uticaje koji su neminovni i prepoznatljivi u delima srpskih pisaca romana za decu i mlade. Stari i novi kritički izvori, na osnovu više prevoda ukazuju na pozitivan uticaj koji je kod naših romanopisaca pokrenuo kreativni smisao pristupa problemima sveta detinjstva i mladosti. Kritika i mišljenje o prevodima romana za decu doprinela je da se komparativno sagleda dublje značenje dela koja su uticala na stvaranje i u drugim, jezički različitim sredinama.

Objavljivanjem dela u celini ili kraćih odlomaka, književni časopisi u prošlosti i danas, popularišu engleski roman za decu određenoga perioda, a sve u skladu sa potrebama i zahtevima srpske čitalačke publike. Dečji duhovni i igrovni svetovi zahtevali su romane avanturističkih sadržaja sa mnogo opisa mesta i vremena zbivanja radnje, humora, pretplitanja sna i jave, izvanrednih realističkih slika stanja u periodima prelamanja društveno-istorijskih i kulturno-prosvetnih prilika. Treba naglasiti da je u prevedinim romanima objavljivanim u književnim časopisima posebnu pažnju privlačila bajkovita i fantastična struktura kojima su zaodenate mnoge scene ili integralne tekstovne celine.

Prevodilačke agencije kao institucije koje se bave prevodom vrsta tekstova koje recipiraju korisnici različitih grana nauke i umetnosti doprinose bogaćenju saznanja i prevladavanju geografskih i kulturnih granica. Njihove usluge omogućavaju brzi protok informacija na jednom mestu. Za naše istraživanje bitni su prevodi književnih dela za decu i mlade na engleskom jeziku. Poznajući principe prevođenja i zahteva teorije književnosti i estetike, sa posebnim oprezom treba procenjivati prevedena dela sa engleskog kao izvornog na srpski jezik kao jezik cilja. S obzirom na to da književna dela imaju svoje specifične vrednosti, član prevodilačke agencije bez

posebnih afiniteta, bez razumevanja simbolike jezika, njegove višeznačnosti, ne može dočarati glavnu misao niti estetsku poruku dela koje prevodi.

Veliki broj registrovanih prevodilačkih agencija nastoji da približi aktuelna dela čitalačkoj publici. Naše pretraživanje internet mreže pomoglo nam je da stvorimo određenu sliku o načinu prevođenja i izboru dela koje će proširiti interesovanje prema delima druge kulture i iz različitih vremenskih perioda. Kako će prevod biti prihvaćen, zavisi od percepcije čitaoca, jer romani i druga prevedena dela nose sobom mnogo neuhvatljivosti, suptilnosti, lepote koja doprinosi razvoju duhovnog bogatstva čitaoca jer on ulazi u ukupni jezički i kulturni kontekst dela i naroda kome pripada.

Kada se prevod prihvati posredstvom prevodilačkih agencija, uočava se jasna razlika između prevoda i originala jer pripadaju različitim jezičkim grupacijama. Prevodi romana nose subjektivne karakteristike autora koje, kolikogod je to moguće, prevodilac treba da dočara jezikom kao komponentom kulture koja je u delu predstavljena. Ni u kom slučaju ne treba delo kulturološki prilagođavati jeziku cilja.

Prevodioci u okviru prevodilačkih agencija upoređuju original sa jezikom cilja i tom prilikom otkrivaju njihove fonetske, leksičke i sintaksičke kategorije. Za naše istraživanje obavljena je analiza nekoliko najprevođenijih knjiga, romana za decu, među njima veliku zagonetku predstavlja roman *Alisa u zemlji čuda* Luisa Kerola. Dugo je u opticaju bio prevod Stanislava Vinavera za koji knjižvna kritika i kritika o prevođenju tvrdi da je on ovaj roman prilagodio kulturi srpske publike. Prevodi ovoga dela novijeg datuma ukazuju na to da dijalogom, gradacijskim elementima i dramatičnošću priče, pisac Kerol izbegava monotoniju, podstiče radoznalost, a sve to vodi ka neočekivanom, iznenađujućem, nonsensnom. Priče u priči kao mikrostrukture koje se pri prevođenju jasno uočavaju, veštinom prevođenja, stvaraju celinu koja zadržava pažnju čitalaca od početka do kraja. Saznajemo da junak nije mnogo potreban priči. Priča kao sistem motiva može u celini da se oslobodi svog junaka kao i njegovih karakterističnih crta. Na osnovu proučavanja osobenosti likova u delima koja su izvoriste našeg istraživanja, likovi imaju ulogu prvoga reda i na toj osnovi se organizuju drugi elementi pripovedanja.

S obzirom na to da se kodovi čitaocve svesti menjaju i tokom vremena pronalaze stalno nove slojeve značenja istog teksta (Lotman, 1976), pri prevodu i te elemente treba uzeti u obzir. Time se potvrđuje teorija o tome da je jezik najživlja duhovna i oblast materijalne kulture. On se stvara i razvija i prevođenjem u čemu veliku ulogu imaju prevodilačke agencije kao timovi.

LITERATURA

1. Božović, R. (2010). *Izazovi kulture*. Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića.
2. Chapman, R. (1982). *The Language of English Literature*. London: Edward Arnold.
3. Dimitrijević, N. (1982a). O nekim metodskim problemima nastave kulture zemlje čiji se jezik predaje kao strain. U: Stojnić, M. (ur.). *Jezik i kultura u nastavi stranih jezika*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 25-37.

4. Dorđević, R. (1975). *Kultura kao faktor u nastavi engleskog jezika kao stranog*. Beograd: Izdavačko informativni centar studenata - ICS.
5. Eko, U. (1973). *Kultura, informacija, komunikacija*. Beograd: Nolit.
6. Hlebec, B. (2009). *Opšta načela prevođenja*. Beograd: Beogradska knjiga.
7. Lešić, Z. (1982). *Jezik i književno djelo*. Sarajevo: Svjetlost.
8. Lotman, J. (1976). *Struktura umetničkog teksta*. Beograd: Nolit.
9. Lotman, J. (1976). *Ogledi iz tipologije culture*. Beograd: Treći program.
10. Matarić, M. N. (2010). *Engleska književnost kod Srba (1900-1945)*. Beograd: Mali Nemo.
11. Puhalo, D. (1965). *Istorija engleske književnosti, I izdanje*. Beograd: Naučna knjiga.

Professional Competences of Managers Managing Virtual Teams

UDC 005.961:004.94

331.1:004.94

KEY WORDS: competences, virtual team, managerial competencies

ABSTRACT - The article is based on the assumption that in the age of the growing popularity of the execution of business tasks in a virtual form, the key challenge for the theory and practice of management is to learn the specifics of effective management of virtual teams. In the epistemological part of the article, the systematization of knowledge of the specifics of managing virtual teams and managerial competencies has been presented. The aim of the empirical part of the article is to find out opinions of managers managing virtual teams on which professional skills are essential for such a team to function effectively. Conclusions from the epistemological analysis and research led to the development of a competency profile of a candidate for a virtual team manager.

UDK 005.961:004.94

331.1:004.94

KLJUČNE BESEDE: kompetence, virtualni timi, vodstvene kompetence

POVZETEK - Članek temelji na predpostavki, da je v času naraščajoče priljubljenosti izvajanja poslovnih nalog v virtualni obliki, za teorijo in prakso upravljanja ključni izziv naučiti se specifične učinkovitega upravljanja virtualnih timov. V epistemološkem delu članka je predstavljena sistematika poznavanja specifične upravljanja virtualnega tima in vodstvene kompetence. Cilj empiričnega dela članka, pa je izvedeti mnenja managerjev virtualnih timov o tem, katere poklicne spretnosti so pomembne za delovanje takšnega tima. Sklepi iz epistemološke analize in empirične raziskave so privedli do razvoja kompetenčnega profila kandidata za vodjo virtualne ekipe.

1 Introduction

In the era of the growing popularity of the execution of business tasks in a virtual form, the key challenge for the theory and practice of management is to learn the specifics of effective management of virtual teams. Rich literature of the problem leaves no doubt that these are specific teams, which means that the role of a manager goes beyond traditional patterns and patterns of action. Virtual management takes the modified form of coordinating leading and creating culture of a team, generating a set of feedback information, combining entities of different qualifications and specializations in one virtual unit realising the common goal.

In the epistemological part of the article, the systematization of knowledge of the specifics of virtual team management has been presented. The aim of the empirical part of the article is to find out opinions of managers managing virtual teams on which professional skills are essential for such a team to function effectively. Conclusions from the epistemological analysis and research led to the development of a competency profile of a candidate for a virtual team manager.

2 Virtual team management – literature review

There are many arguments in favour of the fact that teamwork is more effective than individual work. It particularly concerns the execution of complex tasks. In the course of their implementation, the team, using the “collective wisdom,” usually finds better solutions than a single employee. In the course of teamwork, the coordination of tasks and communication between experts improves, and co-responsibility of each individual and mutual stimulation to think increase creativity. Decisions undertaken together are more accepted and faster implemented. At the same time, the cooperation teaches each member of the team how to work with others, how to work individually and be responsible for the designated part of the task. Team members motivate and inspire each other but also do not lose their individualities within their parts of the task (Kirkman et al., 2002).

Virtual organisations constitute the organisational environment in which virtual teams operate. Their specificity is primarily based on the fact that within their operation the centre of balance moves from generating tangible values to intangible values. The values are created both in physical and information spaces, where increasingly the network form predominates. The virtual organisations are characterized by flexibility, flat organisational structures, strong decentralization of power, and even blurred boundaries: the way of action of such an organisation often makes it difficult to clearly indicate where each organisation begins and ends (Potter et al., 2000).

The creation of virtual teams is the result of evolution, in which it is possible to distinguish:

- teams of the first generation – the basis of selection for this kind of team was similarity of formal qualifications of its members;
- teams of the second generation – formal and interpersonal qualifications constituted the condition of the selection. A diversity of competencies of team members decided on its effectiveness;
- teams of the third generation (undeveloped form) – their most important feature is the usage of information techniques allowing for overcoming barriers of place and time what enabled the parallel execution of processes carried out so far sequentially;
- teams of the third generation (developed form) – these virtual teams are qualified here which members carry out a joint work in spite of distances and time zones dividing them, as well as the diversity of performed tasks. The attribute of such a team is also the fact that their members cannot make direct contact.

The most important advantages of virtual teams include the potential possibility to mobilise resources, potential possibility to diversify the activity, and potential speed of operation and precision to adapt to the needs of a customer. Virtual task groups are the most technologically advanced forms of work using the Internet. In this case, it is necessary to ensure the efficient exchange of information between the organisation and individual members of the team and communication between all participants of

the project (Lockwood, 2010). Among characteristics of virtual teams distinguishing them from other team forms are:

- functioning in conditions of division of team members by space, time or organisational and structural barriers,
- communication and cooperation is determined by the information technology,
- they allow to cross organisational and inter-organisational divisions,
- they possess all elements necessary to form any team.

In the structures of virtual organisations, the manager more and more often performs the function of a broker, virtual coordinator. It consists, primarily, in starting up and using the potential of subordinate employees, formulating tasks in the form of specific problems to solve than the long-term objectives, discussing the modes of action rather than imposing them. The basis for the efficient management is also sharing the information, also in connection with the distance. The virtual manager is a person responsible for each member of the team, task or project in different locations. Relationship and project management at a distance defines the manager as a “virtual,” cyber manager. At the same time, the virtual manager is responsible for building and managing effective and functional team of employees, regardless of where the employees are, and for which networked organisation they work (Santos et al., 2004).

Management should take into account division of powers at so-called remote positions and combine distributed information and human resources so the enterprise can develop and gain the competitive advantage, and employees can improve their professional skills. Managers and their colleagues in the network and virtual structures should know more than their colleagues from large, concentrated in one place organisations (Jury, 2008). Working in the virtual space requires all “old” traditional skills and abilities from the area of management, and additionally, new knowledge, especially, of the relationship management, network structure, knowledge flow management (knowledge fluctuation), coordination, skilful usage of ICT tools. Manager managing a virtual team must deal with a number of challenges and threats. These include:

- lack of relationship of loyalty (because incidental connections of experts does not support it),
- risk of acquisition of subsequent contracts directly by the expert or business partner,
- withdrawal of the expert or business partner from the network structure.

3 Research methodology

The aim of the presented studies was to find out opinions of the managers managing virtual teams on professional competencies, which, in their assessment, decide about the effectiveness of this type of a team. The following research problems have been formulated:

1. What, in the opinion of the surveyed managers, constitutes the biggest challenges in

- managing a virtual team? In what way do the respondents cope with these challenges?
2. Which skills and personal traits of a manager determine, in the opinion of the respondents, effective management of people working in a virtual team?
 3. Which competencies should be evaluated in the selection process for the position of a virtual team manager?

A questionnaire has been used to carry out the research. Participants of the research have been recruited from the virtual environment. By usage of the social networks (LinkedIn and GoldenLine) a base of people professionally managing projects implemented through the Internet has been created. A total of 142 questionnaires have been sent, 78 of them came back, and 60 of them have been filled out properly. They constituted the research material for the further analysis. The participation of representatives of each gender in the research sample was: 45% females and 55% males.

Most of the respondents (56.66%) admitted that they function in the virtual structure for a short time – up to one year. The second largest part of the respondents (26.6%) manages the virtual teams from one to two years, while 16.66% of the surveyed indicated that their experience of working in the virtual environment lasts from three to five years. Such work experience means that formulating conclusions based on the results of the research must be very careful due to incomplete representativeness of the examined sample.

4 Managers' opinions on competencies important in managing a virtual team – analysis of the results

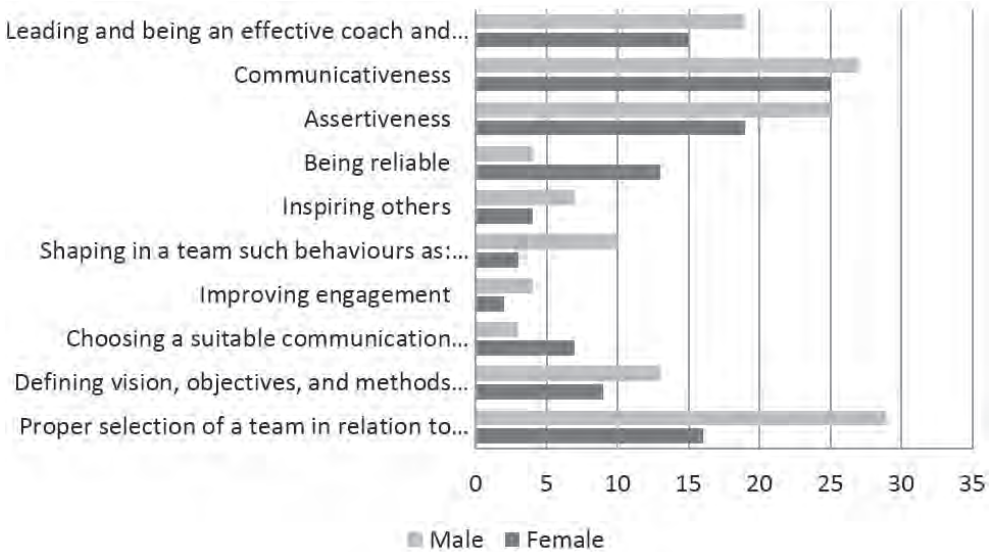
One of the purposes of the presented here studies was to find out opinions of the surveyed managers on the biggest challenges in managing a virtual team, and in what way do the respondents cope with these challenges. The analysis of the empirical material shows that the biggest challenge constitutes the management by setting goals. It is the only challenge in team management identified by more than half of the respondents (53.33% of given responses). Coordination as a challenge in managing a team working in the virtual space has been indicated by less than half of the respondents (35.00%).

Surveys on the managerial skills crucial for managing a virtual team pointed to discrepancies in the statements of men and women (see Graph 1).

The women managing virtual teams declared that the most important in their work are: communication (approx. 42% of the responses), assertiveness (approx. 32% of the responses), and managerial skills combined with coaching and mentoring (25%). In the opinion of the men managing virtual teams, the most important is the proper selection of team members assessed by ability to implement complex goals (over 48% of the responses). Communication and assertiveness were the second and third indications of the men. The men over three times more often (16.6% indications compared to 5%

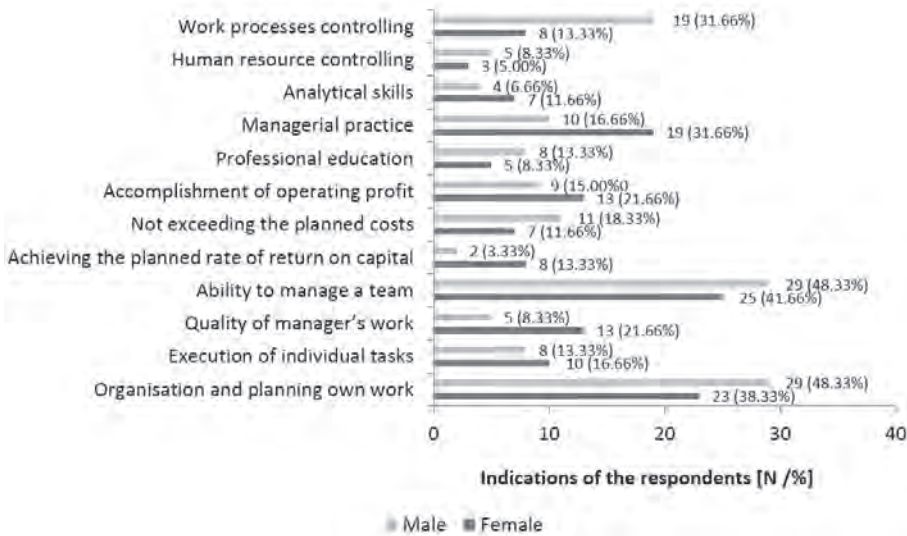
of indications of the surveyed women) indicated the great importance of skills in the area of shaping in the team desired behaviours based on independent decision-making, mutual support of team members, and execution of common goals.

Graph 1: Soft managerial skills crucial in managing virtual teams



Source: Self-elaboration.

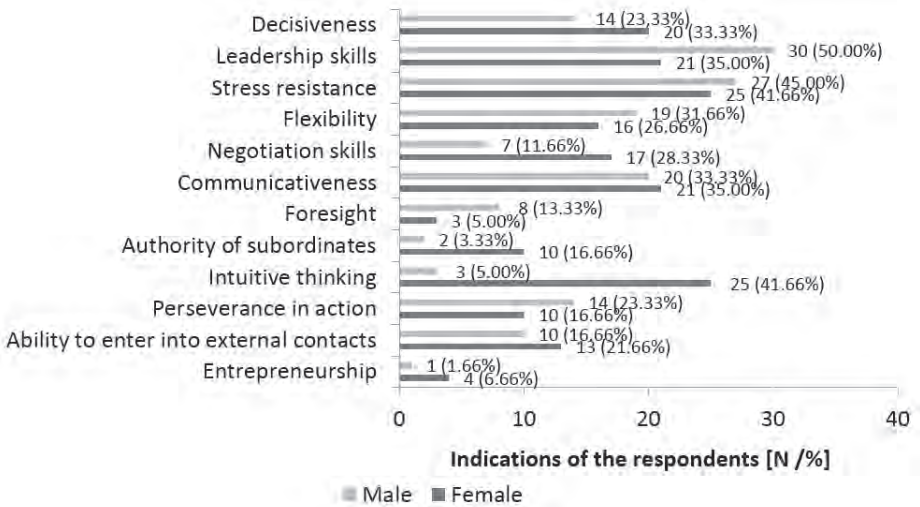
Graph 2: Criteria for selecting a manager managing a virtual team



Source: Self-elaboration.

When asked about key competencies that should be taken into consideration during the selection of managers to manage virtual teams (see Graph 2), the respondents mentioned the same ones that are also the most important for the effective management of traditional teams. The men participating in the research highlighted the role of the organisation, planning own work, managerial skills, and controlling work processes. In turn, the women managing virtual teams attach smaller importance to the controlling functions, and greater to the managerial practice of a candidate and achievement of the planned financial results.

Graph 3: Psychological predispositions important in managing a virtual team



Source: Self-elaboration.

Amongst psychological predispositions most important in the work of a manager (see Graph 3), the men participating in the research at most assessed: leadership skills, resistance to stress, communication, and flexibility. As the most important psychological predispositions, the surveyed women recognised ability to think intuitively. Subsequently, they indicated the same characteristics to which pointed the surveyed male managers, that is, resistance to stress, leadership skills, and flexibility.

5 Conclusions

Virtual teams constitute a new quality of work. Managing them differs from managing traditional teams. This is mainly due to the structure of the network (scattered), wide and fluctuated organisational boundaries, and a new quality of management and coordination of work. Priority for the management of this type of a team is to

structure objectives and adequately select employees for their implementation. The analysis of the research results, presented in this paper, enables to draw a conclusion that the specificity of virtual team management is primarily based on a very precise matching of people's competencies to tasks. This adjustment is done by associating knowledge, skills and experience of employees with requirements arising from tasks and projects executed by the usage of advanced communication technologies. Therefore, in the case of skills of managers managing virtual teams essential are: communication and engaging individuals to work in a team that enables the execution of the objective (skilful selection of team members), and further: openness to autonomy and individualism, emotional intelligence, leadership, and being an effective coach. Moreover, the manager of a virtual team must: be able to manage a group of people in a virtual space, be resistant for stress, properly organise and plan own work, have leadership skills, be communicative, flexible, and decisive. The vast majority of the mentioned managerial competencies are also very important in the traditional management. It should be, however, emphasised that management of a virtual team is a job in conditions of limited contact with the managed team, thus competencies of these managers should be characterised by a higher level of development than competencies of managers managing traditional teams.

The author is aware that presented here studies need to be continued on a larger research sample. It seems to be justified to carry out a comparative analysis: the comparison of the opinions of managers managing virtual teams and those who do not have such experience.

LITERATURE

1. Jury, A. W. (2008). Key themes for effective virtual team leaders. *Illuminations*. Australian Psychological Society, Vol. 5-7.
2. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C.B. and Tesluk, P. E. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, pp. 67-78.
3. Lockwood, N. R. (2010). Successfully Transitioning to a Virtual Organization: Challenges, Impact and Technology. *Research Quarterly*. Society for Human Resource Management.
4. Ornarowicz, U. (2008). *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
5. Potter, R. E., Cooke, R. A. and Balthazard, P. A. (2000). Virtual team interaction: assessment, consequences, and management. *Team Performance Management. An International Journal*, Vol. 6, No. 7-8, pp. 131-137.
6. Santos, J., Doz, Y. and Williamson, P. (2004). Is Your Innovation Process Global? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, pp. 31-37.

Ocena kvaliteta investicionog i poslovnog okruženja u uslovima oporavka privrede Republike Srbije

UDK 005.961:004.94

331.1:004.94

KLJUČNE REČI: *investiciono i poslovno okruženje, oporavak privrede, Republika Srbija, konkurentnost*

POVZETEK - *U razvijenim zemljama nazire se oporavak privrede, budući da makroekonomski pokazatelji pokazuju tendenciju umerenog rasta. Ovakvo stanje se odražava i na manje razvijene zemlje, kakva je i Republika Srbija, ali da bi se ostvarili značajniji rezultati neophodne su obimnije i sveobuhvatnije mere države. Manje razvijenim zemljama svetska ekonomska kriza je samo dodatni problem, pored uobičajeno niskih ekonomskih rezultata. Zato su neophodne dublje mere koje će oživeti privredu, posebno u sektorima koji imaju potencijal za proizvodnju, zapošljavanje i izvoz, kako bi oni postali pokretači šireg razvoja privrede. Poznato je da se proizvodnja ne može povećati bez ulaganja, pa je zato osnovni zadatak da se paketom mera ekonomske politike stvori povoljno investiciono i poslovno okruženje koje bi privuklo strane direktne investicije. Usled toga, cilj ovog rada je da analizom konkurentne pozicije Republike Srbije doprinese oceni kvaliteta investicionog i poslovnog okruženja u uslovima oporavka od krize.*

UDK 005.961:004.94

331.1:004.94

KEY WORDS: *investment and business environment, economic recovery, the Republic of Serbia, competitiveness*

ABSTRACT - *In developed countries an economic recovery is perceived, since the macroeconomic indicators show the tendency of moderate growth. This situation is also reflected in the less developed countries such as the Republic of Serbia, but more comprehensive and overall state measures are necessary in order to achieve some significant results. The World's economic crisis is just an additional problem for the less developed countries, besides their usual low economic performance. For that reason, a deeper measures are needed to revive the economy, particularly in sectors that have the potential for production, employment and exports, so that they become the driving force of a broader economic development. It is known that the production can not be increased without an investment, so the basic task is that the package of economic policy measures creates a favorable investment and business environment to attract direct foreign investments. Thereupon, by analyzing the competitive position of the Republic of Serbia, the aim of this paper is to contribute to the quality assessment of the investment and business environment in terms of recovery from the crisis.*

1 Uvod

Proces tranzicije srpske privrede i društva traje već više od dve decenije. Iako je Republika Srbija krajem osamdesetih godina XX veka imala više nego povoljne uslove za započne proces tranzicije, negativno dejstvo faktora iz eksternog i internog okruženja u poslednjoj deceniji XX veka uslovalo je potpuno zaustavljanje procesa reformi i njeno zaostajanje za naprednim zemljama u tranziciji u pogledu afirmacije institucija tržišne privrede. Dekada devedesetih se smatra izgubljenom decenijom razvoja srpske privrede, budući da je dugogodišnja izolovanost od međunarodnih ekonomskih tokova, uz sadejstvo sa ostalim internim faktorima, uslovala njeno društveno-ekonomsko nazadovanje, tako da je prelaz ka tržišnoj privredi onemogućen

u uslovima ekonomske i socijalne krize. Kao jedna od poslednjih privreda koje se našla na tranzicionoj trajektoriji, Republika Srbija se početkom XXI veka našla pred velikim izazovima i iskušenjima u pogledu dinamiziranja tempa tranzicione dinamike.

Decenijsko kašnjenje za naprednim ekonomijama u tranziciji uslovalo je da se srpska privreda na pragu Trećeg milenijuma nađe na važnoj prekretnici. »Kao i u drugim zemljama, tranzicija u Srbiji podrazumeva implementaciju reformi vezanih za: makroekonomsku stabilnost (smanjenje i eliminisanje budžetskog deficita i vođenje odgovarajuće neinflatorne monetarne politike), liberalizaciju (unutrašnju, ali i spoljnu koja se manifestuje ukidanjem trgovinskih i investicionih barijera i promenom režima deviznog kursa) kao i transformaciju vlasničkih prava kroz privatizaciju i nove vlasničke aranžmane. Proces tranzicije je obično praćen značajnim troškovima koje je moralo da »plati« celokupno društvo. Ti troškovi se odnose na značajan pad društvenog proizvoda, pad zaposlenosti i pojavu inflacije« (Đorđević i Veselinović, 2010). Uprkos činjenici da je srpska privreda ušla u drugu fazu sprovođenja tranzicionih procesa koja obuhvata strukturne reforme i čija primena utiče značajno na poboljšanje poslovnog ambijenta, ipak, »još uvek, nije kreirana fleksibilna i snažna makroekonomska osnova koja bi slala jasne »signale« mikroekonomskom nivou, a to je osnovni preduslov za održivi rast zaposlenosti, izvoza, investicija i domaće štednje« (Đorđević i Veselinović, 2010).

Svetska finansijska i ekonomska kriza usporila je dinamiku sprovođenja tranzicionih i reformskih procesa i istakla značaj promene modela privrednog razvoja Republike Srbije. Novi model rasta i razvoja, sa naglaskom na podsticanje priliva izvoznorijentisanih greenfield projekata stranih direktnih investicija i jačanje izvozne orijentacije, imao bi za posledicu jačanje konkurentne sposobnosti srpske privrede.

Radi ostvarivanja osnovnog cilja istraživanja, ovaj rad je strukturiran na sledeći način. Nakon uvodnih razmatranja i ukazivanja na metodologiju naučnog istraživanja, koja će biti primenjena, izvršiće se analiza ključnih makroekonomskih rezultata koje je srpska privreda ostvarila u prethodnom periodu. Nadalje će pažnja biti usmerena ka oceni kvaliteta investicionog i poslovnog okruženja u Republici Srbiji primenom metodologije Svetskog ekonomskog foruma. U zaključnim razmatranjima biće izvršena sinteza ključnih rezultata do kojih se došlo istraživanjem.

2 Metodologija

Uzimajući u obzir specifičnost i složenost predmetne problematike, tokom istraživanja biće korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. Za ispunjenje navedenih kriterijuma u toku istraživanja biće korišćene sledeće metode:

- 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 u kojima se dolazi na osnovu analiza opštih sudova pri čemu se izvode posebni i pojedinačni zaključci,
- komparativni metod biće korišćen radi dobijanja jasnijeg uvida u kretanje ključnih makroekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji, kao i sagledavanja promena u konkurentskoj poziciji Republike Srbije,
- metod sinteze biće korišćen za istraživanje i objašnjavanje stvarnosti putem spajanja jednostavnih sudova u složenije,
- metod analogije koristiće se za dolaženje do određenih preporuka za unapređenje investicionog i poslovnog ambijenta u Republici Srbiji.

Sva razmatranja biće obogaćena podacima, koji su dobijeni kvantitativnom metodom istraživanja. U prikupljanju podataka koristiće se analiza sadržaja dokumenata, i to kako primarne, tako i sekundarne građe – već izvršenih istraživanja, kao i posmatranje. Na ovaj način biće omogućeno potpunije i realnije sagledavanje predmetne problematike i ostvarivanje osnovnog cilja istraživanja.

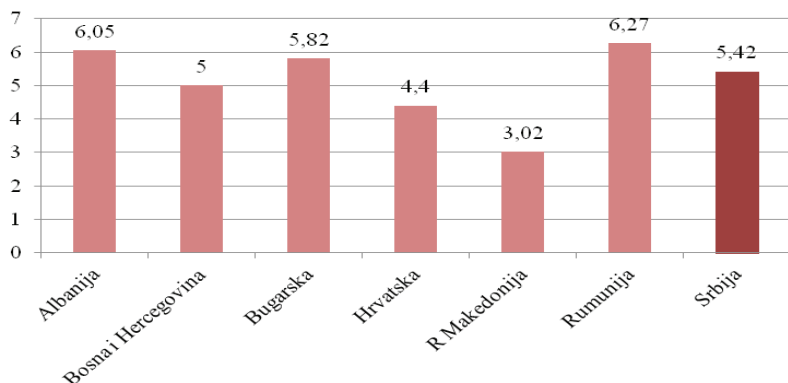
3 Makroekonomske performanse Srpske privrede u prethodnom periodu

Neosporni su rezultati kreatora ekonomske politike u poslednjih petnaest godina od početka intenzivnijeg sprovođenja procesa sveukupnih reformi srpske privrede i društva. Najdinamičnijim periodom u realizaciji ovog procesa se smatra period od 2001. do 2008. godine kojeg »karakteriše sprovođenje brojnih reformi, uspostavljenje makroekonomske stabilnosti i održivog i stabilnog privrednog razvoja, restrukturiranje velikih sistema, privatizacija preduzeća i početak pridruživanja EU, koji uključujuje brojna prilagođavanja u svim oblastima privrede i društva. Osnovni ciljevi ekonomske politike bili su održavanje makroekonomske stabilnosti, uz istovremeno ostvarivanje visoke stope privrednog rasta« (Vlada Republike Srbije, 2006).

Ključni makroekonomski rezultati srpske privrede u periodu od 2001. do 2008. godine ogledaju se u sledećem:

1. U periodu od 2001. do 2008. godine ostvarena je relativno visoka prosečna godišnja stopa rasta u iznosu od 5,4 %, i među najvišim je u regionu (videti grafikon 1.) »U 2004. godini ostvarena je najviša stopa rasta BDP od 8,4 % koja je, pre svega, bila zasnovana na industrijskom rastu, rastu poljoprivredne proizvodnje i značajnom rastu prometa u trgovini na malo. I u narednim godinama ostvaren je značajan rast BDP kome je najviše doprineo rast uslužnog sektora, posebno telekomunikacija, gde su i napravljena najveća investiciona ulaganja« (Veselinović, 2008).

Graf 1: Prosečna stopa rasta GDP u odabranim zemljama jugoistočne Evrope, 2001-2008



Izvor: Izračunavanja autora na bazi podataka iz: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, 2015.

Tabela 1: Kretanje ključnih makroekonomskih indikatora u periodu od 2001. do 2008. godine

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bruto domaći proizvod, per capita, u EUR	1.840,0	2.280,1	2.504,9	2.675,4	2.836,2	3.296,8	3.989,8	4.585,5
Bruto domaći proizvod, realni rast, u %	5,0	7,1	4,4	9,0	5,5	4,9	5,9	5,4
Inflacija-ukupno, kraj perioda, u %	40,7	14,8	7,8	13,7	17,7	6,6	11,0	8,6
Izvoz robe	1.922,2	2.201,7	2.441,3	2.831,6	3.608,3	5.102,5	6.432,2	7.428,8
Izvoz robe, %		14,5	10,9	16,0	27,4	41,4	26,1	15,5
Uvoz robe	4.759,2	5.956,8	6.585,5	8.620,7	8.434,2	10.460,7	13.808,4	16.283,0
Uvoz robe, %		25,2	10,6	30,9	-2,2	24,0	32,0	17,9
Deficit robne razmene	-2.837,0	-3.755,1	-4.144,3	-5.789,1	-4.825,9	-5.358,2	-7.376,2	-8.854,2
Deficit tekućih transakcija	282	-671	-1.347	-2.620	-1.778	-2.356	-5.053	-7.054
Deficit tekućih transakcija, % BDP	2,0	-3,9	-7,2	-13,1	-8,4	-9,6	-17,2	-20,9
Platni bilans, ukupno	561,9	995,7	826,7	342,6	1.647,3	4.268,9	742,1	-1.686,6
Strane direktne investicije, neto, u mil. EUR	184,1	499,6	1.194,5	773,8	1.250,4	3.322,6	1.820,8	1.824,4

Vrednost evra u odnosu na dinar, kraj perioda	59,71	61,52	68,31	78,89	85,50	79,00	79,24	88,60
Stopa nezaposlenosti, MOR	-	-	-	18,5	20,8	20,9	18,1	13,6
Neto zarade, prosek perioda, u dinarima	6.078	9.208	11.500	14.108	17.443	21.707	27.759	32.746
Prosečna penzija, prosek perioda, u dinarima	4.505	6.134	7.393	8.725	10.568	12.151	13.612	17.660
Javni dug, u %BDP	105,2	72,90	66,9	55,3	52,2	37,7	30,9	29,2

Izvor: Republika Srbija, Ministarstvo finansija (Tabela 1: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 30.01.2015. godine) i Narodna banka Srbije (Tabela B: Osnovni makroekonomski indikatori, 11.02.2005).

2. Primena mera makroekonomskih reformi pokazala se nužno neophodnim kako bi se ostvarila ekonomska stabilnost i dinamizirao privredni rast, i dostigao viši nivo životnog standarda iz perioda pre devedesetih. Dinamičan privredni rast u posmatranom periodu praćen je značajnim povećanjem BDP per capita, čija se vrednost udvostručila u 2008. godini, (4.585 EUR) u odnosu na 2001. godinu (1.840 EUR). Pобољшanje životnog standarda stanovništva praćeno je rastom realnih zarada i penzija, sa 6.078 dinara i 4.505 dinara u 2001. godini na 32.746 dinara i 17.660 u 2008. godini, respektivno;

3. Posmatrani tranzicioni period, takođe, karakteriše uspostavljanje relativne stabilnosti u domenu kretanja opšteg nivoa cena. Relativno uspešni rezultati u pogledu smanjenja inflacije ostvareni su zahvaljujući primeni mera fiskalne i monetarne politie, i stabilnom kursu dinara prema evru. Na osnovu podataka iz tabele 1. moglo bi se zaključiti da je u toku posmatranog perioda inflacija smanjena sa 40,7% u 2001. godini na 11% u 2007. godini, dok je najniži međugodišnji rast zabeležen 2003. i 2006. godine (7,8% i 6,6%, respektivno). Na inflatorne tendencije u privredi u toku posmatranog perioda delovalo je više faktora. Prvo, inflatorni pritisak se povećavao usled rasta domaće tražnje, preko rasta plata i kredita, i cikličnog kretanja fiskalne politike. Od ostalih faktora koji su povremeno uticali na povećanje inflacije naročito se ističu rast cena sirove nafte na svetskom tržištu, rast svetske inflacije, ispravljanje dispariteta cena, uvođenje PDV-a, nepovoljni meterološki uslovi u 2005. i 2007. godine, kao i nedovoljna konkurencija i depresijacija dinara u odnosu na evro. Prelaz sa jednocifrene u 2006. godini na dvocifrenu godišnju inflaciju u 2007. godini u značajnoj meri je određen delovanjem egzogenih šokova na strani ponude (rast cena nafte i gasa na svetskom tržištu, suša u Srbiji), ali i visokog rasta plata u prva tri kvartala 2007. godine i fiskalne ekspanzije u poslednjem kvartalu iste godine.

Inflatorni pritisci su ponovo izbili na površinu u 2008. godini, umanjujući stabilnost ekonomskog okruženja za ekonomske subjekte.

4. Nakon perioda dugogodišnjeg rasta stope nezaposlenosti (period od 2001. do 2006. godine), situacija u domenu zapošljavanja u 2007. godini je značajno poboljšana, budući da su po prvi put zabeležena pozitivna kretanja na tržištu rada. Prema raspoloživim podacima stopa nezaposlenosti je sa 20,9% u 2006. godini opala na 18,1% u 2007. godini, i 13,6% u 2008. godini. Smanjenje stope nezaposlenosti u 2007. godini posledica je povećanog zapošljavanja usled primene mera aktivne politike zapošljavanja i smanjenja broja nezaposlenih lica primenom novih propisa iz zdravstvenog osiguranja, i povećanja aktivnosti inspekcijjskih organa na suzbijanju rada u sivoj ekonomiji.

5. U posmatranom periodu došlo je do značajnog smanjenja učešća javnog duga Republike Srbije u BDP sa 105,2% u 2001. na 29,2% u 2008. godini.

6. Međutim, visoku stopu privrednog rasta pratilo je povećanje spoljašnjih neravnoteža, odnosno pogoršanje eksterne pozicije Republike Srbije. Negativne tendencije u oblasti spoljnoekonomskih odnosa, pojačane su u 2007. godini kada je Srbija ostvarila rekordno visoke deficite u spoljnotrgovinskom (21,5% BDP) i tekućem platnom bilansu (17,2% BDP), i nastavljene tokom 2008. godine kada je deficit u tekućem bilansu povećan na 20,9% BDP-a. Zapravo, kada je u pitanju eksterna pozicija Republike Srbije ona ne odstupa od generalnog trenda, budući da su visoki debalansi u eksternom sektoru prisutni kod skoro svih zemalja u tranziciji, i nastaju kao prateća manifestacija strukturnih promena, značajnog priliva kapitala i konvergencije ka razvijenim zemljama Evropske unije.

Nakon 2008. godine primetno je usporavanje privredne dinamike usled sve izraženijeg delovanja svetske finansijske i ekonomske krize na privredu Republike Srbije, koja je uslovlila drastično pogoršanje vrednosti ključnih makroekonomskih indikatora. Aktivnosti nadležnih državnih organa preduzete nakon 2009. godine imale su za posledicu izvestan, premda spor i neujednačen oporavak od posledica krize, što potvrđuju podaci o kretanju ključnih makroekonomskih indikatora u periodu od 2009. do 2013. godine datih u Tabeli 2.

Iako postoji opšta saglasnost među ekonomistima da su strane direktne investicije odigrale značajnu ulogu u dinamiziranju tempa privrednog rasta u Republici Srbiji, ipak činjenica je da u prethodnom tranzicionom periodu Republika Srbija nije uspela da privuče veći obim kvalitetnih tokova stranih direktnih investicija. Ovu konstataciju potvrđuje ne samo nepovoljna sektorska orijentacija stranih direktnih investicija sa razvojnog aspekta srpske privrede (pretežna dominacija uslužnog sektora), već i skroman neto priliv stranih direktnih investicija, ukupno i per capita. (Tabela 3 i Tabela 4).

Tabela 2: Kretanje ključnih makroekonomskih indikatora u periodu od 2009. do 2013. godine

	2009	2010	2011	2012	2013
Bruto domaći proizvod, per capita, u EUR	4.187,3	4.082,4	4.620,4	4.401,0	4.783
Bruto domaći proizvod, realni rast, u %	-3,1	0,6	1,4	-1,0	2,6
Inflacija-ukupno, kraj perioda, u %	6,6	10,3	7,0	12,2	2,2
Izvoz robe	5.961,3	7.393,4	8.441,4	8.738,9	10.996,7
Izvoz robe, %	-19,8	24,0	14,2	3,5	25,8
Uvoz robe	11.327,0	12.423,5	14.250,0	14.716,7	15.469,0
Uvoz robe, %	-30,4	9,7	14,7	3,3	5,1
Deficit robne razmene	-5.365,7	-5.030,1	-5.808,6	-5.977,9	-4.472,3
Deficit tekućih transakcija	-1.910	-1.887	-2.870	-3.177	-1.586
Deficit tekućih transakcija, % BDP	-6,2	-6,3	-8,6	-10,0	-4,6
Platni bilans, ukupno	2.363,5	-928,7	1.801,5	1.137,2	-696,7
Strane direktne investicije, neto, u mil. EUR	1.372,5	860,1	1.826,9	669,2	1.228,8
Vrednost evra u odnosu na dinar, kraj perioda	95,89	105,50	104,64	113,72	114,64
Stopa nezaposlenosti, MOR	16,1	19,2	23,0	23,9	22,1
Neto zarade, prosek perioda, u dinarima	31.733	34.142	37.976	41.377	43.932
Prosečna penzija, prosek perioda, u dinarima	19.788	19.890	21.285	22.450	23.378
Javni dug, u %BDP	32,8	41,8	45,4	56,2	59,6

Izvor: Republika Srbija, Ministarstvo finansija (Tabela 1: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 30.01.2015. godine) i Narodna banka Srbije (Tabela B: Osnovni makroekonomski indikatori, 11.02.2015).

Tabela 3: Uporedni pregled neto priliva stranih direktnih investicija u odabranim zemljama, 2001-2013. u mil US\$

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Ukupno	Prosek perioda ¹
Albanija	206	135	178	346	264	324	659	974	996	1 051	876	855	1 225	8089	622,2
Bosna i Hercegovina	119	265	381	511	351	555	1 819	1 002	250	406	493	366	332	6580	527
Makedonija	447	106	113	324	96	433	693	586	201	212	468	93	334	4106	523,9
Romunija	1 158	1 141	2 196	6 436	6 483	11367	9 921	13909	4 844	2 940	2 522	2 748	3 617	69282	5329
Hrvaška	1 313	1 071	1 989	1 179	1 825	3 231	4 928	5 938	3 346	490	1 517	1 356	580	28763	2212,5
Srbija	165	475	1360	966	1550,4	4387,4	2195,3	2717,6	1 920	1 329	2 709	365	1034	21172	1628

¹Proračun autora na osnovu raspoloživih podataka.

Izvor: UNCTADStat, 2015.

Tabela 4: Neto priliv stranih direktnih investicija per capita, u US\$ tekuće cene, odabrane zemlje, 2001-2013

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prosečan per capita ¹
Albanija	63	41	55	107	83	102	208	309	316	334	278	271	386	170,6
Bosna i Hercegovina	31	68	98	132	91	143	470	259	65	106	128	96	87	136,4
Makedonija	217	51	54	155	46	207	330	279	96	101	223	44	158	150,8
Rumunija	52	51	99	290	293	515	451	633	221	134	116	126	167	244,2
Hrvatska	295	242	451	268	416	738	1 128	1 362	769	113	351	315	135	506,38
Srbija	16	52	142	101	209	499	477	358	243	188	339	69	145	218,3

¹Proračun autora na osnovu raspoloživih podataka.

Izvor: UNCTADStat, 2015.

U poređenju sa posmatranim zemljama u okruženju, prosečan godišnji neto priliv stranih direktnih investicija u Republici Srbiji, u iznosu od 1,6 milijardi USD, veći je odnosu na Albaniju, Bosnu i Hercegovinu i Makedoniju, dok znatno zaostaje za Rumunijom i Hrvatskom. Prosečan godišnji neto priliv stranih direktnih investicija per capita u Republici Srbiji bio je niži u odnosu na Hrvatsku (2,3 puta) i Rumuniju (1,1 puta) i nešto veći u odnosu na ostale posmatrane zemlje u okruženju.

Business Monitor International (2015) ocenjuje da Republika Srbija predstavlja relativno intenzivnu rizičnu zemlju za ulaganja, posmatrano prema regionalnim i globalnim standardima, ali vrlo privlačno okruženje za investitore zahvaljujući ekonomskoj otvorenosti, razvijenim transportnim vezama u regionu, aktivnostima podrške stranih direktnih investicija i raspoloživošću nekvalifikovane radne snage. Međutim, uprkos brojnim prednostima koje poseduje, investiciono i poslovno okruženje u Republici Srbiji opterećeno je brojnim barijerama koje skreću odluke ne samo inostranih, već i domaćih investitora.

4 Analiza konkurentnosti Srpske privrede prema globalnom indeksu konkurentnosti

Ocenu kvaliteta investicionog i poslovnog okruženja moguće je izvršiti primenom metodologije Svetskog ekonomskog foruma i Svetske banke. U ovom delu rada pažnja će biti usmerena ka analizi globalne konkurentne pozicije Republike Srbije, radi dobijanja jasnijeg uvida u one elemente investicionog i poslovnog okruženja koje bi trebalo unaprediti u narednom periodu.

U odnosu na rang konkurentnosti iz prethodne godine, srpska privreda je 2014. godine poboljšala svoju poziciju. Dakle, sa 101. mesta prešla je na 94. mesto prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2014/2015. godinu (Schwab, 2014). Naime, moglo bi se konstatovati da je ovo i prosečan rang koji je srpska privreda imala u periodu od 2007. godine do danas. Odstupanje od prosečnih vrednosti ranga

konkurentnosti Republike Srbije zabeleženo je 2008. godine kada je nalazila na 85. poziciji i 2013. godine na 101. poziciji. Međutim, što se tiče poena, ona je u celom posmatranom periodu od 2007-2014. godine imala konstantan broj poena (3,8-3,9), što ukazuje na to da se nivo konkurentnosti nije menjao. Kod ranga konkurentnosti su zabeležene promene zbog povećanja broja zemalja uključenih u analizu.

Konkurentnost svake zemlje je određena produktivnošću preduzeća koja u njoj posluju. Na osnovu analize mišljenja poslovne zajednice u Republici Srbiji, najveći problemi koji utiču na smanjenje produktivnosti su sledeći: neefikasna državna birokratija (13,7%), pristup finansiranju (13,3%), korupcija (11,9%) i politička nestabilnost (8.3%) (Schwab, 2014).

Na osnovu godišnjeg BDP-a i metodologije Svetskog ekonomskog foruma, srpska ekonomija se svrstava u red efikasnošću vođenih ekonomija (od 3.000 do 8.999 US\$ GDPpc). Analiza konkurentske prednosti polazi od nivoa GDPpc po paritetu kupovnih snaga (GDPpc (PPP)), po kome se 2014. godine Republika Srbija nalazila na 73. mestu, što bi trebalo da korespondira sa nivoom konkurentnosti. Međutim, prema GCI, Srbija se u konkurenciji od 144 države nalazi na nezavidnom 94. mestu. Razlika od 21 pozicije između GDPpc (PPP) i GCI svedoči o pogrešnoj strategiji ekonomskog rasta i prosperiteta u prethodnom periodu, a koja je bila bazirana na ekspanziji domaće tražnje umesto na štednji i investicijama.

Konkurentske prednosti Republike Srbije su: infrastruktura primarnog zdravstva (1-50. pozicija), kao i komunikaciona infrastruktura, prema broju fiksnih telefonskih linija (26. pozicija), pretplate za mobilne telefone (35. pozicija), pretplate za internet (49. pozicija) i propusni opseg interneta (26. pozicija). U ovim segmentima Republika Srbija je i ranije beležila konkurentske prednosti. Takođe, u oblasti efikasnosti tržišta roba, Republika Srbija ostvaruje konkurentske prednosti samo prema uvozu kao procentu GDP-a (46. pozicija). Na tržištu rada ima konkurentsku prednost koja se odnosi samo na troškove otpuštanja radnika (22. pozicija) i fleksibilnost određivanja zarada (45. pozicija), "što čitav ovaj segment tržišta čini nekonkurentnim, o čemu svedoči visoka stopa nezaposlenosti i socijalnih tenzija" (Petrović-Randelović i Radukić, 2012). Na finansijskom tržištu konkurentska prednost se ostvaruje samo kod indeksa zakonskih prava, gde Republika Srbija zauzima 43. poziciju.

Međutim, konkurentski nedostaci su u svim komponentama veoma izraženi i predstavljaju osnovne slabosti konkurentnosti srpske privrede. Glavni nedostaci su: „odliv mozgova“ ili kapacitet zemlje da zadrži i privuče stručnjake (141. i 143. mesto), institucije (122. mesto), infrastruktura (77. mesto) i makroekonomsko okruženje (129. mesto). U okviru institucija, najpovoljnija pozicija se ostvaruje na polju zaštite od terorizma (58.), a najnepovoljnija pozicija je zabeležena na polju državne regulacije (140.), zaštite interesa manjinskih vlasnika (138.) i rasipanje državne potrošnje (132.). Dakle, prema osnovnim zahtevima, Republika Srbija zauzima 101. mesto. Sa stanovišta tržišta, situacija je malo povoljnija (80. mesto), pa prema efikasnosti tržišta dobara ona se nalazi na 128. mestu, efikasnosti tržišta rada na 119. mestu i razvoju finansijskog tržišta na 109. mestu. Na kraju, najgori rezultat je zabeležen u

oblasti faktora inovativnosti i sofisticiranosti, prema kome Republika Srbija zauzima 121. mesto.

U uzorku od 144 zemlje, prema nivou konkurentnosti Republika Srbija ima nisku poziciju. Prema stepenu tržišnosti privrede, pored malog broja konkurentskih prednosti srpske privrede (indeks zakonskih prava i uvoz kao procenat GDP-a), postoje brojni konkurentski nedostaci izraženi, pre svega, na tržištu roba i usluga.

Posebno treba istaći da se u okviru ovog stuba konkurentnosti (efikasnost tržišta dobara – 6. stub) nalaze indeksi koji se odnose na strane direktne investicije. Prema pravilima koja se odnose na strane direktne investicije Republika Srbija se nalazi na 136. mestu i učešću stranog vlasništva na 109. mestu. Dakle, može se zaključiti, između ostalog, da nema dovoljno stranih direktnih investicija, kao i da ambijent za njihovo privlačenje nije dovoljno atraktivan. Ovaj zaključak potvrđuju vrednosti pod-indeksa u okviru 10. stuba – Veličina tržišta. Kao što je poznato, strane direktne investicije doprinose rastu GDP-a i povećanju izvoza. Prema veličini GDP-a Republika Srbija je rangirana na 73. mestu, a prema veličini izvoza kao procentu GDP-a na 55. mestu. Dakle, ova značajna razlika ukazuje na slabu izvoznu sposobnost srpske privrede, pa je neophodno preduzeti efikasnije izvozne orijentisane mere radi stimulisanja privrednog rasta. Glavna preporuka je da se u narednom periodu posveti više pažnje onim merama ekonomske politike koje stimulišu priliv stranih direktnih investicija, i to izvozne orijentisanih, upravo zbog njihovih višestrukih direktnih i indirektnih efekata.

5 Zaključak

Ulazak Republike Srbije u fazu oporavka posle krize podrazumeva promenu modela privrednog rasta, koji bi trebalo da se zasniva na oživljavanju industrijske proizvodnje, podsticanju izvoza i prilivu stranih direktnih investicija. Ovu konstataciju potvrđuje izvršena analiza makroekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji u prethodnom periodu, kao i ocena kvaliteta poslovnog okruženja prema GCI.

Raskorak između nivoa GDP pc (PPP) i nivoa GCI od skoro 20 mesta, kao i između GDP per capita i veličine izvoza u % od GDP od takođe skoro 20 mesta ukazuje na slabu izvoznu orijentaciju srpske privrede. Bez obzira što je Republika Srbija svrstana u red efikasnošću vođenih ekonomija, činjenica je da je ona suočena sa brojnim problemima. Pozicija Republike Srbije na skali globalne konkurentnosti neznatno se menjala u periodu od 2007. godine do danas, što ne predstavlja indikator promene stvarnog nivoa konkurentnosti i poboljšanja kvaliteta elemenata investicionog i poslovnog okruženja, već je više posledica stalnog uvećanja broja zemalja koje su uključene u analizu konkurentnosti.

Vrednost GCI tokom posmatranog perioda uglavnom je konstantna i kreće se u rasponu od 3,8 do 3,9 poena. To ukazuje na nisu izvršene značajnije ekonomske reforme

koje bi izvele srpsku privredu na put održivog rasta i poboljšanja konkurentnosti. U narednom periodu neophodne su radikalnije mere nosioca ekonomske politike, odnosno podsticanje proizvodnje i izvoza svim raspoloživim instrumentima, i posebno, priliva izvozno orijentisanih greenfield projekata stranih direktnih investicija kako bi ovi ciljevi postali realno ostvarljivi. Pozitivni efekti priliva investicija su rast poverenja u politički sistem, povećanje GDP-a, zaposlenosti, izvoza, konkurentnosti privrede i životnog standarda stanovništva.

Potpunija ocena investicionog i poslovnog okruženju u Republici Srbiji u periodu oporavka podrazumevala bi nastavak istraživanja u pravcu uporedne analize dva indeksa, GCI i Doing Business Indexa. Primenom odgovarajućeg statističkog metoda moguće je utvrditi korelaciju između ova dva indeksa kako u Republici Srbiji, tako i za zemlje u okruženju, radi dobijanja jasnije slike o kvalitetu investicionog i poslovnog okruženja u Republici Srbiji među zemljama u okruženju.

LITERATURA

1. Business Monitor International. Spletna stran: <http://www.businessmonitor.com/serbia> [Citirano 11. 2. 2015].
2. Đorđević, M. i Veselinović, P. (2010). Razvojne karakteristike srpske ekonomije u periodu tranzicije. Škola biznisa, br. 1, str. 21-30.
3. International Monetary Fund, World Economic Outlook Database. Spletna stran: <http://www.imf.org/external/data.htm> [Citirano 10. 1. 2015].
4. Narodna banka Srbije. Spletna stran: <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html> [Citirano 11. 2. 2015].
5. Petrović-Randelović, M. i Radukić, S. (2012). Improvement of macroeconomic performances in order to raise the level of competitiveness of Serbian economy. In: Arandelović, Z. i Marinković, S. (eds.). Serbia and the European Union. Niš: University of Niš, Faculty of Economics, pp. 31-45.
6. Radukić, S. i Petrović-Randelović, M. (2012). The challenges of competitiveness improvement of the Serbian economy in the post-crisis period. In: Krstić, B. i Chodyński, A. (eds.). Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises. Niš: University of Niš, Faculty of Economics, pp. 245-262.
7. Republika Srbija, Ministarstvo finansija. Spletna stran: <http://www.mfin.gov.rs/pages/article.php?id=7161> [Citirano 11. 2. 2015].
8. Schwab, K. (ed.) (2014). The Global Competitiveness Report 2014-2015. Geneva: World Economic Forum.
9. UNCTADStat. Spletna stran: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx> [Citirano 11. 2. 2015].
10. Veselinović, P. (2008). Stanje reformi i prioriteti ekonomske politike u Srbiji. Ekonomski horizonti, 10, br. 1, str. 53-72.
11. Vlada Republike Srbije (2006). Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012. Beograd: Vlada RS.

Etika i plagijarizam na javnom univerzitetu

UDK 378+343.533

KLJUČNE RIJEČI: javni univerzitet, plagijarizam, univerzitetska etika, menadžment univerziteta

POVZETEK - Cilj ovog rada je da se da ukaže na domene, razloge i posljedice ispoljavanja neetičnih ponašanja na javnom univerzitetu u Republici Srpskoj. Polazna hipoteza je da je opšti sistem vrijednosti siromašnog društva u tranziciji ključna determinanta etike i sistema vrijednosti na univerzitetu. Narušavanje univerzalnih etičkih načela i standarda akademske zajednice, vidimo kao jedan od ključnih uzroka višegodišnjeg nazadovanja javnih univerziteta i lošu poziciju na rejting listama univerziteta u svijetu. Istraživanje je zasnovano na neposrednom direktnom posmatranju, aktivnoj participaciji kao i na osnovu više »survey« istraživanja sprovedenih među studentima i nastavnicima Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Neetična ponašanja se pojavljuju u vidu raširenog plagijatorstva među asistentima, nastavnicima i studentima, kršenju zakona, nepoštovanja prava intelektualne svojine, autoritativnog i neetičnog koncepta menadžmenta, patronaže i drugog. Nejakna pravna država i raširena korupcija utiču na to da se zakonske odredbe koje se odnose na plagijarizam ne uvažavaju. Slabi kontrolni mehanizmi od strane državnih nadzornih organa i javnosti to omogućuju. Javni univerziteti imaju relativno kratku tradiciju. Zato lokalne tradicije, kultura, običaji i ideologije direktno determinišu etiku i moral na Univerzitetu koji nisu u skladu sa izvornom idejom Univerziteta. Takvo okruženje onemogućava dosledno poštovanje etičkih i drugih pisanih i nepisanih pravila u sferi visokog obrazovanja.

UDK 378+343.533

Key words: public university, plagiarism, university ethics, university management

ABSTRACT - The main objective of this paper is to point out the areas, reasons and consequences of the manifestation of an unethical behaviour at a public university in the Republic of Srpska. The premise is that the general value system of a poor society in transition is the key determinant of ethics and value system of the university. Violation of the universal ethical principles and standards of the academic community has been seen as one of the key causes of backsetting public universities for many years and of achieving bad position on the rating list of universities in the world. The study was based on a direct observation, active participation and on several surveys research conducted among students and teachers at the University of East Sarajevo. Unethical behaviour occurring in the form of widespread plagiarism among assistants, teachers and students, violations of the law, disrespect of intellectual property rights, authoritative and unethical management concept, patronage and other. Weak rule of law and widespread corruption affect the statutory provisions for plagiarism. The weak control mechanisms of the state supervisory authorities and the public allow such behaviour. Public universities have a relatively short tradition. Therefore, local traditions, culture, customs and ideologies directly determines the ethics and morals of the universities that are not in line with the original idea of the university. Such an environment prevents the strict following of ethical and other written and unwritten rules in the field of higher education.

1 Uvod

Rasprostranjeno je uvjerenje u javnosti da su državni univerziteti u Republici Srpskoj i BiH generalno kvalitetni i uspješni univerziteti. To posebno u poređenju sa privatnim univerzitetima koji u javnosti, još uvijek, ne uživaju veliko povjerenje. Javni univerziteti troše značajan obim javnih finansijskih sredstava ali rezultati koje postižu nisu u saglasnosti sa utrošenim resursima. Tu prije svega imamo u vidu njihovu vrlo nisku kotaciju na međunarodnim listama vidljivosti univerziteta na web sajtovima. Jako nizak rejting nekih javnih univerziteta objašnjavamo, između ostalog, neadek-

vatnim slijeđenjem etičkih standarda, te specifičnom kulturom, običajima i vladajućim sistemom vrijednosti u društvu pri čemu je univerzitet njihova paradigma. U radu ćemo se osvrnuti upravo na način primjene i slijeđenje akademskih etičkih standarda na javnom univerzitetu kao jednom od vrlo bitnih pokazatelja klime na univerzitetu i njegove predisponiranosti za postizanje boljih rezultata.

2 Dizajn istraživanja

Istraživanje smo bazirali na dugogodišnjem direktnom posmatranju i aktivnom učestvovanju u aktivnostima univerziteta bilo kroz poslove menadžmenta ili kroz direktne relacije sa nastavnicima i saradnicima u nastavi i studentima. To posebno vezano za pitanja uvažavanja i dosljednog slijeđenja pravila univerzitetske etike u praksi. Neetična ponašanja, po našem mišljenju, sa kojima smo se susretali prijavljivali smo odgovarajućim organima i institucijama univerziteta i analizirali odgovore i njihova reagovanja. Na osnovu analize razmjera i formi neetičnih ponašanja sa kojima smo se lično susreli pokušali smo objasniti i dovesti u vezu spor napredak javnih univerziteta sa raširenom neetičkom praksom u svim segmentima rada univerziteta. Provodili smo i određene ankete na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu (UIS) koji je poslužio kao studija slučaja. Ankete su nam pomogle da objasnimo stavove studenata i profesora univerziteta te protumačimo određene pojave koje su značajne za rast i napredak univerziteta. Ankete su sprovedene na bazi biranog uzorka studenata (60 studenata) čija mišljenja i stavove smatramo relevantnim s obzirom da oni već dobro poznaju stanje na univerzitetu. Anketirani profesori (12 profesora) su bili članovi organa uprave univerziteta ili su vršili rukovodeće funkcije. Nastojali smo anketirati i intervjuisati upućene ljude. Anonimne ankete su pripremljene na bazi postavljenih hipoteza sa unaprijed ponuđenim odgovorima i otvorenim pitanjima u cilju što potpunijeg iznošenja stavova i mišljenja anketiranih. Pratili smo i koristili medijske informacije na svim vrstama medija te internetskih foruma koji se bave problematikom visokog obrazovanja.

3 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je bio da se identifikuju oblici i karakter odstupanja određenih ponašanja od pravila univerzitetske etike. Osvrnuli smo se i na određene aspekte sistema vrijednosti na javnim univerzitetima kao faktor (ne) uspješnosti i barijera napretku javnih univerziteta u Republici Srpskoj. Polazna hipoteza je da vladajući sistem vrijednosti u društvu determiniše odnos prema moralu i etici na javnim univerzitetima u RS. Zato smo postavili cilj da ispitamo i istražimo da li su na univerzitetu prisutna neka ponašanja koja odstupaju od univerzitetske etike i to ne u njenoj »idealnoj« formi već u formi koja je propisana zakonom i drugim pravnim aktima. S obzirom na specifičnost i mali obim transakcija univerzitet može, bez obzira na siro-

maštvo okruženja, postići bolje rezultate nego li to ekonomsko okruženje obećava i garantuje. Narušavanje univerzalnih etičkih načela i standarda akademske zajednice, vidimo kao jedan od ključnih uzroka višegodišnjeg nazadovanja javnih univerziteta a posebno Univerziteta u Istočnom Sarajevu i njegovu izuzetno lošu poziciju na rejtng listi svjetskih univerziteta.

4 Metodologija

Istraživačka metodologija je zasnovana na neposrednim uvidima kao rezultat višegodišnjeg posmatranja, praćenja i aktivnog učešća u događanjima na oba javna univerziteta u Republici Srpskoj. Posmatrane organizacije su komplikovan slučaj i ne mogu se pratiti kroz stroga empirijska posmatranja. U njima preovlađuju *norme i društvene veze* koje utiču na ponašanje i *izbore* pojedinaca što je mnogo intenzivnije nego u tržišnoj strukturi. Pokušali smo sagledati dio kompleksnosti bez nužnih pojednostavljanja, kao što je slučaj u strogoj empirijskoj analizi, gdje je analitička rigoroznost sve ali praktično značenje nikakvo (Hodgson, 2007, str. 18). Takav pristup je nužan u kontekstu složenosti javne administracije i načina na koji ona djeluje u specifičnom opštem miljeu bosanskohercegovačkog društva. Posmatranje i praćenje je vršeno dugi niz godina ali je intenzivirano u posljednje tri godine. Više godina smo vršili *posmatranja*. Sve smo *registrovali* kroz pisane forme proistekle iz komunikacije sa Univerzitetom i njegovim organima, Ministarstvom prosvjete Vlade Republike Srpske i inspekcijama Ministarstva. Izvršene su i odgovarajuće ankete među studentima i nastavnicima Univerziteta. Naši uvidi u stanje na Univerzitetu su bili isprovocirani određenim ponašanjima uprave koja su se fundamentalno razlikovala od naše, očigledno idealizovane predstave o univerzitetu. Sa mnogim ishodima naših pokušaja i uvida smo bili iznenađeni. Nevoljno i silom prilika smo bili natjerani da provjeravamo i testiramo način i brzinu reagovanja institucija, organa i tijela Univerziteta te u kojoj mjeri se slijede pisana pravila i procedure, zakoni i drugi akti Univerziteta. Poštovanje i doslednost u slijeđenju etičkih principa su provjeravani u kontekstu menadžmenta univerziteta na svim nivoima, među nastavnicima, saradnicima i studentima. Korišćeni su svi podaci i informacije koje pružaju printani i elektronski mediji te razne druge informacije iz različitih javnih i privatnih izvora.

5 Rezultati istraživanja

5.1 Univerzitetska etika

Etika se bavi proučavanjem morala i ponekad se taj izraz koristi kao sinonim za pojam morala. Moral označava one postupke i djelatnosti čija je ispravnost ili pogrešnost od značaja. Tu spadaju pravila koja vladaju u određenim djelatnostima a u vezi su sa običajima ili navikama koje društvo ili grupa prihvataju kao ispravne

ili kao pogrešne i za koje se uvijek možemo zapitati da li su etične. To se dopunjuje zakonima zajednice koji dodatno donose pravne zabrane i kazne za mnoge radnje koje se smatraju nemoralnim. (de George, 1999, str. 31).

U praksi smo se uvjerali da se na javnom univerzitetu neuobičajeno mnogo i lako krše zakoni, čak i u njihovim ključnim odredbama. Pisana pravila i drugi podzakonski akti se nepoštuju niti se primjenjuju propisane sankcije. To smo provjerali u praksi i brojni su dokazi. Iste odredbe se u različitim slučajevima različito primjenjuju odnosno ne primjenjuju. Aktuelnim nam se čini zapažanje Dvornikovića (1939, str. 687) u vezi averzije prema zakonima i pisanim pravilima kod našeg naroda što praktično ima dugu historijsku tradiciju. Univerzitet se u zemlji koja već dvije decenije bilježi stopu nezaposlenosti od 43 % (podatak zvanične statistike), ponekad prevashodno doživljava kao mjesto gdje se može naći *siguran posao i plata* a ne mjesto gdje se ostvaruju akademska i naučna postignuća. Tu se uz odgovarajuću »podršku« izvan univerziteta, bez mnogo truda na polju nauke i nastave može ostvariti akademska karijera koja nosi velike privilegije u društvu. Takav pristup rezultira stagnacijom pa i padom ukupnih rezultata univerziteta. Istina da je u rijetkim slučajevima prisutna posvećenost i težnja ka izvrsnosti ali je to nedovoljno da se formira kritična masa. Lakoća sticanja titula i zvanja za lojalne pripadnike povlašćenih grupa djeluju apsolutno demoralisjuće na one koji ulažu ogroman trud radi sticanja neophodnih naučnih referenci i zvanja. Inače rasprostranjena korupcija u društvu je čak možda i veća na univerzitetu jer su prilike bezbrojne. Nepotizam je vrlo česta pojava u koju je šira javnost dobro upućena. Obično je riječ o zapošljavanju djece profesora na fakultetima roditelja koji su uključeni u politiku i vlast. Korupcija po definiciji znači lošu alokaciju resursa pa se time ne mogu očekivati rezultati i postignuća na univerzitetu. Zakonski uslovi za izbor u nastavnička zvanja su izuzetno labavi i »rastegljiviji«. U nastavu ulaze ljudi bez ikakvog prethodnog predavačkog ili istraživačkog iskustva u svojim kasnim pedesetim godinama. To se čini bez npr. pristupnih predavanja koja su zakonom predviđena kao i bez drugih osnovnih neophodnih uslova. Problem je što se ne radi o izlovanim slučajevima već to dobija zamah. Zapošljavanje na univerzitetu je obično *doživotno* bez obzira na rezultate akademskog rada. Za »naučne« reference je potrebno izdvojiti samo malo novca i ništa više. Zaštita *prava intelektualne svojine* praktično ne postoji (radnje za fotokopiranje otvoreno i neovlašćeno nude prethodno spremne fotokopirane udžbenike). Kuriozitet je da jedan od autora ovog teksta nije uspio prodati ni jedan jedini primjerak autorske knjige koja služi kao udžbenička literatura. Dovoljno je bilo ustupiti samo jedan primjerak biblioteci Fakulteta i da tako svi studenti dođu do neophodne knjige.

U Kodeksu profesionalne etike Univerziteta u Istočnom Sarajevu suviše je mnogo odredbi koje ne dozvoljavaju bilo kakvo javno istupanje i iznošenje mišljenja, stavova, kritika uprave Univerziteta bez prethodne »saglasnosti« Uprave. Jedino što je *dozvoljeno* to je »kritika pravila« Univerziteta (www.ues.ba). Bilo kakva kritika rada uprave, čak i u okviru univerziteta, dakle izvan javnosti, podložna je sankcijama koje predviđa Kodeks profesionalne etike. Na taj način »Kodeks« služi prvenstveno

zaštiti pozicije uprave čak i po cijenu ugrožavanja ustavnih i zakonskih prava zaposlenih. Zato se dešava da se Kodeks koristi protiv onih koji, prema percepcijama uprave, ugrožavaju njenu poziciju.

Na univerzitetima, posebno u Istočnom dijelu Republike Srpske gdje izostaju mnogi bitni elementi urbane kulture, dominantni etički principi su direktan odraz tradicije etnički, vjerski i kulturno homogene grupacije ljudi kod kojih je osnovni oblik međusobne razmjene poklanjanje pri čemu su familijarne veze ključne, o čemu govori Posner (1980). U sušini je u pitanju *kolektivistički* pristup, karakterističan za svaki od pomenutih oblika društvene organizacije. U tom kontekstu se formiraju brojne, vrlo homogene grupe bazirane na sličnim osnovama koje rukovodstvu, kojemu je primarni cilj stalno produžavanje mandata, obezbjeđuju dugotrajnu i dugogodišnju egzistenciju na upravljačkim pozicijama a oni pripadnicima grupe pružaju zaštitu i druge, obično protivpravne pogodnosti (*klijentelizam*). U kontekstu produženja mandata se nastoji obezbjediti podrška *političkih patrona* izvana. Politička podrška izvana može biti efikasna čak i ako se zasniva samo na prividu. Dovoljno je da se »puštaju« glasovi kako iza neke pripremane odluke stoji neko vrlo moćan. Iznutra se vodi borba za obezbjeđenje *glasačke infrastrukture* (»glasačka mašina«) u odgovarajućim organima koji im izglasavaju mandate i pripremljene odluke. Formiranje glasačke mašine automatski znači negativnu selekciju. Radi produženja mandata logičan je interes da se javnost (kako univerzitetska tako i opšta javnost) ne informiše o stvarnom stanju na Univerzitetu, a pogotovo *ne o problemima* jer to direktno nanosi štetu menadžmentu. Zato upravi *ne odgovara transparentnost rada* univerziteta i kritički sud javnosti koji bi u ovom slučaju trebao biti najvažniji *kontrolni* mehanizam.

Naša posmatranja i stečena iskustva su slična mišljenju Udruženja prosvjetnih radnika Republike Srpske. Ponašanje i način upravljanja u domaćim javnim ustanovama (posmatrači nas često definišu kao *predinstitucionalno* društvo) se odvija po jedinstvenoj matrici koju su izgradile političke partije vukući tradiciju iz sistema višedecenijske vladavine monopola samo jedne partije (komunističke). Takva autokratska struktura je projektovana i uspostavljena i na javnim insitucijama, pa tako i na javnim univerzitetima (UPNRRS, 2006). Demokratski principi se vrlo teško ili nikako infiltriraju u tu strukturu. Jedna od posljedica je dramatično uzdrman pa i urušen sistem vrijednosti. Upravljanje javnim univerzitetima u RS se odvija u uslovima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava pa je i kriza međuljudskih odnosa očekivana u uslovima opšte krize. Rektor (dekan) jedino mora da bude vješt u iskorištavanju postojećih sukoba pojedinaca i grupa za sebe i svoje ciljeve. Efikasan mehanizam ostvarivanja neetičkog uticaja ide preko »operacionalizacije« egzistencijalnog straha zaposlenih. To se u prvom redu čini u cilju ostvarivanja ličnih interesa pod okriljem interesa univerziteta i društva uopšte.

Još i danas je jednako prisutan, jedan od recidiva socijalizma, *paternalizam* (»parentelism«). To znači da mnoge osobe žele da im neko drugi nametne vrijednosti koje će slijediti istovremeno se dobrovoljno lišavajući lične slobode odlučivanja i vlastite odgovornosti za svoje postupke (Pejović i Colombato, 2008, str. 64). Za to

je najpogodniji kolektiv ili država koji oslobađaju pojedinca od odgovornosti koju bi nosio kao nezavisan subjekat. Vlastitu slobodu rado zamjenjuju za zaštitu. U autoritarnom, autokratskom društvu ili menadžmentu takvog tipa odgovara da uposlenike uporno ubjeđuju da su *bespomoćni* i da ima na razne načine utjeruju strah u kosti. Zaštita tad postaje za pojedinca realna potreba. Ukoliko pojedinac pokuša izaći iz konformizma i iznijeti kritički sud o radu univerziteta ili o nekim očiglednim nedostacima on postaje »neprijatelj« kolektiva, grupe i sistema u cjelini. Zavisno od stepena »opasnosti« ili potencijalne štete slijediće konsekvence koje će trpiti, zakonske i/ili protivzakonske (neformalne) od strane uprave. Svrha sankcija je odmazda zbog »pobune« a posebno su korisne kao »pokazna« vježba za potencijalne »pobunjenike« koji trebaju biti ustrašeni poslasticama koje je donijela reakcija uprave na »pobunu«. Kontrausluge za »pomoć«, zaštitu i podršku su poslušnost i lojalnost. Jedna od efikasnijih strategija u borbi sa upravom je samo »prijetnja« da će sa problemom biti upoznata i najšira javnost. Naša strategija je bila da probleme rješavamo unutar univerziteta i njegovih stakeholders-a (države) što je sa aspekta uprave isto tako neprihvatljivo jer baca loše svjetlo na rad uprave u očima vlasti.

Naša iskustva nisu usamljena. U tom pogledu bilo je dosta istupa u javnosti na oba javna univerziteta u RS (www.stopmobingsrbija.blogspot.com, www.account.ba). Mnogi slučajevi ukazivanja na prisutne probleme na javnim inieverzitetima su obično vrlo loše završavali za inicijatore (moderno: »zvizdače«) ponekad čak i sa tragičnim ishodima (naprasna smrt, batine ili teške bolesti). Prijave kršenja zakona na univerzitetima (obično prosvjetnoj inspekciji, što je posebna priča i/ili Ministarstvu prosvjete) se uglavnom vrše rijetko i obično anonimno. Ako su javne to se kažnjava na razne načine. Ukoliko se neki profesor u ime akademske slobode i nekonformizma ohrabri da javno iznese primjedbe (obično u vezi primjećenih korupcionih djelovanja) u ekstremnim situacijama rizikuje čak premlaćivanje i teže fizičke povrede. Navodimo npr. slučaj Čelića iz Banjaluke (Nezavisne novine, 2012) .

Apsolutni izostanak odgovora uprave na oko 60 naših prijava neetičnih ponašanja, rezultirao je sa samo 3 »mlaka« odgovora koja su bukvalno »iznuđena« od strane Ministarstva prosvjete. To je najbolji dokaz nevoljnosti i nedostatka unutrašnje želje da se slijede formalna pravila a prije svega i iznad svega pisani i nepisani moralni i etički kodeksi akademske zajednice. Uglavnom su nas proglašavali ozbiljno mentalno bolesnim. To je uvijek očekivana, obavezna pa čak i univerzalna reakcija na primjedbe pojedinca koji se usudi kritikovati upravu. Iskreno i nama se čini da je to realno jer čovjek mora biti zaista pomalo »lud« ili bolje reći, nedovoljno svjestan kad se upušta u beznadežnu borbu, znajući »moći« i volju inspekcija i drugih odgovornih državnih organa i posebno skupih i dugotrajnih sudskih postupaka.

5.2 Plagijarizam

Posljednjih godina plagijati magistarskih i doktorskih radova su u nekim oblastima nauka (posebno društvene) postali gotovo pa »normalna« pojava. Iako Zakon o visokom obrazovanju RS, predviđa poništavanje takvih radova i zvanja proisteklih

iz njih, kao i novčane kazne, u Statutu UIS *nema* predviđene procedure za takve slučajeve. Zanimljivo je da se ni u Srbiji koja, ima mnogo veće i jače naučno istraživačke i akademske kapacite, sa mnogo dužom tradicijom nego u BiH i RS, još uvijek se ne zna ko pokreće postupak procedure utvrđivanja validnosti doktorata, kako se reaguje i kakve su sankcije. (Politika, 2014.). Otkrivanje i obznanjivanje plagijata akademskih radova ne izazivaju baš nikakve posledice za aktere. Ni jednim aktom posmatranog univerziteta nije definisano šta je plagijat tako da su naša proizvoljna »tumačenja« pokatkad, na ivici Riplijeuskog »Vjerovali ili ne«. Najbolji kodeksi etike američkih univerziteta, plagijatorstvo definišu kao namjerno ili svjesno predstavljanje tuđih riječi ili ideja kao svojih. (Strajk i Mos, 2008, str. 39.). Na posmatranom univerzitetu se licitira u kom procentu se smije nekažnjeno prepisati tuđi tekst. Obimno prepisivanje je »opravdano« ako je citiran izvor!?! I tako u nedogled. Na posmatranom univerzitetu »prolaze« radovi koji npr. citiraju samo 2 udžbenika i ustvari predstavljaju besprimjernu kompilaciju samo dva ili tri tuđa teksta koje, istina navode u fusnotama što bi trebalo da bude »korektno« korišćenje literature. Nije problem samo očiglednih plagijata nego i radova koji osim urednog citiranja tuđih tekstova nemaju ništa originalno, autorsko. Izrada radova (seminarski, diplomski master radovi) se može naručiti za novac. U Dnevnom avazu (2014) iz Sarajeva pronašli smo oglas gdje se nudi izrada svih vrsta radova za fakultete iz oblasti ekonomije, prava, zdravstva, političkih nauka. Radovi se rade brzo i kvalitetno. Stručni »timovi« rade doktorske disertacije po narudžbi. Inače u svijetu su razvijeni i kompjuterski programi koji sami izrađuju naučne članke na zadatu temu.

U tom smislu smo prijavili upravi Univerziteta četiri »odbranjena« magistarska rada u kojima smo pronašli grube plagijate u vidu bukvalnog preuzimanja teksta na desetinama stranica, te radove koji su urađeni ispod bilo kakvih standarda. Pronašli smo i prijavili jedan doktorat ali nismo prijavljivali druge, mada je bilo osnova, jer bi to bilo »previše«. Diplomске radove nema smisla ni pominjati. Kada bi smo ih analizirali onda bi najmanje njih pola, ako ne i više, trebalo bukvalno poništiti. U tom kontekstu sve onda gubi smisao. Čitava procedura utvrđivanja plagijata je trajala 2 do 3 godine i još uvijek nije zvršena. Kraj je neizvjestan jer obznanjivanje i poništavanje plagiranih radova povlači narušavanje ugleda institucije što niko ne želi. Upravi je najvažnije bilo da to ne dospije u medije. Srećom nije jer bi se oni koji su to otkrili i prijavili vjerovatno mnogo »lošije proveli«. Notorna je činjenica da oni koji na to ukazuju bivaju podvrgnuti snažnim kontranapadima i na osnovu najmanje sitnice, ukoliko se ona može pronaći. To je sve provjereno na »terenu« i na vlastitoj koži autora ovog rada. Inače, postoje programi za otkrivanje plagijata mada oni ne mogu pronaći izvore na srpskom jeziku koji nisu na internetu ili ovim ostalim sličnim jezicima pogotovo ako je pisano ćirilicom.

U Kodeksu akademskog integriteta Univerziteta Merilend, (Strajk i Mos, 2008, str.39.) se kaže:»Akademska nepoštenje je izjedajuća sila u akademskom životu univerziteta. Ono ugrožava kvalitet obrazovanja i obezvređuje autentična postignuća drugih. Bez-

rezervna odgovornost svih članova akademske zajednice je da aktivno suzbijaju akademsko nepoštenje.«

U našem posmatranom slučaju jedan autor ovog rada je za, još uvijek neuspješan pokušaj suzbijanja plagijata dobio presudu Etičkog komiteta za »neetično ponašanje«, prema drugom se još uvijek vodi disciplinski postupak.

5.3 Stavovi profesora i studenata

Iz iskustva znamo da su veze između upravljačkih struktura na univerzitetima i politike veoma snažne. U nekim čak slučajevima dekane postavljaju političke partije čak iako ti ljudi iz politike ponekad uopšte nemaju akademskog iskustva.

Značajan dio anketiranih profesora smatra da menadžeri na univerzitetu treba da imaju *dobre veze* sa politikom. S druge strane, kroz neka druga pitanja ispostavlja se da u odgovorima svi ispitanici rezolutno odbijaju stav da politika treba da ima bilo kakav uticaj na univerzitet. Očigledan je ali i razumljiv ambivalentan odnos nastavnog osoblja prema pitanju odnosa politike i univerziteta. Zakoni i akti Univerziteta se po mišljenju ispitanika primjenjuju od prilike do prilike. Ispitanici smatraju lošom situaciju da u naučno stručnim tijelima Univerziteta u vezi stručnih pitanja jednako pravo glasa imaju asistenti i predstavnici studenata (koji se obično, suprotno zakonu, biraju iz reda najlošijih studenata) čak kada su u pitanju i najstručnija pitanja za koja nisu kompetentni da odlučuju. Česta je situacija da izlobirana većina asistenata i studenata često preglasava profesore čime se »stručni« organi univerziteta pretvaraju u svojevrsne parlamente svih zaposlenih. Rad univerziteta je *netransparentan*. Na pitanje da li treba da su nastavnici i saradnici Univerziteta upućeni u poslovanje Univerziteta, 86 % anketiranih profesora se opredjelilo za odgovor da ih povremeno treba informisati što je očekivani odgovor na činjenicu da u praksi nema nikakvih informacija o djelatnosti i poslovanju univerziteta. Za studentsku anketu u kojoj studenti ocjenjuju rad svojih nastavnika, 57 % anketiranih profesora smatra da ona ponekad služi da bi se »nepodobni sklonili«.

Studenti vide i smatraju da je zemlja potonula u *najdublju korupciju*. Što je najgore 38 % anketiranih ima na neki način »pozitivan« stav prema korupciji u društvu koja otvara lakši put da se ostvare neki bitni životni ciljevi. Ukoliko se može ostvariti neka korist spremni su opravdati korupciju. Utilitaristički stavovi su vrlo prisutni kod studenata kod kojih se već formira svijest o prihvatljivosti odnosno moralnosti oslanjanja na korupciju tokom profesionalne karijere. Negativan stav prema korupciji ima 62 % anketiranih. Školska znanja su bitna za 55 % anketiranih odnosno oni smatraju da im ta znanja mogu nešto značiti u životu i karijeri što je ipak nizak procenat. Ta znanja su samo ponekad korisna za njih 35 %, a nekorisna za 10 % anketiranih studenata. Studenti, njih 70 % smatraju da rijetko mogu išta postići bez *pomoći roditelja* ili nekog drugog iz njihove sredine, a da je to apsolutno nemoguće smatra 20 %. Bez pomoći *političke stranke* se ne može ništa postići (47 %) a rijetko može (45 %). *Samo 8 % anketiranih smatra da se bez takve pomoći može nešto postići.*

Studenti su tolerantni prema kršenju Zakona ako je u pitanju zadovoljavanje nekog njihovog interesa pri čemu očekuju da neko napravi »izuzetak« u njihovom slučaju. Tako njih 70 % izjavljuje da to (kršenje zakona) zavisi od problema (što očigledno relativizuje zakonitost), samo 15 % je protiv kršenja Zakona, a 15 % je *apriori* raspoloženo za to. Anketirani studenti mahom smatraju da u ovoj zemlji *niko* ne poštuje zakone koji uglavnom služe da se trenira »strogoća« na malim ljudima. Oni generalno iskazuju veliku *apatiju i beznađe* te nepovjerenje u državu i njene institucije. Kako je istina i poštenje pod velikim znakom pitanja to je prisustvo i snaga nauke na univerzitetu vrlo slabo. Tokom školovanja studenti se ne uče poštenju, poštovanju zadate riječi, poštovanju zakona i etičkih normi, odgovornosti niti poštovanju.

Diplome i zvanja se »kupuju« na razne načine a najčešće kroz »razmjenu darova«. Slična je situacija u regionu. Kazne za uhvaćene u korupciji su blage a procesi dugotrajni (traju godinama) i bezvoljni. Afera kupovine i prodaje ispita u Srbiji pod nazivom »Index« se kao neriješen godinama vuče po sudovima. (Politika, 2015.) U Srbiji se praktično zna cijena položenog ispita (prosječno 300 evra) za koji se nudi mito obično preko posrednika (Politika, 2012.). Nekoliko doktorskih disertacija jednog državnog misnistra, gradonačelnika kao i nekih drugih visokih državnih funkcionera, pored lažne disertacije Rektora jednog privatnog univerziteta, koji se inače dovodio u vezu sa ljudima iz politike, su u javnosti Srbije razotkriveni kao plagijati. Ti radovi nisu poništeni. Time se pokazalo da su politika i njen uticaj presudni i premoćni na univerzitetu. Univerziteti za potrebe politike produkuju doktore nauka koji su potrebni politici a ne nauci. Nikakvi »etički komiteti« nisu mogli stati u kraj ministrima-plagijatorima ali je zato nedavno pokrenut postupak pred Komitetom profesionalne etike Beogradskog univerziteta protiv profesorice Lidije Rađenović koja je navodno plagirala tuđe radove i vršila »autoplagiranja« prije tridesetak godina. Inače riječ je o profesorici A-1 kategorije u koju spada vrlo mali procenat naučnika u Srbiji. S druge strane, profesorica je navodno šef grupe za raspodjelu sredstava iz EU Fonda Marija Sklodovska – Kiri čija je vrijednost 6 milijardi evra pa se sumnja da su te aktivnosti na »raskrinkavanju naučnog rada« profesorice u vezi sa tom činjenicom. Ako je situacija u pogledu etike takva na Beogradskom univerzitetu nije za čudjenje to što se dešava kod nas (Politika, 2015.).

U Kodeksu časti Univerziteta Stanford (Strajk i Mos, 2008, str. 40.) stoji: »Nastavno osoblje izražava poverenje u čast svojih studenata uzdržavajući se od nadgledanja ispita i preduzimanja neuobičajenih i nerazumnih mera opreza da bi se sprečili oblici gore navedenog nepoštenja«.

U najmanju ruku, vrlo neobično nama zvuči ovakav stav jer i pored opsežnih mera predostrožnosti na našem univerzitetu korišćenje nedozvoljenih sredstava na ispitima (prepisivanje i »bubice«) je uobičajena praksa. Iako anketirani o takvima studentima imaju loše mišljenje, ipak 17 % njih smatra da je riječ o »racionalnim i snalažljivim« studentima. Takvu neprihvatljivu praksu opravdava sljedećih 13,3 % studenata. Velika većina, 60 % smatra takve studente »običnim prevarantima« odnosno ima loše mišljenje ali je to, kako izgleda kod većine (na bazi usmenog razjašnjenja) samo

deklarativan iskaz. Dakle, oni uglavnom imaju jasan moralni stav o fer i poštenom polaganju ispita. Prema izjavama, jedan dio njih bi, kad bi bio u prilici, ipak *to isto radio*. Jedan manji broj bi ih vrlo strogo kažnjavao. Praksa korišćenja nedozvoljenih sredstava na ispitima je toliko raširena da se javno oglašava ponuda iznajmljivanja »bubica« sa cijenom i to kako u dnevnim novinama tako i na zidovima, stubovima ulične rasvjete i drugim javnim mjestima.

U prikazanom kontekstu apsolutno utopijski djeluju stavovi, mišljenja i prijedlozi koje iznosi akademik Dušan Teodorović. On se, između ostalog, zalaže da rektori i dekani fakulteta moraju da budu birani na osnovu međunarodnog konkursa a ne na osnovu lokalnog lobiranja. Po njemu, Ministar bi trebao da kažnjava rigoroznim sankcijama plagijatorstvo nastavnika u naučnom radu (doživotno udaljavanje sa univerziteta) kao i prepisivanje studenata na ispitima. Pošto ne postoji nikakva odgovornost nastavnika nužno je da se ona uspostavi, smatra ovaj akademik. (Politika, 2014).

U praksi smo se nalazili u situacijama da uhvatimo studente da se služe nedozvoljenim sredstvima na ispitu. Prva pomisao je da se napravi prijava kako bi se pokrenula procedura i provođenje postupka protiv takvog studenta. Potom kroz glavu prođe misao i činjenica da se u praksi niko zvanično ne kažnjava za takve postupke. Potom pomislimo da od tog studenta zahtjevamo mnogo više nego od ostalih studenata što bi mu otežalo polaganje ispita jer bi morao ozbiljno da uči. Na kraju shvatimo da na taj način i mi lično ozbiljan rad i učenje smatramo i tretiramo ustvari kaznom. Opšta situacija, ponašanja i prosta logika nas nepogrješivo dovode do takvog zaključka.

6 Zaključci

Javni univerziteti su paradigma sistema vladajućih društvenih vrijednosti. U nestabilnoj zemlji, razdiranom etničkim i političkim sukobima, koja se 20 godina nakon rata nalazi u permanentnoj ekonomskoj i društvenoj krizi javni univerziteti su samo ogledalo stanja u društvu. Način upravljanja, neizgrađenost i slabost institucija, ignorisanje i nepoštovanje zakona i drugih pisanih i nepisanih pravila od strane uprave, nedostatak javne kontrole, netransparentnost, korupcija i nepotizam, apsolutna vladavina političkih stranaka u svim sferama društva su ključni elementi slike javnih univerziteta i društva u cjelini. Sistem vrijednosti kod studenata je preuzet od društva kontaminiranog politikom stranaka koje su praktično nosioci i važni aktivni društveni promoteri korupcije i nepotizma. Sve to čini da studenti ne vide svjetlu perspektivu. Najgore je što ne vide u čemu je smisao napora i ozbiljnog učenja u svijetu u kome je to na najnižoj ljestvici rang liste sistema društvenih vrijednosti. Što je najgore, profesori i asistenti posebno, shvatajući situaciju, aktivno se prilagođavaju i prihvataju nova »pravila igre«. Na cijeni je »snalaženje«, laž i prevara a to nisu uslovi u kojima se može razvijati univerzitet kao mjesto gdje bi trebali biti ljudi koji su posvećeni traganju za znanjem i istinom. Neetična ponašanja se pojavljuju u

vidu raširenog plagijatorstva među asistentima, nastavnicima i studentima, nepoštovanja zakona, nepoštovanja prava intelektualne svojine, autoritativnog i neetičnog koncepta menadžmenta, patronaže i drugog. Sa relativno kratkom tradicijom javni univerziteti, a posebno Univerzitet u Istočnom Sarajevu djeluje u etički i vjerski homogenoj zajednici koja preko svoje tradicije, kulture, običaja i ideologije direktno determiniše etiku i moral na Univerzitetu. Proklamovani etički principi a posebno njihovo praktikovanje je opozit izvornoj ideji Univerziteta. Svi objektivni problemi iz realne sfere ne amnestiraju vlasti i upravu univerziteta od odgovornosti. Iako su uložena relativno visoka javna materijalna sredstva u visoko obrazovanje u siromašnoj zemlji, javni univerziteti nisu postigli napredak primjeren ulaganjima. Bez obzira na sve teškoće i siromaštvo okruženja izgradnja univerziteta tokom dvije decenije postojanja (UIS), ne mora značiti nemoguću misiju jer to počiva na ljudima a ne toliko na materijalnim sredstvima. Najbolji dokaz za to je mnogo bolja pozicija od naše na međunarodnim rejting listama, nekih univerziteta iz najsiromašnijih zemalja na svijetu.

LITERATURA

1. Čalija, J. (2014). FON branio doktorat Malog, Union proverava Šapićev. Politika.
2. De George, T. R. (1999). Business Ethics (5th Ed). New Jersey: Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall,
3. Dnevni avaz (2014), 10. oktobar.
4. Dvorniković, V. (2000). Karakterologija Jugoslovena. Prosveta.
5. Gucijan, S. (2015). Profesorka Biološkog fakulteta pred Odborom za etiku BU. Politika.
6. Hodgson, G .M. (2007). Evolutionary and Institutional Economics as the New Mainstream?, Evolutionary and Institutional Economics Review, 4, no.1, str. 7-25.
7. Ispit za 300 evra (2012). Politika.
8. Kodeks profesionalne etike. Spletna stran: <http://www.ues.rs.ba>. Maratonska afera (2015), »Index«: treći put, sve iznova. Politika.
9. Pejović, S. i Colombato, E. (2011). Norma i ekonomska efikasnost. Podgorica: CID.
10. Posner, R. (1980). The Theory of Primitive Society with Special Reference to Law. The Journal of Law and Economics, 23, str. 1-53
11. Momir, Ć. (2012). Slobodni čovjek. Nezavisne novine.
12. Spletna stran: www.stopmobingsrbija.blogspot.com, www.account.ba.
13. Strajk, A. K. i Mos, A. P. (2008). Etika i studentski život. Pristup preko studije slučajeva. Beograd: Službeni glasnik.
14. UPNRRS, Udruženje prosvjetnih i naučnih radnika Republike Srpske, Korupcija u obrazovanju Republike Srpske, Patriot, 24. 04. - 12. 06. 2006.

Upravljanje raznolikosti zaposlenih

UDK 331.108.37

KLJUČNE BESEDE: človeški viri, karierna sidra, temperamenti

POVZETEK - Danes je za mnoga slovenska podjetja prepoznavanje raznolikosti zaposlenih neznanka in se namesto tega ravna jo še po sistemu iz časov bivše Jugoslavije. Raznolikost zaposlenih vidimo že pri prepoznavanju človeških virov v kadrovskih procesih, potrebnih za učinkovito ravnanje z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi. Sestavni del tega predstavljajo tudi karierna sidra, ki so zelo pomembna za določanje posameznikovega razvoja v podjetju. Tretji sklop upravljanja raznolikosti zaposlenih pa definiramo s temperamenti, ki kažejo na posameznikove lastnosti. V poslovnem svetu tako lažje dodelimo delovna mesta in posamezne naloge določenim temperamentom, s tem pa izboljšamo poslovni proces v posameznem podjetju.

UDC 331.108.37

KEY WORDS: human resources, career anchors, temperaments

ABSTRACT - Today, many Slovenian companies have difficulties to define and recognize the diversity of employees and instead they are still using the system from the times of former Yugoslavia. The diversity of employees can be seen in the recognizing human resources, necessary for an effective management of employees and their abilities. An integral part of the process represent career anchors themselves, which are very important in determining an individual's development in the company. The third set of the management of employees diversity is defined by temperament, pointing to individual characteristics. In the world of business we can accordingly assign different jobs as well as individual tasks to different temperaments and therefore improve the company's business process.

1 Uvod

V prispevku bomo razjasnili, kako se upravlja z različnostjo zaposlenih s pomočjo človeških virov, temperamentov in kariernih sider. Vse tri tematike so izjemno pomembne tako pri razumevanju svojih sodelavcev kot tudi podrejenih, saj le tako od njih lahko »iztisnemo« maksimalno učinkovitost oziroma storilnost in s tem pripomoremo k večji konkurenčnosti podjetja. V projektni nalogi se bomo srečali s podjetjem Tempera, d. o. o., ki je partnersko podjetje podjetja Avalon tim, d. o. o. To podjetje je edino v Sloveniji, ki je specializirano za prepoznavanje temperamentov, kar pride zelo prav podjetjem in tudi posameznikom. Podrobneje bom razložil, kateri temperamenti obstajajo in kako jih prepoznamo na prvi pogled ter kakšne pozitivne oz. negativne lastnosti imajo. Pri temi karierna sidra pa bomo razložili izvor ideje o kariernih sidrih in našteji lastnosti vseh osmih kariernih sider, ki jih poznamo v modernem poslovnem svetu. Pri človeških virih pa bomo predstavili različne kadrovske procese, ki so potrebni za učinkovito ravnanje z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi.

Vse sestavine, ki sem jih naštel v predhodnem odstavku, vplivajo na upravljanje raznolikosti med zaposlenimi, kar je za mnoga slovenska podjetja še vedno neznanka, saj se še vedno ravna jo po zastarelih hierarhičnih lestvicah, ki jih poznamo še iz časov bivše Jugoslavije.

2 Človeški viri

Preden se dotaknemo kariernih sider in temperamentov, je pomembno, da razložimo »človeške vire«, saj so le-ti eden najpomembnejših elementov, ki nam omogočajo uspešno vodenje ljudi v podjetju. Pozitivna posledica tega je večje razumevanje med zaposlenimi, večje razumevanje med menedžmentom ter delavci, večje zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi v večjo produktivnost in konkurenčnost podjetja na trgu.

Pod skupnim imenom »človeški viri« gre za različne kadrovske procese, potrebne za učinkovito ravnanje z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi. Po mnenju Brejca (2004, str. 103) so človeški viri najpomembnejši del vsake organizacije in jih je treba temu primerno tudi obravnavati. Gre za različne postopke in procese, preko katerih se vodstvo oziroma podjetje sistematično, strokovno in transparentno ukvarja z zaposlenimi, in to na način, da bi kar najbolje ravnali z znanjem, sposobnostmi, veščinami in osebnostnimi lastnostmi zaposlenih, tako v korist podjetja kot tudi posameznika. Različni kadrovske postopki in procesi nam namreč omogočajo, da integriramo cilje posameznika in cilje organizacije in če le-ta razvija tak koncept ravnanja z ljudmi, postane prožna, dinamična in je sposobna hitre reakcije. Odgovornost posameznikov je sama po sebi umevna.

Človeški viri so različno definirani in so pomemben vir v katerem koli podjetju, ker dejansko tvorijo organizacijo. Predstavljajo glavni vir ustvarjalnosti, oblikujejo izdelke in storitve, jih tržijo ter predstavljajo cilje in strategije podjetja. Brez človeških virov podjetje le-teh namreč ne more doseči (Lipičnik, 1996, str. 308).

3 Karierna sidra

3.1 Tehnično funkcionalno sidro

To je sidro, kjer posameznik zgradi zid znanja in veščin za specifično področje; gre za ljudi, ki so predani samemu sebi in svoji specializaciji. Znak, ki je najbolj pomemben, in kaže na karakteristike zaželenega dela te skupine, je to, da je delo za njih izziv. V svojem delu, če niso zadosti izzvani, oziroma če ne morejo testirati svojih sposobnosti in zmoglosti, hitro postanejo z dolgočaseni in ponižani, kar kmalu botruje iskanju novih izzivov. Zahtevajo tudi osebje, prostor za delo, denar in raziskovanje, da bi maksimalno omogočili svojo performanco za dosego cilja. Napredovanje v bolj splošno delo, kot je npr. generalni direktor, se tem ljudem ne zdi smiselno in je tudi nezaželeno, saj jih tako delo vleče z njihovih specializiranih področij, na katerih se lahko identificirajo (Brečko, 2006, str. 249).

3.2 Menedžersko sidro

Nekateri ljudje se na vsej karierni poti zavedajo, da hočejo postati generalni direktorji oziroma vodstveni kader podjetja, saj menijo, da imajo dovolj sposobnosti za takšno

funkcijo in dovolj ambicij, da vodijo velika podjetja. Čutijo se tudi dovolj sposobne, da lahko prevzamejo odgovornost za odločanje, ki bi naredilo podjetje uspešno ali pa bi zaradi te odločitve podjetje popadlo. Menijo tudi, da je poznavanje več področij enostavno nujno in da je prav za opravljanje takega vodstvenega poklica ključno široko znanje. Ključnega pomena za motivacijo je napredovanje navzgor po hierarhični lestvici podjetja ter da z vsakim napredovanjem dobijo več odgovornosti in možnosti za vodenje (Brečko, 2006, str. 252).

3.3 Sidro neodvisnosti

Ljudje s tem sidrom že v zgodnjih fazah kariere ugotovijo, da jih vsaka organizacija omejuje s svojimi pravili, kodeksi oblačenja, postopki in podobno. Ni jim všeč niti delovni čas, saj menijo, da bi brez omejitev, ki jih določa organizacija, delovali oziroma funkcionirali bolje, kar bi se seveda odražalo tudi na storilnosti. Niso jim všeč zapovedovanje šefov in njihove norme, na vsak način hočejo stvari narediti po svoje, saj ne razumejo, da so pravila v organizaciji postavljena ravno zaradi kontroliranja velikega števila ljudi.

Oseba s takim sidrom je naučena, da se v vsakem danem trenutku lahko zanese le nase in da je popolnoma odgovorna le zase in da je njihov samostojen način delovanja edino pravilen.

Službe, ki jih takšen tip ljudi opravlja, so svetovanje ali poučevanje, v organizaciji pa jih srečujemo na področjih raziskav in razvoja (Brečko, 2006, str. 255).

3.4 Sidro varnosti in stabilnosti

Takšno sidro je značilno za ljudi, ki so odgovornost za upravljanje svoje kariere pripravljene prepustiti delodajalcem oziroma nadrejenim ter so zaradi tega v očeh menedžersko ali tehnično usmerjenega tipa ljudi boječi in neambiciozni. Izbira organizacije ali podjetja temelji na tem, da je organizacija čim močnejša, da zagotavlja trajna delovna razmerja, da ni nagnjena k odpuščanju ljudi in da ima dobre pokojninske sheme. Naštete značilnosti so razlogi, da se takšen tip ljudi odloča za službe v državni upravi, vladi ali pa imajo raje službe v javnem sektorju. Najraje vidijo, da drugi odločajo, koliko, kje in kako pogosto bodo delali, a tudi kje naj živijo in kam naj potujejo (Brečko, 2006, str. 257).

3.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Tisti, ki imajo že v mladih letih žilico za razvijanje lastnih izdelkov ali storitev in ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, so očitno zasidrani s sidrom podjetniške ustvarjalnosti. Ti ljudje težijo k ustanovitvi manjših dobičkonosnih podjetij oziroma k preoblikovanju že obstoječih poslov ali izdelkov v skladu s svojo vizijo, idejo. Ta skupina ljudi ima izrazito potrebo po dokazovanju, saj so sposobni ustvariti velike posle, ki jih merijo in medsebojno primerjajo po nakopičenem

bogastvu. Motivacijo za svoj posel pogosto najdejo kar v svoji lastni podjetniški družini, slednja velikokrat že živi s takšnim sidrom (Brečko, 2006, str. 259).

3.6 Sidro predanosti

Vrednote so ključne pri odločitvi za poklic. To je tudi osnovno vodilo pri posameznikih s takšnim sidrom. Temeljna želja takšnih ljudi je »izboljšati svet«, oziroma vplivati na organizacijo tako, da se ravna po njihovih vrednotah. To pa je danes zelo težko doseči in prav zato se že na začetku svoje kariere odločajo oziroma izbirajo organizacije, ki že imajo podobne vrednote kot oni sami. Veliko jim pomeni tudi delo z ljudmi, identifikacija sebe kot pripadnika neki skupini in služenje tej skupini, pa naj bo to narod, človeštvo nasploh ali kakšna manjša skupina (Schein, 1996, str. 43). Ljudi, zasidrane s takšnim sidrom, najdemo v poklicih, kot so zdravnik, učitelj, socialni delavec, duhovnik in osebna asistentka oziroma tajnica (Brečko, 2006, str. 262).

3.7 Sidro izziva

Kot nam pove ime, je za človeka, ki je zasidran s tem sidrom, važen izziv, ki ga je deležen v svojem delovnem okolju. Za izziv ni važno, s katerega področja izhaja, važno je njegovo premagovanje. Posamezniki s tem sidrom si skozi kariero zastavljajo vedno večje cilje z izbiro čedalje večjih izzivov, saj imajo občutek, da lahko osvojijo karkoli ali kogarkoli. Če v organizaciji ali v podjetju nimajo možnosti za premagovanje takšnih ovir, hitro postanejo z dolgočaseni in nejevoljni, saj jim glavni motiv predstavlja ravno raznolikost dela. Klasičen primer posameznika s tem sidrom prepoznamo tudi pri profesionalnih športnikih, trgovskih potnikih in celo v direktorjih, ki svojo poklicno pot opisujejo kot nekakšno dirko, za katero pa moto, da je važno sodelovati in ne zmagati, ne drži (Brečko, 2006, str. 263).

3.8 Sidro življenjskega sloga

Tukaj gre le za ljudi, ki si želijo oblikovanja uspešne kariere, ki bi bila hkrati skladna z njihovim življenjskim slogom. Ne gre zgolj za kompromisno razporejanje oziroma uravnovešanje poslovnega in zasebnega življenja, ampak za zadovoljevanje posameznikovih potreb, ki cenijo prožnost in hočejo v vsakem danem trenutku imeti na voljo prave možnosti, to pa je tudi pogoj, da so pripravljeni sodelovati z določeno organizacijo. Poslovna potovanja ali selitve pridejo v poštev samo takrat, ko ustrezajo njihovi družini, poleg tega pa zahtevajo še veliko drugih ugodnosti, kot so gibljiv delovni čas, študentski popusti, porodniški dopusti za oba od staršev, možnost dnevnega varstva, vse pa je seveda odvisno od družinskih razmer in potreb. Takšne ljudi srečamo na delovnih mestih grafičnih oblikovalcev in komercialistov, saj gre za poklice, ki veljajo za nekoliko svobodnejše, hkrati pa jim še vedno nudijo določeno varnost (Brečko, 2006, str. 265).

4 Temperamenti

Tempetrament je določen s strani genskega zapisa naših staršev, kar pomeni, da se s svojim temperamentom oz. z mešanico temperamentov že rodimo.

4.1 Sončno rumeni tip - sangvinik

Sončno rumeni tip na prvi pogled prepoznamo po opaznih kretnjah z rokami, po oblačilih v zelo živih ter nekordiniranih barvah, velikem nakitu ter po energičnem ter vznesenem koraku. V sobi, polni ljudi, jih tudi prepoznamo po zelo glasnem govorjenju, s katerim dominirajo v razpravah, hkrati pa izžarevajo energijo ter navdušenje za vsako tematiko. Drugače so sončno rumeni tipi zelo pozitivno in optimistično naravnani, se hitro spoprijateljijo z ljudmi, znajo očarati ter navdušiti druge ljudi, še posebej z odličnim ter včasih nekoliko prenapihnjnim pripovedovanjem različnih zgodb, hkrati pa so zelo ustvarjalni. Šibkost takšnega tipa je v prekomernem govorjenju, nestanovitnosti, vihravosti in pozabljivosti, ter nesposobnostjo upravljanja s časom, kar se kaže tudi v pomanjkanju organiziranosti (<http://www.tempera.si/>).

4.2 Ognjeno rdeči tip - kolerik

Ognjeno rdečega tipa navzven prepoznamo predvsem po hitri in težki hoji, obleka in čevlji so vedno izbrani po funkcionalnosti in po lepoti, hkrati pa izbirajo bolj konzervativna in kvalitetna oblačila. Pri komunikaciji z drugimi so avtoritativni, dominantni in nepotrpežljivi, radi govorijo tudi o svojih dosežkih, kažejo pa tudi veliko odločnost, samozavest, direktnost, predvsem brez čustvenega poudarka. V poslovnem svetu so vedno usmerjeni k nalogam, vodenje in popravljanje nepravilnosti pa so njihove prirojene lastnosti, ki jih spontano opravljajo. Ob težkih kriznih situacijah takoj za vse poskrbijo in se pravilno in hitro odločijo, imajo močno voljo in tekmovalnost, kar se kaže, da sprejmejo tudi izzive, ki se jih drugi izogibajo. Šibkost ognjeno rdečega tipa je predvsem gospodovalnost, ki zahteva določeno hitrost dela pri projektih, ki pa v primeru nedoseganja preraste v prepirljivost in trmo. Živijo predvsem v preteklosti in težko komu izrečejo pohvalo, radi pa tudi manipulirajo z drugimi (<http://www.tempera.si/>).

4.3 Umirjeno zeleni tip - flegmatik

Ta tip temperamenta je vizualno najtežje opaziti, saj se vedno držijo v ozadju in ne želijo zbujati pozornosti. Oblačila imajo radi zelo preprosta v naravnih barvah, korak pa imajo lahek, umirjen in skoraj neslišen. Njihov slog delovanja je počasen in lahkoten, imajo pa zelo radi mir, brezkonfliktne situacije in čim manj spremenljivo okolje. Kljub vsemu so zelo dobri poslušalci, zelo umirjeni in uravnovešeni in prav zaradi teh lastnosti so rojeni administratorji, zaupniki in skrbniki. Njihova šibkost se kaže prav v neprilagodljivosti v spremenljivih okoljih in situacijah. So čustveno

ranljivi in včasih potrebni pomoči, težko se spopadejo s presenečenji in ne želijo drugim reči »ne« (<http://www.tempera.si/>).

4.4 Globoko modri tip - melanholik

Na videz modri tip temperamenta prepoznamo po konzervativnem stilu oblačenja, pričeski in drži, ki je zavržena in navpična. Privlačijo jih konzervativne barve, kot so siva, modra. Z rokami delajo diskretne geste, roke večkrat držijo kar ob telesu in ne marajo dotikanja. Zasipajo vas z vsemi mogočimi podatki, analizami in tabelami, čutijo pa tudi potrebo po priložnosti, da bi pokazali svoje umske, analitične sposobnosti za reševanje težav. Šibkost takšnega tipa se kaže v tem, da hitro padejo v depresijo in so naivno idealistični, hkrati pa se preveč osredotočajo na podrobnosti in so pretirano perfekcionistični (<http://www.tempera.si/>).

5 Metodologija

5.1 Namen raziskave

Namen raziskave je podrobneje preučiti človeške vire v podjetju Avalon tim, d. o. o., oziroma v »sestrskih podjetjih« s pomočjo testa o kariernih sidrih in temperamentih in s tem ugotoviti, ali določeno karierno sidro oziroma temperament sovpada z delovnim mestom, na katerem je ta zaposlen. Dobro poznani rek je, da slabih delavcev ni, obstajajo samo delavci na napačnih delovnih mestih - in ravno to bomo poskušali dokazati z omenjenimi testi med zaposlenimi v podjetju.

5.2 Cilji raziskave

Cilji raziskave so:

1. teoretično preučiti človeške vire, karierna sidra in temperamente;
2. predstaviti vlogo oziroma pomembnost slednjih za zasedanje pravega delovnega mesta;
3. ugotoviti, kakšnega temperamenta in kariernih sider so zaposleni in če njihovo delovno mesto sovpada s tem;
4. predstaviti rezultate testov in dati mnenje o kompatibilnosti.

5.3 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšnega temperamenta so zaposleni v podjetju Avalon tim, d. o. o.?

RV2: S kakšnim kariernim sidrom so zasidrani zaposleni v podjetju Avalon tim, d. o. o.?

RV3: Kako rezultati testov sovpadajo z delovnimi mesti zaposlenih?

RV4: Kakšna je povezanost med rezultati kariernih sider in temperamentov?

6 Rezultati raziskave in interpretacija

V raziskavi smo povzeli rezultate sedmih anketirancev z različnimi kariernimi sidri, ki smo jih prav tako testirali s testom za ugotavljanje kariernih sider, pa tudi s testom, ki ugotavlja vrsto temperamenta.

Anketirana oseba 1 torej sodi v karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti in sodeluje s podjetjem Avalon tim kot zunanji partner. Oseba je delni lastnik računovodskega podjetja, ki tesno sodeluje z vsemi samostojnimi podjetniki, ki imajo zastopstvo za zavarovalne posle v Avalon tim-u. Poleg tega je ta oseba ustanovila še podjetje za tiskanje, geodetske in arhitekturne storitve ter kopirnico in tako lahko ponudi svoje storitve v paketu. Takšna žilica za razvijanje svojih lastnih produktov oziroma v tem primeru paketa storitev, po mnenju Brečkove (2006, str. 259), jasno nakazuje na sidro podjetniške ustvarjalnosti, saj je posameznik že zelo zgodaj v svoji karieri pokazal tako iznajdljivost kot težnje k ustanovitvi svojega lastnega podjetja, ki se s posebnim združevanjem storitev zelo razlikuje od konkurence. Podjetja pozdravljajo takšno združevanje, saj je s tem omogočeno veliko storitev na enem mestu in na koncu dobimo paket, ki je cenejši ravno zaradi omenjenega združevanja. Posledica tega pa je seveda večja konkurenčnost. Oseba je mešanica kolerika in melanholika, kar kaže na sposobnost hitrega odločanja in hkrati strokovnega poznavanja svoje panoge, to pa sovпада tudi z njegovim delovnim mestom.

Anketiranec št. 2 je ženska, ki je zasidrana s sidrom varnosti in stabilnosti in je v našem podjetju zadolžena za administracijo, kjer je celotna procedura že vnaprej znana in je treba slediti točno določeni poti, kar po mnenju Brečkove (2006, str. 257) nakazuje sidro varnosti in stabilnosti, saj je pri njenem delu opaziti tudi, da se ne znajde dobro v nepredvidenih situacijah, ko je treba nekoliko improvizirati. Kot primer lahko omenimo, da se omenjena oseba ne znajde pri določenih reklamacijah, ki priromajo s strani zavarovalnic in je za reševanje tovrstnih zadev potrebno tako tehnično znanje kot iznajdljivost, saj včasih pride lahko pride do napake pri predaji dokumentacije ali pri sprejemu v zavarovalnici. Njen melanholičen temperament je kot nalašč za analizo in tabeliranje, saj so melanholiki rojeni administratorji. Pri gospodični je treba tudi omeniti, da je ena redkih ljudi v podjetju Avalon tim, ki ima samo fiksno plačo, brez variabilnega dela, kar dodatno kaže na sidro varnosti in stabilnosti.

Rezultati testa anketirane osebe 3 sodijo v karierno sidro menedžerskih (vodstvenih) sposobnosti, saj gre po opisu Brečkove (2006, str. 252) za lastnosti, ki so izrazite pri omenjenem sidru. Sodelavec je eden od direktorjev direktij, kar pomeni, da ima svojo ekipo devetih ljudi in jo vodi pri direktni terenski prodaji. Vsak mesec dosega najboljše rezultate s svojo ekipo, zato je eden izmed najbolj uspešnih direktorjev direktij. Brečkova v svoji knjigi poudarja, da je ena glavnih značilnosti ali adutov menedžerskega sidra prav ambicija in zagnanost, ki pri našem anketirancu seveda ni izjema in to se vidi prav pri vodenju ekipe, kjer mora biti z zagnanostjo vedno vzor vsakemu posamezniku v svoji ekipi in še po tako neuspešnem dnevu pokazati

optimizem. Oseba s takšnim sidrom se ne razume dobro s posamezniki, ki so se specializirali samo za eno področje in pogosto prihaja v konflikt z njimi, čeprav ve, da so takšni posamezniki bolj tehnično podkovani z znanjem o tovrstni problematiki ali v določeni panogi. Tudi naš anketiranec ni izjema in kot izgovor velikokrat navaja, da je prav širina znanja ključnega pomena za uspešno vodenje tima, saj ga lahko vsak sodelavec v vsakem trenutku pokliče z določenim problemom, s katerim se je srečal na terenu in za katerega potrebuje takojšnji odgovor - in prav takrat so predstavniki menedžerskega sidra najbolj funkcionalni in znajo zelo dobro nastopiti v situacijah pod pritiskom in rešiti problem z zelo pomanjkljivimi informacijami. Anketirana oseba 3 se udeležuje vseh izobraževanj in tako pridobiva znanje z vseh področij, na seminarjih pa blesti, ko pride čas nagrajevanja njega in njegovih sodelavcev. Prisega na napredovanje, ki bo imelo za posledico večjo odgovornost, in seveda denarno nagrajevanje. Oseba ima primarni temperament kolerik, sekundarni pa sangvinik, kar je idealno za vodenje tima, saj je s svojim koleričnim temperamentom sposoben hitrega odločanja, vodenja, medtem ko sangvinik poskrbi za moralno dvigovanje timskega duha v ekipi in z dvigom motivacije vsekakor pripomore k večji uspešnosti svoje ekipe.

Anketirana oseba številka 4 sodi v karierno sidro samostojnosti in neodvisnosti. Sodelavec je del ekipe zunanjega pogodbenega partnerja, ki je borznoposredniška hiša. Omenjeni sodelavec je zelo uspešen pri svetovanju strankam, kako naj kar najbolje razpršijo svoja sredstva za zmanjševanje rizika v času ekonomske krize. Brečko v svoji knjigi (2006, str. 254) opisuje, da so naloge oziroma cilj za takšnega sodelavca že vnaprej zelo dobro znane, sredstva oziroma način, kako ta cilj doseči, pa je neznan. Prav tukaj pride naš anketiranec do izraza, saj je v omenjenem podjetju vsak svetovalec odgovoren za svoja dejanja pri svetovanju in vlaganju denarja različnih strank, hkrati pa ima sodelavec na tej stopnji popolno svobodo odločanja, kar je eden ključnih pogojev za predstavnika sidra samostojnosti in neodvisnosti. Pri omenjeni borzno posredniški hiši nimajo fiksnega delovnega časa in se lahko strankam posvetijo takrat, ko sami menijo, da je najbolj primerno, za bolj pomembne stranke imajo določena sredstva, ki jih lahko porabijo za večerje ali kosila z njimi. Pred napredovanjem v najvišjo stopnjo svetovalca je imel fiksní delovni čas, ki ga je zelo motil, zato tudi ni dosegal zelo visokih rezultatov. Že pol leta je najboljši delavec po doseženem številu pozitivno vloženih investicij v delnice, kar je zopet značilnost omenjenega sidra po mnenju Brečkove (2006, str. 255). Anketiranec je mešanica melanholika in flegmatika, kar pomeni, da je ta oseba odličen analitik in opazovalec trenutne situacije na delniškem trgu, ki v vsakem trenutku poskuša predvideti naslednji korak oziroma trend in ga poskuša izkoristiti. Tudi pri tej osebi lahko rečemo, da je tako karierno sidro kot njegov temperament v skladu z delovnim mestom, ki ga zaseda.

Anketiranec št. 5 sodi v tehnično funkcionalno sidro. Gre za odgovorno osebo pri skupini podjetij, ki so bila omenjena prej, in sicer gre za arhitekturni del oziroma vodenje nadzora pri projektantskih delih, pa tudi za nadzor nad projektantsko

odgovornostjo. Brejc (2006, str. 249) omenja, da predstavniki tega sidra opravljajo strokovno delo določenega področja in prav to opazimo tudi pri našem anketirancu, saj gre za zelo specifično področje, za katero je potrebno veliko strokovnega znanja. Pri omenjenem sidru opazimo tudi, da se predstavniki udeležujejo izobraževanj, ki se nanašajo samo na njihovo strokovno delo oziroma na komponento ali specifično problematiko, s katero se srečujejo pri opravljanju svojega dela. Na vprašanje, ali razmišlja o zamenjavi delovnega mesta in o tem, ali je zadovoljen na svojem delovnem mestu, sem dobil jasen odgovor, ki je nakazoval izjemno pripadnost omenjenemu podjetju, kar je, po mnenju Brečkove, še ena pomembna lastnost predstavnikov tega sidra. Anketiranec je omenil tudi, da je na delovnem mestu zelo zadovoljen, saj ima na razpolago dovolj sredstev za svojo raziskavo in dovolj svobode za izrabo svojega talenta, kar se zopet kot zahvala kaže v zvestobi oz. občutku pripadnosti do svojega podjetja. Anketiranec št. 5 je zopet primarno melanholik, katerega lastnosti smo že večkrat poudarili.

Pri anketirancu št. 6 ugotovimo, da je zasidran s sidrom čistega izziva, kar se kaže v tem, da je ta sodelavec vedno na Avalonovi steni uspeha. Zanimivo pri njem je tudi to, da uporablja nekoliko zastarelo metodo v zavarovalništvu, in sicer prodajanje produktov od vrat do vrat. Druga zanimivost pri njem je ta, da se z zavarovalništvom ukvarja že 11 let in čeprav ima možnost pridobitve svojih direktnih sodelavcev, še vedno hodi sam po svoji poslovni poti in si tudi danes ne želi nobenega direktnega sodelavca, saj meni, da je to izguba časa in da je edina oseba, na katero se lahko zanese, prav on sam. Prav takšne lastnosti so zelo značilne za predstavnika omenjenega sidra, kot pravi Brečkova (2006, str. 263). Izziv je glavno vodilo v karieri našega anketiranca in brez izzivov postanejo predstavniki sidra izziva čedalje bolj zdolgočaseni, površni in nejevoljni. Gre za osebo, ki se nikakor ne more ustaviti in vedno išče nove izzive. Brečkova (2006, str. 264) nam tudi pove, da so predstavniki omenjenega sidra trdni zagovorniki variabilnega dela plačila, mi pa lahko vzporednice z našim anketirancem potegnemo prav pri načinu sodelovanja, ki ga ima s krovnim podjetjem Avalon tim, d. o. o., saj ima anketiranec sklenjeno pogodbo, ki se navezuje na njegov s. p., kar nam pove, da nima fiksnega plačila in je celotno plačilo odvisno od njegovega dela in je v celoti variabilno. Sodelavec je ekstrovertirana izredno kolerična osebnost, kar zaznamo tudi po njegovem odločnem koraku, kratkih stavkih ter nekoliko vzkipljivejšem razburjanju.

Anketiranec št. 7 je predstavnik skupine sidra življenjskega sloga. Sodelavec ima skupaj s partnerko, ki je zaposlena v velikem slovenskem podjetju, štiri otroke in priznava, da rad sodeluje z Avalon timom ravno zaradi tega, ker si čas dela lahko razporedi sam, saj edino tako lahko manevrira med svojim zasebnim življenjem in poklicno kariero. Brečkova (2006, str. 265) v svoji knjigi opisuje, da je ravno prepletenost med zasebnim in poklicnim življenjem glavna lastnost predstavnika omenjenega sidra, saj je implementacija obeh svetov najbolj pomembna za našega anketiranca. Še ena zelo razpoznavna lastnost pri tem sodelavcu je, da vedno na nagradna potovanja ali seminarje povabi

tudi svojo družino. Anketiranec zatrjuje tudi, da je hvaležen Avalon tim-u, ker mu to omogoča, in da je bil to eden od ključnih razlogov, da je pričel sodelovati s tem podjetjem. Pri pogovoru sem izvedel, da je bil pred napredovanjem zastopnik za določeno zavarovalnico in čeprav mu je zavarovalniška panoga zelo všeč, enostavno ni imel dovolj svobode, kar se je po napredovanju v univerzalnega svetovalca na tem področju kazalo tudi v višjih rezultatih, saj mu je fleksibilnost omogočala boljšo razporeditev časa in boljši izkoristek le-tega. Anketiranec je mešanica sangvinika in kolerika. Lastnosti sangvinika se kažejo ravno v tem, da je sodelavec vedno v centru pozornosti na vsaki zabavi, da se oblači v bolj živahne barve in je vedno pripravljen na zabavo.

7 Zaključek

Po predstavitvi človeških virov, temperamentov in kariernih sider pridemo do spoznanja, da bi tovrstni testi morali biti stalnica v majhnih in velikih podjetjih. Premalo podjetij se zaradi nepoznavanja tovrstne problematike tudi premalo zaveda pomembnosti dejstva, da mora vsak človek opravljati delo, ki je v skladu z njegovimi kariernimi sidri in temperamentom, saj bo svoje delo tako opravljal veliko bolj učinkovito in bo zato pod manjšim stresom kot sicer. Tudi sami sodelavci bi morali poznavati temperamente, saj bi s tem lažje razumeli potrebe in načine razmišljanja drug drugega, kar bi lahko prineslo veliko manj konfliktov med zaposlenimi v podjetju. V Sloveniji je pač sistem vodenja podjetja, ki ga poznamo iz časov bivše Jugoslavije in vsekakor ni primeren za čase hitrega spremenljivega tempa, kateremu se takšno podjetje ne more dovolj hitro prilagoditi, še posebno, če hoče prodreti na zunanje trge.

Pri samem testiranju zaposlenih v podjetju je moč opaziti, da njihovi temperamenti oziroma karierna sidra sovpadajo z delovnim mestom, ki ga zasedajo. To je rezultat tega, da podjetje Avalon tim, d. o. o., že dolgo pri zaposlovanju svojih direktnih in tudi zunanjih sodelavcev uporablja test za ugotavljanje temperamentov in za karierna sidra, ki skupaj z ostalimi orodji pokažeta, ali je oseba primerna za delovno mesto ali ne. Veliko podjetij bi se danes lahko izognilo »slabim« delavcem, ki to sploh niso, ampak so samo ljudje, ki so na napačnem delovnem mestu.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere. Ljubljana: GV založba.
2. Brejc, M. (2004). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
3. Lipičnik, B. (1994). Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Lipičnik, B. (1996). Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Spletna stran: <http://www.tempera.si> [Citirano 25. 6. 2014 ob 16.30 uri].

Pogled mladih na korupcijo

UDK 343.352-053.6

KLJUČNE BESEDE: mladi, korupcija, podkupovanje, etika, zakonodaja

POVZETEK - Korupcija je obstajala, obstaja in bo obstajala. Pomembno je, v kakšnem obsegu in kje se izvaja. Zakaj mladi in korupcija? Zato ker predstavljajo visok odstotek populacije v državi, so hitri v učenju in delovanju, so pogosto prezrti in ponujajo priložnost za preoblikovanje norm v slovenski družbi. Kako bodo mladi izrinili korupcijo iz družbe in se izognili slabim praksam, če je korupcija tako vpeta v današnji tok življenja? Najbolj znana oblika korupcije je podkupovanje, pri katerem razlikujemo dajanje in jemanje podkupnine. Korupcijo pa prav tako predstavljajo pojavi, kot so nepotizem, »zveze in poznanstva«. Ker je Slovenija vsako leto višje uvrščena na lestvici korupcije, bi se morali bolj posvetiti boju proti korupciji in ozavestiti mlade o načinih preprečevanja korupcije in kakšne posledice ima le-ta za delovanje države. Namen prispevka je s pomočjo empirične raziskave in strokovne literature predstaviti pogled mladih na področje korupcije, analizirati njen obseg ter predstaviti ukrepe, ki bi jo lahko zajezili.

UDC 343.352-053.6

KEY WORDS: youth, corruption, bribery, ethics, law

ABSTRACT - Corruption has happened, is happening and will happen. It is important to what extent, where and to whom. Why young people and corruption? Because they represent a high number of population in the country, are fast in learning in operating, however, often ignored, nevertheless offering an opportunity to transform the norms in Slovenian society. How will young people push corruption out of the society and avoid bad practices, if corruption is embedded in the stream of the everyday life? The best known form of corruption is bribery in which we distinguish giving and taking bribes. Corruption is also represented by other phenomena, such as nepotism, "connections and acquaintances". Since Slovenia annually ranks worse in the field of corruption, a lot more should be done in fighting against it and awareness about the ways how it could be prevented among young people raised, including informing about the consequences of corruption for functioning of the government. The purpose of this paper is to present the views of young people on the corruption, analyse the problem of corruption and present actions to limit this problem, by using an empirical research and professional literature.

1 Uvod

Korupcijo je mogoče definirati in razvrstiti na različne načine. Najenostavnejša je naslednja definicija: »Korupcija je zloraba javnega položaja (politika ali vladnega uslužbenca) za osebno korist. Naslednja je: »Imajo ali kažejo pripravljenost za nepošteno delovanje v zameno za denar ali osebno korist«. Vendar ni splošno sprejete definicije. Oxford Dictionary of English definira korupcijo kot dejanje nepoštenosti, zlasti s pomočjo podkupovanja ali nemoralnega dejanja. Ta opredelitev se osredotoča predvsem na moralne vidike korupcije. Mednarodni denarni sklad (IMF) in Svetovna banka definirata korupcijo kot »zlorabo javne funkcije«. To je zelo širok pojem, težko ga razume predvsem mlajša generacija. Čeprav se definicija velikokrat osredotoča samo na javni sektor, je prisotna tudi v zasebnem, s posledicami za celotno družbo. Iz zgornjih definicij so jasne tri stvari. Prva je, da je korupcija nepošteno, zlobno in slabo dejanje. Drugič, da je korupcija nemoralna in da nasprotuje pozitivnim vrlinam družbe. Tretjič, pri korupciji gre za zlorabo položaja ali oblasti. Vsaka od teh zlorab bi se morala sankcionirati s strani represivnih in sodnih organov.

Korupcijo razumemo tudi kot konkretna dejanja, npr. jemanje ali dajanje podkupnine v različnih oblikah. Kazenski zakonik obravnava več ključnih členov glede korupcije, med katerimi sta pomembnejša neupravičeno sprejemanje in dajanje daril, tudi za nezakonito posredovanje, jemanje in dajanje podkupnine ter kršitve pri odločanju na volitvah (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20082296>).

V družbi se korupcija pojavlja na več ravneh, mikro raven vključuje birokratska izsiljevanja in podkupovanja. Zanj je značilno visoko število vpletenih ljudi, saj je takšna korupcija postala del vsakdanjega življenja. Srednja raven vključuje javne uslužbenke in jo je najboljše zaznati na lokalni ravni, zadnja je makro raven, ki pa je tudi najbolj problematična zaradi vladnih naročil in sklepanja pogodb za večje investicije. V projekte se gre načrtovano in namesto, da bi bili projekti izvedeni v ustreznem času in temeljili na kakovosti in ceni, se pojavljata korupcija in nepotizem, kar vodi v propad gospodarstva. V makro raven so vpleteni najvišji uradniki v državnih institucijah in politiki (Dobovšek, 2012, str. 25).

Korupcijo lahko razdelimo na naslednje elemente, ki morajo vsebovati tako ravnanje, da ga lahko štejemo za koruptivnega (<https://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/korupcija-je>):

- vsaka kršitev (vse oblike ravnanja, torej, ko nekdo stori nekaj, česar ne bi smel, kot opustitve, ko nekdo ne stori česa, kar bi moral);
- kršeno je dolžno ravnanje (ravljanje, ki bi ga oseba morala narediti po zakonodaji);
- to kršitev storijo uradne osebe (funkcionarji, uradniki, javni uslužbenci);
- v javnem sektorju (državni organi, uprave itd.);
- ali v zasebnem sektorju;
- namen je pridobiti korist zase ali za drugega (»korist je lahko premoženjska ali nepremoženjska).

Korupcija je delovanje, ki se udejanja na naslednjih petih ravneh (https://www.kpk-rs.si/upload/t_datoteke/Ocena_stanja_korupcije_v_RS.pdf):

- Cestna korupcija (sem uvrščamo klasična kazniva dejanja in jemanje podkupnine v manjših zneskih, ki nastopajo v stiku med prebivalstvom in javnimi pooblaščenici, na primer prometnimi policisti in občinskimi redarji). Taka korupcija je prisotna v sorazmerno majhni meri.
- Upravna korupcija (je korupcija, v kateri so udeleženi prebivalci in uradniki na nižji ravni). Gre za klasično kriminaliteto: podkupovanje pri pridobivanju določenih dovoljenj v različnih upravnih postopkih.
- Korupcija belih ovratnikov (visoko usposobljeni posamezniki). Obseg tovrstne korupcije je v Sloveniji pogojen predvsem s problemom sistemske korupcije in manj povezan z organiziranim kriminalom.
- Sistemska korupcija (je značilen prodor korupcije in koruptivnih praks v politične elite, ki delujejo v simbiozi z gospodarskimi elitami ali ob njih, obenem pa vzpostavljajo pogoje, v katerih je vstop novih akterjev v politično in gospodarsko arena omejen in nadziran).

- Korupcija ustroja (zajema celoten ustroj družbe, politične arene in gospodarske sfere), ki je tako spremenjen, da se elit na da več nadzirati. Gre za zavračanje politične, moralne in etične odgovornosti ter vztrajanje na funkcijah oziroma v javnem življenju, dokler nekomu za morebitno kaznivo dejanje ni dokazana krivda s pravnomočno sodbo.

Za Slovenijo lahko ugotovimo, da se na področju korupcije vsako leto uvršča slabše, to dokazuje tudi največja raziskava, ki jo opravljajo po celotnem svetu, saj je na Indeksu zaznave korupcije Transparency International – Corruption Perception Index (CPI 2014) dosegla 39. mesto z oceno 58. Med 175 državami smo dosegli oceno 58 v razponu med 0 in 100 (pri čemer rezultat »0« pomeni visoko koruptivnost države, rezultat »100« pa zelo čisto državo). Slovenija sodi med države, ki nima problemov s cestno korupcijo, vendar pa sodimo po prepričanju ljudi v sam vrh skorumpiranosti političnih strank in ujetosti države s strani ozkih interesnih skupin, rezultati TI pa sovpadajo tudi z ugotovitvami v naši raziskavi. Za ureditev področja je bil leta 2000 po priporočilih GRECO ustanovljen oddelek za korupcijo v Sektorju za organizirano kriminaliteto pri Upravi kriminalistične policije. Tako je Slovenija dobila prvi specializirani organ za pregon korupcije aprila 2000. Leta 2004 je bil sprejet Zakon o preprečevanju korupcije (ZPKor), potem pa je urad nadomestila Komisija za preprečevanje korupcije, ki je postala samostojni državni organ z večjimi pooblastili v boju proti korupciji. Leta 2010 je stopil v veljavo Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK), ki določa ukrepe za preprečevanje korupcije, preverja delovanje javnega in zasebnega sektorja, nadzira premoženjsko stanje funkcionarjev in spremlja poslovanje naročnikov z javnimi naročili ter postavlja temeljna pravila za nosilce javnih funkcij glede nezdržljivosti opravljanja javne funkcije s pridobitno dejavnostjo (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=71>).

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil preučiti razširjenost in razumevanje korupcije med mladimi na področju Dolenjske in stopnja korupcije pri mladih. Raziskati želimo, kateri predlogi in rešitve bi bili najbolj primerni za zmanjšanje korupcije.

2.2 Raziskovalna metoda in postopek

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja. Kot rečeno, raziskav med mladimi o razširjenosti korupcije še ni bilo, kar je potrdila tudi Komisija za preprečevanje korupcije. Za pridobitev zelenih empiričnih podatkov smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega in odprtega tipa, ki je vseboval 8 vprašanj, od tega so bile 4 po 5-stopenjski Likertovi lestvici. Posredovali smo vprašalnik 158 osebam, ki so prišli darovati kri na Center za transfuzijsko

dejavnost Novo mesto, od tega smo prejeli 134 izpolnjenih anket. Vprašalnik je bil razdeljen na dva dela, prvi je vseboval splošna vprašanja o anketirancu, drugi pa vprašanja o raziskovalnem problemu.

2.3 Vzorec

Osnovna populacija, ki smo jo preučevali, so mladi, stari od 18 do 30 let s širšega področja Dolenjske. V vzorec smo zajeli zaposlene v javnem ali zasebnem sektorju. V raziskavi je sodelovalo 134 anketirancev (70 žensk in 65 moških). Od tega jih je največ imelo končano visoko šolo (37 %), sledijo srednja šola (35 %) in univerzitetna ali bolonjska druga stopnja ter višja šola z 11 %, zelo majhni delež pa predstavlja poklicna in osnovna šola. Zaposlenih je 43 %, sledi status dijaka ali študenta s 37 %, brezposelnih je 15 % in samozaposlenih je 5 %.

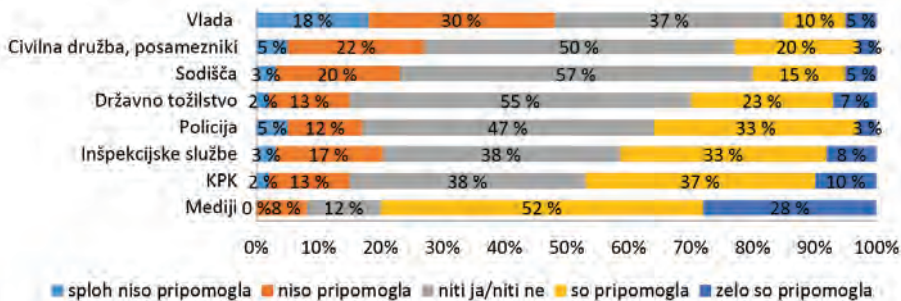
3 Pogled mladih na področje korupcije

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, kaj menijo o stanju korupcije v Republiki Sloveniji. V 70 % so odgovorili, da je v državi veliko korupcije, 23 % jih meni, da je Slovenija v primerjavi z ostalimi državami malo koruptivna, medtem ko jih je le 8 % odgovorilo, da mladi v državi korupcije ne zaznajo.

Naslednje vprašanje je zelo pomembno za rezultate naloge, saj se je glasilo, kaj je po njihovem mnenju najpomembnejši vzrok za korupcijo v Sloveniji? Zanimivo je to, da noben dejavnik ne odstopa, še najbolj se mladi strinjajo, da je neučinkovit pregon korupcije (58 %) najpomembnejši vzrok zanjo, kar potrjuje tudi naša analiza o neučinkovitem delu represivnih organov. Sledijo dejavniki: pomanjkljiva zakonodaja z 39 %, pre nizke kazni s 35 % in pohlep s 27 %.

Zgoraj navedeno vprašanje želimo potrditi z naslednjim vprašanjem, ki smo ga zastavili mladim, in to je: koliko so našete organizacije/organi pripomogli v boju proti korupciji?

Graf 1: Ocena, koliko so organizacije pripomogle v boju proti korupciji



Vir: Anketa, 2015.

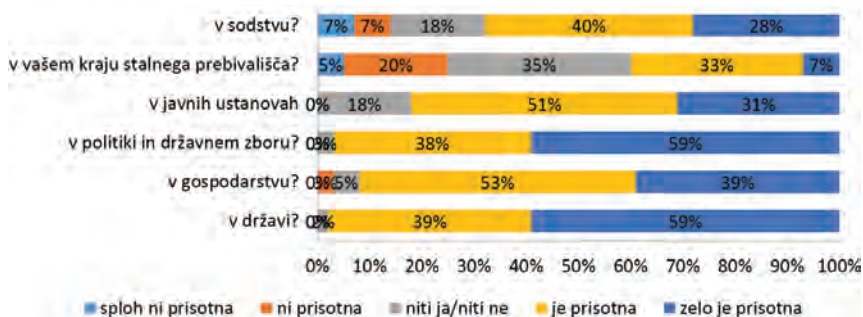
Kot je razvidno iz grafa 1, največ anketiranih meni, da vlada najmanj pripomore v boju proti korupciji, s trditvijo se strinja skoraj polovica. Mladi so ocenili, da vlada najmanj pripomore v boju proti korupciji, sledijo civilna družba/posamezniki in državno tožilstvo. Do enakih ugotovitev so prišli tudi v mednarodni organizaciji Transparency International (<https://www.transparency.org/cpi2013/results>), ki je julija 2013 izdala poročilo, v katerem prebivalci (vse starostne skupine) menijo, da je najbolj skorumpirana politika oz. politične stranke. Medtem, ko so najbolj pripomogli v boju proti korupciji mediji, s tem se strinja 80 % anketiranih.

Tudi naša analiza potrjuje, da represivni organi v Sloveniji najmanj pripomorejo k izboljšanju stanja na področju korupcije. V skladu s pravkar predstavljenimi rezultati ugotavljam: več kot polovica anketiranih (66 %) meni, da se vlada neuspešno spopada s korupcijo.

Omenjeni dve vprašanji želimo dodatno potrditi z vprašanjem, komu bi prijavili zaznani primer korupcije? Anketirani so odgovorili, da bi ga prijavili komisiji za preprečevanje korupcije (68 %) in medijem (37 %). Torej tistim, za katere tudi menijo, da so največ pripomogli v boju proti korupciji. Pričakovali smo, da se bo več anketirancev odločilo za prijavo policiji, a se jih je le 25 %. Čeprav mediji niso organ, ki lahko sproži preiskavo, je to potrditev, da mediji v Sloveniji ne zatiskajo oči pred korupcijo in veliko poročajo o njej, kar je v bistvu tudi njihova naloga - nepristransko poročanje in obveščanje prebivalstva. Nedvomno pa je spodbuden podatek, da samo 5 % anketirancev ne bi prijavilo korupcije nikomur, kar kaže na veliko ozaveščenost o veličini problema.

V nadaljevanju raziskave so anketiranci ocenili, koliko je korupcija prisotna v spodaj naštetih organizacijah/organih.

Graf 2: Prisotnost korupcije



Vir: Anketa, 2015.

Skoraj dve tretjini anketiranih meni, da je korupcija zelo prisotna v državi ter politiki in državnem zboru, skupaj s trditvijo, da je prisotna v politiki in državnem zboru se strinja 97 % in kar 98 % anketiranih potrjuje prisotnost korupcije v državi. Mladi torej menijo, da je prisotnost korupcije zelo velika.

Anketiranci se strinjajo (44 %) in zelo strinjajo (31 %), da lahko mladi odigramo pomembno vlogo pri spodbujanju poštenosti in delovanja proti korupciji. Ob tem ne preseneča trditev, da imajo ljudje, ki so pripravljeni lagati, kršiti zakon in delovati koruptivno, da boljše možnosti za »pritti bolje skozi«, kot tisti, ki tega niso pripravljeni storiti, dobila veliko stopnjo strinjanja: 45 % - strinjam se in 44 % - zelo se strinjam.

Prej omenjeno trditev o povečanju korupcije v Sloveniji podpirajo tudi odgovori na vprašanje, ali se je korupcija v zadnjih treh letih povečala. S povečanjem se strinja kar 73 % anketirancev. Do zelo podobnih ugotovitev je prišla tudi raziskava Eurobarometra (http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_374_en.pdf), ki je leta 2012 preverjal situacijo na področju korupcije. Tudi takrat se je s trditvijo strinjalo 75 % anketiranih, kar je postavljalo Slovenijo na sam vrh v Evropski uniji (povprečje v EU je bilo 47 %).

Najpomembnejše zavedanje boja proti korupciji je delovanje vsakega posameznika in njegovo ravnanje v situaciji, ki bi jo lahko označili za koruptivno dejanje ali podkupovanje. 41 % anketiranih bi dejanje osebe zavrnilo in postopek nadaljevalo, kot da se ni zgodilo nič, 30 % bi jih osebo prijavilo nadrejenemu, 16 % policiji in v 7 % bi posameznik izkoristil priložnost. Med odgovori sta bila še: da bi v 4 % bi ravnal odvisno od situacije, v 2 % pa, da bi bilo to odvisno od tega, koliko ljudi bi vedelo za to.

4 Zaključek

Za izkoreninjenje korupcije iz družbe je preprečevanje na prvem mestu. To se naredi z razvojem učinkovitih politik in zakonodaje, ki pripravi posebne protikorupcijske zakone in organe, najbolj pomembno pa je, da zatesni vrzeli, ki ustvarjajo priložnosti za korupcijo. Pri tem se poveča preglednost in odgovornost pri upravljanju javnih financ, še posebej pri podjetjih v državni lasti, in spodbuja vse državljane in civilno družbo k boju proti korupciji. Policija in sodišča bi morali sankcionirati koruptivna dejanja s primerno kaznijo, ki upošteva težo prekrška in omogoča izterjavo sredstev poleg preprečitve koristi posameznika od dejanja korupcije.

Na drugem mestu je poročanje. Številni primeri korupcije ostajajo nekaznovani zaradi neuspeha pri poročanju.

Tretje mesto je zavzema preiskava, kjer velja pravilo pravičnosti, da je lahko obsojen vsakdo. Torej, kjer so obtožbe o korupciji v zvezi z določeno osebo ali institucijo, preiskava razkrije dejstva in dokaze in lahko se sproži pravdni postopek.

Mladi imamo moč, da spremenimo socialne in politične dejavnike, ki so osnova za vdano prevzemanje podkupovanja in drugih oblik korupcije. Povezovanje med mladimi omogoča lažje »populariziranje« določenega perečega vprašanja in zagotavlja prostor za razpravo, ki lahko pripelje do boljših možnosti za doseganje strukturnih in zakonskih sprememb v sistemu. Seveda pa bi se korupcija zmanjšala z boljšimi sistemskimi ukrepi, ki jo, namesto da bi jo zavirali, še spodbujajo. Upamo, da z na-

slednjimi generacijami prihajajo trajnostne spremembe v kulturi oz. normah družbe. Želja po odgovornem in preglednem upravljanju je prisotna, vendar moramo najdi učinkovite načine, da to preide v trajnostni ukrep.

Ni presenetljivo, da so korupciji najbolj izpostavljeni ljudje, ki so na oblasti, saj je pri vsakem ravnanju, ki ga dojemamo kot korupcijo, bistven »koruptivni namen«. Najbolj znana oblika korupcije je podkupovanje, pri katerem razlikujemo dajanje in jemanje podkupnine. Korupcijo pa prav tako predstavljajo pojavi, kot so nepotizem, zveze in poznanstva.

Iz pregleda posrednih raziskav smo ugotovili, da korupcija v naši državi predstavlja zelo velik problem, medtem ko so mladi v naši raziskavi to potrdili s 70 %. Po njihovem mnenju sta glavna vzroka za korupcijo neučinkovit pregon le-te in pomanjkljiva zakonodaja. Skoraj tretjina jih meni, da je za to kriv tudi pohlep ljudi. Opazili smo tudi, da visoko izobraženi mladi korupcijo v Sloveniji zelo zaznajo, medtem ko so manj izobraženi dejali, da korupcije v državi ne zaznajo. Kot družba moramo biti kritični do koruptivnih dejanj in obsoditi neetična dejanja politikov in funkcionarjev.

Predlagamo tudi, ker so tradicionalni pristopi, to je uporaba represivnih organov, v Sloveniji neučinkoviti v boju proti korupciji in je eksperimentiranje in vrednotenje novih orodij časovno dolgotrajen postopek, bi morala biti v ospredju raziskava o korupciji. S tem bi dobili celovit pogled na konkretno področje in napotke, na katero področje se moramo osredotočiti v boju proti korupciji.

Kajti korupcija se začne in konča pri posamezniku, samo on je ta, ki bo v konkretni situaciji ravnal koruptivno ali ne. Tukaj pa nastopi vloga države, ki mora preko svojih institucij vsem ljudem dati vedeti, kakšen pomen in kakšne posledice ima korupcija za njeno gospodarstvo, takrat bodo dovolj močni, da se bodo uprli dnevnim korupcijskim skušnjavam. Slovenija se vsako leto uvršča na slabše mesto glede korupcije.

Ugotovljamo tudi, da še vedno ni dovolj politične volje za vzpostavitev učinkovitega sistema transparentnosti. Pri upravljanju z državnim premoženjem se še vedno pojavljajo trenja. Prvo je primer netransparentnega poslovanja DUTB-ja in visoke plače njihovih zaposlenih. Drugo večje trenje je pred kratkim sprožila Komisija za preprečevanje korupcije v okviru svojega projekta transparentnosti. Marca 2015 je nadgradila svojo spletno aplikacijo Supervisor, ki prikazuje poslovanje države in izdatke javnih institucij zasebnim podjetnikom na področju blaga in storitev. Aplikacija je razkrila, da so številni univerzitetni profesorji in drugi sodelavci na akademskem področju prejeli visoke avtorske honorarje, kar je razburilo javnost. Mladi lahko naredimo veliko tudi na volitvah, saj je bilo izvoljenih na zadnjih lokalnih volitvah 19 županov, ki so dajali posle sorodnikom ali svojim prijateljem. Mlade najbolj prizadene mreženje pri prvih zaposlitvah, tega je namreč v Sloveniji ogromno, vendar zaenkrat na vidiku še ni rešitve, da bi najboljši kadri zasedli nova delovna mesta.

Mladi so v naši raziskavi dali signal vladi, da naj ukrepa v boju proti korupciji, vendar je težko, saj je že 7 let od tega, odkar je vlada nazadnje zaključila svoj polni man-

dat. Težje to zmanjša korupcijo vlada, ki se obdrži na čelu države le eno ali dve leti z vsemi kadrovskimi menjavami, ki jih opravi na začetku svojega mandata. O boju proti korupciji bi se morali v Sloveniji več pogovarjati in mlade generacije ozavestiti o načinih boja proti njej in kakšne posledice ima to za delovanje države.

Čas je, da se ustavi tiste, ki se umažejo s korupcijskimi dejanji. Pravne vrzeli in luknje v zakonih ter pomanjkanje politične volje samo olajšajo delo koruptivnim dejanjem, zato se mora okrepiti boj proti korupciji z novo energijo, energijo mladih, njihovo prizadevnostjo in nepopustljivostjo.

LITERATURA

1. Dobovšek, B. (2012). Korupcija v tranziciji. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
2. <https://www.transparency.org/cpi2013/results>. [Citirano 08. 03. 2015 ob 22.45 uri].
3. https://www.kpk-rs.si/upload/t_datoteke/Ocena_stanja_korupcije_v_RS.pdf. [Citirano 09. 03. 2015 ob 14.34 uri].
4. <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20082296>. [Citirano 09. 03. 2015 ob 15.12 uri].
5. <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=71>. [Citirano 09. 03. 2015 ob 22.32 uri].
6. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_374_en.pdf. [Citirano 09. 03. 2015 ob 22.53 uri].

Globalizacija i menadžerska poslovna etika

UDK 174+005.44

KLJUČNE RIJEČI: globalizacija, menadžment, poslovna etika

POVZETEK - Ovaj rad govori o razvoju procesa globalizacije, njenom značenju u pozitivnom i negativnom aspektu razvoja gospodarstva, ulozi menadžmenta i poslovne etike. Globalizam je svako djelovanje usmjereno prema shvaćanju »svijeta kao cjeline«. U tom shvaćanju globalizacije najznačajniji aspekt je neupitno njen ekonomski aspekt u kojem menadžeri poslovnim etikom nastoje što učinkovitije djelovati u procesu globalizacije. Svaki čin ponašanja u privatnom i poslovnom životu posjeduje i određenu etičku, moralnu dimenziju. Etičnost poslovanja i menadžment sve više zauzimaju mjesta u raspravama, na znanstvenim skupovima, ali i u konkretnoj praksi. Poslovna etika je grana opće etike i kao takva vrednuje ispravno i neispravno u poslovnom svijetu, a proizlazi iz praktične primjene etike u ekonomiji. Menadžerska etika je u normativnom smislu znanost o pravilnom postupanju i odlučivanju menadžera u onim pitanjima u kojima orijentiranost na ekonomske motive nije dovoljna. Menadžerska etika je etika osobnosti. Svrha ovog rada je skrenuti pozornost na važnost menadžerske etike u razvoju našeg gospodarstva u procesu globalizacije.

UDC 174+005.44

KEY WORDS: globalization, management, business ethics

ABSTRACT - This paper concentrates upon globalization process development, its negative and positive implications in the context of economy development, the role of management and business ethics. Globalization is each action aimed at understanding the "world as a whole". On that note, the most important aspect is its economic aspect in which managers use business ethics to increase their efficiency in the globalization process. Both business and private aspects of one's behaviour contain an ethical and a moral dimension. Business ethics and management take their place in debates and science conferences, as well as in practice. Business ethics is a part of the general ethics and as such measures the rights and wrongs in the business world while emerging from the practical implementation of ethics in economy. Managerial ethics is a science on manager's correct decision-making in situations when focus on economic motives is not enough. Managerial ethics is the ethics of personality. The aim of this paper is to focus the attention to the importance of managerial ethics in the development of our economy during the globalization process.

1 Uvod

Živimo u vremenu intenzivnog razvoja procesa globalizacije u svim područjima života. Ona kao pojava, proces i svakodnevna realnost utječe na naš život, bili mi to svjesni, prihvatili i ne. Pojam globalizacije je naša realnost s kojom se moramo susretati i naš gospodarski rast i razvoj usmjeriti uključujući se u njene tokove. Ovim radom želimo ukazati da svi oblici ljudskih aktivnosti neupitno su uključeni direktno ili indirektno u proces globalizacije. Globalizacija je u ekonomskom smislu, proces kojim se smanjuje ili potpuno ukidaju prepreke u među-narodnoj ekonomskoj razmjeni i povećava ekonomska integracija među zemljama (Turek, 1999, str. 16), što se odražava i u našim poduzećima, njihovoj strategiji razvoja, vođenja, ulozi menadžmenta, a posebno u kreiranju, stvaranju, razvoju i primjeni morala i etike poslovanja. Globalizacija predstavlja odnose bez granica i udaljenosti (Jurčić, 2000, str. 2), proces koji se odvija preko granica nacionalne države, djelovanje usmjereno prema shvaćanju svijeta kao cjeline. Neupitno je, da globalizacija ima izuzetno

značenje za odnose među ljudima, za razvoj kulture, obrazovanja, ponašanja i djelovanja, a ljudi počinju globalno razmišljati i svijet u cjelini drugačije etički shvaćati. U tom shvaćanju globalizacije najznačajniji aspekt je neupitno njen ekonomski aspekt u kojem menadžeri poslovnim etikom nastoje što učinkovitije djelovati na procesu globalizacije.

Hrvatsko gospodarstvo prolazi burne procese preobrazbe, a ulazak u Europsku uniju još je više ubrzao proces potreba preobrazbe poduzetničkog procesa, njegovog menadžmenta kako bi se aktivno i kvalitetno uključili u nove tržišne uvjete poslovanja. Povećanje proizvodnosti, efikasnosti i konkurentnosti su nesumnjivo neki od ciljeva koje bi trebalo dostići kako bi se mogli aktivno uključiti u nove uvjete poslovanja. Teško je i skoro nemoguće postići planirane ciljeve ukoliko raste korupcija, ukoliko vlada sukob interesa i nepotizam, ukoliko se skrivaju, ne objavljuju ili lažiraju poslovni podaci, ukoliko se učestale prijevare i pronevjere, ukoliko se ne poštuju zakonske regulative i drugi oblici devijantnog poslovnog ponašanja. Sve su to fenomeni koji isključuju tržišno natjecanje, umanjuju konkurentnost i vode stvaranju društvenih anomalija.

Današnja tržišna ekonomija pospješuje nehumanu skalu vrijednosti promičući materijalna dobra kao najveće vrijednosti. Takvi odnosi između globalne ponude i potražnje ponekad onemogućuju prihvaćanje prikladnog nivoa poslovne odgovornosti i etike. Konkurencija je često beskrupulozna. Čak i onda odstupanja od etičkog kodeksa i opadanje društvene odgovornosti teško mogu biti korisni za poduzeće. U praksi, ponekad se smatra da je sve dopušteno za opstanak na tržištu. Zašto? Komu to služi? Što treba poduzeti? Ova i druga bitna poduzetnička pitanja su pred nama. Potrebna nam je etika čovjeka, poštenja, rada, djelovanja, suradnje, razumijevanja i poslovnog digniteta etičnosti i zakonske regulative.

2 Menadžment

Menadžment je vrlo složen pojam u semantičkoj i sadržajnoj naravi (Buble, 2006, str. 2-5). Menadžment je engleska riječ, a označava pojam: vodstvo, rukovodstvo, uprava, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, gospodarstvo, poslovanje, vještina upravljanja, rukovođenja. U pojmu menadžment isprepliću se pojmovi upravljanje i rukovođenje. Upravljanje se temelji na pravima vlasništva nad materijalnim čimbenicima proizvodnje, tako je i njihov vlasnik ujedno i nositelj funkcije upravljanja. Rukovođenje je određeno upravljanjem, na način, da nositelji funkcije upravljanja određuju nositelje rukovodećih aktivnosti u poduzeću (Sikavica et al., 1999, str. 382). Poput drugih znanstvenih disciplina, tako se i menadžment razvio u praksi i gospodarskom djelovanju (Kramar Zupan, 2009, str. 17). Menadžment se uvijek odnosi na usmjeravanje drugih prema izvršavanju određenog zadatka, odnosno to je proces rada s drugima i kroz druge sa svrhom da se postignu poduzetnički ciljevi u promjenjivoj okolini (Buble, 2006, str. 3), što zorno prikazuje navedena slika.

Slika 1: Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, str. 4.

3 Etika

Mnogi razgovori s poduzetnicima pokazuju, kako je uz gospodarsku politiku i gospodarsko pravo, vrlo važna i gospodarska etika za svakoga tko nastoji spoznati i sudjelovati u aktualnu gospodarsku složenost. Najvažniji koraci u uspostavljanju i upravljanju poslovnim etikom poduzeća su osigurati potporu uprave, odrediti vrijednost poduzeća, razviti etički kodeks, uspostaviti resurse za upravljanje etičkim ponašanjem i integracija etike i etičkog ponašanja u organizacijsku kulturu poduzeća i rad menadžmenta. Menadžerska etika je etika osobnosti. Menadžment je u svakoj gospodarskoj grani specifičan i nije usporediv s drugima, jer svaka gospodarska grana ima svoje specifičnosti. Upravo te karakteristike donose velike razlike između menadžmenta u ekonomiji, građevinarstvu, trgovini, prometu, brodogradnji i dr.

Etika je filozofska disciplina koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljne kriterije za vrednovanje moralnih čina, kao i uopće zasnovanost i izvor morala (Filipović, 1989, str. 198). Etimološki, riječ etika potječe od grčke riječi *ethos* što znači običaj, navada, ponašanje, vladanje, značenje. Etika, kao znanost o moralu, u svom užem smislu, nema samo za cilj podučiti što je moral već i zauzeti kritičko stajalište prema aktualnoj moralnoj praksi. Etika ne samo da ukazuje na mogućnost različitih gledišta nego daje vrijednosne ocijene i ukazuje na prave vrijednosti. Ona je normativna znanost koja određuje norme i donosi sud o tome što je dobro, a što zlo, te takve sudove obrazlaže (Buble, 2000, str. 93). Predmet etike u užem smislu je moral i moralno djelovanje (Čehok, 1997, str. 27). Ona je znanstvena teorija,

grana ili disciplina koja proučava moral kao oblik praktičnog ljudskog djelovanja. Etičko je područje uvijek određeno i istumačeno normativno. Etika utemeljuje pojam moralnosti koja je osnova morala. Dok pitanje morala glasi što trebam činiti?, etičko pitanje traži odgovor na pitanje zašto trebam činiti to što trebam činiti?. Etika pokušava odgovoriti na pitanje zašto treba činiti dobro i po čemu je dobro zaista dobro – ona je filozof-ska refleksija moralnosti ljudskog djelovanja. Svaki čin ponašanja u privatnom i poslovnom životu posjeduje i određenu moralnu dimenziju Etičke norme se promatraju kao varijabla koja utječe na poziciju i nagib krivulje potražnje etičkog ponašanja. Etički problem ili dilema nastaje onda kada odluke pojedinaca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima. Etičke dileme su situacije koje su moralno problemarične i u kojima se treba zapitati što je ispravno učiniti.

Etičke dileme tjeraju pojedince da se zapitaju o svojim obvezama, dužnostima i odgovornostima, te mogu biti vrlo složene i teško razrješive.

Po Kennethu Blanchardu i Normanu Vincentm Peale, autorima knjige »The Power of Ethical Management« (1990), tri su pitanja na koje treba odgovoriti kada se susretnemo s etičkom dijemom: (1) Je li to zakonito?. (2) Da li je postignuta ravnoteža odnosa ? i (3) Je li to ispravno?. Ova tri pitanja su jednostavna, ali i vrlo učinkovita jer pomažu da se preispita odluka i/ili zauzme stav, a istovremeno objedinjuju tri pristupa za definiranje etičkih načela: univerza.

Ini pristup je utemeljen na zakonodavstvu, parcijalni na obostranoj koristi i individualni na subjektivnoj unutarnjoj ravnoteži.

Usprkos raznolikim etičkim mjerilima, raznovrsnim problemskim situacijama, brojnim etičkim dvojabama ipak postoji nekoliko općih i zajedničkih smjernica koje mogu pomoći pri promišljanju o etičkim posljedicama donesenih odluka (Buble, 2000, str. 65):

- Poštivanje zakona,
- Govoriti istinu,
- Poštovati ljude,
- Ne činiti drugima ono što ne želiš da netko čini tebi,
- Ne činiti zlo i
- Uvijek djeluj kad imaš ovlaštenja.

4 Menadžerska etika

Menadžment je vrlo složen proces, kompleksna pojava, interdisciplinarni i višeznačajan. Etika s gledišta menadžmenta uspostavlja standardne u odnosu na ono što je dobro i loše u vođenju i donošenju odluka. Etički problem nastaje u situaciji kad odluke pojedinaca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima. Poticaj za veću primjenu etike u menadžmentu daju zahtjevi i očekivanja od biznisa koji mora imati savjest i očekuje se da spriječi štete. Primjena etičkog ponašanja štiti poduzeće, ali i zaposlene. Menadžeri trebaju djelovati i donositi odluke u skladu s osobnim

moralom (Dujanić, 2007, str. 195). Etika se bazira na vrijednostima koje se uče u obitelji i tijekom cjeloživotnog obrazovanja i rada.

Često se kaže da su poslovanje i etika nespojivi, da poslovanje ima svoja vlastita pravila i ciljeve koja ne odgovaraju etičkim standardima i sudovima. Da li menadžeri pri kreiranju svoje poslovne politike trebaju voditi računa o osobnim karijerama i dobrobiti poduzeća koje zastupaju ili su pri tome dužni poštivati i neke neposlovne, etičke norme? Da li poštivanje tih normi koristi poduzeću ili nužno dovodi do nepotrebnih troškova? Da li bi menadžeru uopće trebala biti ostavljena mogućnost izbora između etičnog i neetičnog poslovanja? Poslovna etika je postala dio modernog menadžmenta i zahtjev suvremenog gospodarstva.

Zadaće uspješnog menadžera postaju sve veće. Oni moraju prihvatiti kaos kao činjenicu, ali i kao priliku, a ne kao problem. Od današnjeg se menadžera očekuje proaktivno djelovanje, pozitivno mišljenje, inovativno ponašanje. Temelj takvog ponašanja počiva na sposobnostima, znanjima, informacijama ali i na etičkim normama, čemu se pridaje sve veće značenje.

Etičke smjernice u obliku poslovnih propisa ili kodeksa mogu pomoći u donošenju etičkih odluka, ali postoji vjerojatnost da izazovi u poslovnom globalnom okruženju dovedu menadžera u etičko iskušenje ukoliko ne postoji čvrst moralni stav. Opća načela etičkog poslovanja mogu se primijeniti na svaku menadžersku aktivnost, a specifičnosti menadžerskog posla povećavaju zahtjeve za etičkim vrednovanjem poslovnih događaja. Menadžerski poslovi su posebno odgovorni jer se od menadžmenta očekuje visoka stručnost i lojalnost, a pitanje etike se postavlja kao temeljno pitanje povjerenja u pojedinca i povjerenja u struku. Dosljednom primjenom stručnih i moralnih načela menadžer izražava svoju lojalnost struci, štiti njen interes te na taj način izgrađuje svoj dignitet. Nije uvijek ni lalo ni jednostavno uskladiti sve navedene interese jer je potrebno djelovati na način da se ne povrijede kriteriji struke, kriteriji poslovnog partnera a ni kriteriji osobnog integriteta (Strategijski management, 1997, str. 60-62).

Menadžerska etika je posebice etika osobnosti: čovjeku je naloženo da sam sebe ostvari, razvije svoju osobnost i da razvije sposobnosti koje su u njemu (Klose, 1996, str. 112). Menadžerska etika se često definira kao deskriptivna etikakinja opisuje moralnost koja se koristi u poslovanju. S druge strane menadžerska etika predstavlja pravila po kojima se treba ravnati pri donošenju poslovnih odluka, pa se može s tog stajališta definirati i kao normativna etika.

Menadžerska etika se odnosi na istinitost i pravednost u poslovanju i poslovnim procesima, odnosima s javnošću, transparentnosti informiranja i davanja istinitih podataka, poštene konkurencije, društvene odgovornosti i etičkog ponašanja poslovnih subjekata kako u internom i eksternom okruženju u zemlji ili izvan nje (Buble, str. 97). Menadžerska etika je pretežno individualna etika, vezana uz pojedinog menadžmenta i njegovo područje djelovanja i odgovornosti (Klose, 1996, str. 103). Menadžerska etika je odraz društvene odgovornosti. Menadžer stoji kao i svaki drugi čovjek u solidarnoj

povezanosti u društvu u kojem djeluje. Njegove odke nastaju uvijek u društvenoj povezanosti. Menadžerske odluke nisu važne samo za menadžere već i za njihove suradnike, poduzeće u cjelini i za njegovu strategiju razvoja.

5 Menadžerska etika u praksi

Etika s gledišta menadžmenta uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro i loše u vođenju i donošenju odluka.

Nije jednostavno odrediti gdje počinje, a gdje završava utjecaj etičkih normi, a gdje započinje odnosno završava utjecaj zakonskih odredbi. Ponekad norme upravljaju ponašanjem suprotno zakonskom pravilu, dok drugi put zakonska pravila olakšavaju ili sprečavaju provođenje etičkih normi, a neki put se zakoni i norme međusobno dopunjuju.

Na osnovu istraživanja provedenog anketnim upitnikom (2014) u 87 poduzeća vezano uz metode rada menadžmenta došao sam do nekih značajnih pokazatelja koji su bitni i za etičko djelovanje menadžmenta.

- od 87 poduzeća njih 68,85 % koristi različite oblike edukativnih sadržaja usmjerenih etičkom resursu upravljanja i društveno odgovornom ponašanju, što svakako pokazuje kvalitetan pomak ka deklarativnim etičkim vrijednostima poduzeća,
- 68 poduzeća ima izrađen i usvojen etički kodeks,
- cjeloviti integrirani sustav upravljanja etičkim ponašanjem ima 29,51 %, a povjerenika za etiku 11,48 ispitanih poduzeća.

Iz navedenog se može zaključiti da većina poduzeća i njihovi menadžeri posjeduju formalne oblike upravljanja etikom i društveno odgovornim poslovanjem, te da se uvođenjem novih oblika, usmjeravaju prema njihovoj efikasnoj implementaciji u poslovnoj praksi. Ne Formalnih oblika upravljanja poslovnim etikom ne znači nužno, da poduzeće nije etično, ali njihovo postojanje je nužan preduvjet standardiziranja etičkog poslovnog ponašanja.

Isto tako znači, da njihovo postojanje ne znači da ga poduzeća efikasno primjenjuju u svakodnevnoj aktivnosti. Značaj primjene etike u poslovanju je, da doprinese osobnom razumjevanju procesa prosuđivanja, jer nemoralno ponašanje u poslovanju uzrokuje velike materijalne štete, razara povjerenje, međuljudske odnose. Najopasnija je opća ljudska sklonost neetičkom ponašanju koja se skriva pod uzrečicom »Svi tako rade, pa mogu i ja«. Etičko ponašanje i djelovanje menadžmenta i svih djelatnika u poduzeću je ogledalo našeg gospodarstva. Značajan čimbenik smanjenja neetičkog ponašanja i gospodarskog kriminaliteta jesu pravedni zakoni koji moraju djelovati neovisno i efikasno.

6 Zaključak

Općenito govoreći Hrvatska živi u bremenitim gospodarskim uvjetima: velik broj nezaposlenih, nepovoljan omjer zaposlenih i umirovljenika, fakultetski obrazovani ljudi teže odlasku izvan granica u potrazi za boljim i kvalitetnijim životom, stagnacija proizvodnje. Poslovna etika postala je etička etiketa za različite političke, gospodarske ili financijske odluke. Svođe-njem etike na pojam funkcionalnog i instrumentalnog rukovodstva gubi se nešto ključno iz samog pojma etike – izostaju istinski moralni osjećaji i obveze koje su zamijenjeni etikom kao racionalnim i tehnokratskim alatom. Stoga je važno shvatiti prirodu i ograničenja etike menadžmenta kako bi se spriječile zloupotrebe i neodgovornosti. Stvaranjem administrativnih uredbi o provođenju etike radi smanjenja oportunističkih ponašanja u poslovanju poduzeća može se ublažiti simptome i posljedice, ali i učvrstiti korijene oportunizma. Ukazivanje na moralne vrijednosti kao što su povjerenje, odgovornost, etičnost na temelju proračunatog osobnog interesa ili uvjeta za funkcionalnost može biti dvosmisleno i da se lako izmanipulirati.

Gospodarska nestabilnost i životna realnost u globalnom svijetu nije išla na ruku znatnijoj promociji etičnosti. Međutim, ukoliko Hrvatska ozbiljno računa na europske i svjetske standarde onda je upravo razvijanje društveno odgovornog gospodarstva temelj okruženja koje će prepoznati i uočavati višestruke koristi od etičkog ponašanja svih radnika u poduzećima, a ne samo menadžmenta. Ovo istraživanje pokazalo je kolika je važnost poštivanja života i rada na temelju etičkih načela sa svrhom podizanja etičnosti i održivosti na jednoj višoj razini u cilju sprečavanja i umanjivanja posljedica neetičnih i razvojno neodrživih odluka. Nesumnjivo je, da je uloga menadžmenta u navedenim procesima ključna, te da je neupitno kontinuirano raditi na sustavnoj izobrazbi svih razina menadžmenta, imajući u vidu potrebu za sustavnim, cjelovitim i sveobuhvatnim pristupom problemu implementacije i disperzije provođenja etičnosti. Etičko poslovanje, govoreći slikovito, je ulje koje pravilnim korištenjem ubr-zava razvoj, ugled i prosperitet.

Iskorak ka etičkom poslovanju neće biti laklo napraviti u ovom trenutku. Potrebno je isticati takve primjere i pridobiti što veći broj poduzeća, institucija i organizacija koje će svoju snagu usmjeriti etičkom poslovanju i zasigurno će etičko poslovanje biti nagrađeno kroz rast konkurentnosti, stabilnosti i učinkovitosti.

LITERATURA

1. Babić, Z. (2002). Etika i ekonomija: propitivanje odnosa. Zagreb: Ekonomski pregled, br. 5/6, str. 537-547.
2. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2000). Poslovna etika. Zagreb: Sinergija.
3. Blancharad, K. H., Peale, N. V. (1990). Moć etičkog poslovanja. Zagreb: Horvat elektronika.
4. Brajša, P. (1993). Menadžerska komunikologija. Varaždin: DRIP.
5. Buble, M. (2000). Menagement. Split: Ekonomski fakultet.

6. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. Dulčić, Ž. i ostali (1997). *Strateški menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
7. Dujanić, M. (2007). *Menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
8. Karaman, J. (1993). *Problemi etike menagementa*. Split: Ekonomski fakultet, str. 91-108.
9. Klarić, Z. i Kušen, E. (2000). *Globalizacija, održivi razvitak i interpretacija okoliša*. Zagreb: Turizam, vol. 48, br. 2.
10. Klose, A. (1996). *Poduzetnička etika: kako danas ?* Zagreb: Školska knjiga.
11. Kramar Zupan, M. (2009). *Menadžment vs. vođenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
12. Mencer, I. (2003). *Strateški management i poslovna politika*. Rijeka: Naklada Vitagraf.
13. Pende, H. (2008). *Moćneetičkog poslovanja*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
14. Pranjić, N. (2003). *Neetično poslovanje pogubno je za svaku tvrtku*. Poslovni tjednik, br, 63.
15. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
16. Weihrich, H. i Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.
17. Zekić, Z. (2007). *Menadžment – poduzetnička tehnologija*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

Millennials and University Education

UDC 378.091.212

KEY WORDS: Millennials, higher education, education programmes

ABSTRACT - The current generation of students, worldwide known as the Millennials, have caused the university campuses globally to reconsider the way they provide education, services and create community. The Millennials are strongly influenced by technology, social media, and have high expectations for individualized services. All this has to be connected with their focus on peer-relationships, innovation and multiculturalism. Teachers often wonder how to capitalize their creativity and their need for connections. University of Applied Sciences Baltazar initiated a number of projects that involve blended learning, on-line learning and creating on-line communities. In parallel to the analyses of programmes offered by UAS Baltazar as part of preparations for future accreditations and reaccreditations of current and new programmes, UAS Baltazar will be engaged in an action research about needs and learning habits of Millennials. In the future, the research will be cross-referenced with the planned and investigated course outcomes with the purpose of improvement of programmes and teacher capacity building. In this paper, the first phase of the action research is being developed, consisting of literature research on global characteristics of Millennials, relevant for the education process and accessible data on Millennials in UAS Baltazar.

UDK 378.091.212

KLJUČNE RIJEČI: millennials, visoko obrazovanje, edukacijski programi

POVZETEK - Sadašnja generacija studenata, poznata u svijetu kao Millennials, navela je sveučilišta na globalnoj razini da razmotre dosadašnji način pružanja obrazovanja i usluga i stvaranja zajednica. Tehnologija i socijalni mediji snažno utječu na Millennials i oni imaju visoka očekivanja glede individualiziranih usluga. Tome treba dodati njihov fokus na odnose s vršnjacima, inovaciju i multikulturalizam. Nastavnici se često pitaju kako kapitalizirati kreativnost Millennialsa i njihovu potrebu za povezivanjem. Veleučilište Baltazar iniciralo je nekoliko projekata koji uključuju prepletenu nastavu, on-line učenje i kreiranje on-line zajednica. Paralelno s analizom programa koje nudi, Veleučilište Baltazar će se angažirati u akcijskom istraživanju o potrebama i navikama učenja Millennialsa. Ta će se saznanja usporediti s planiranim i istraživanim ishodima učenja u svrhu unapređenja programa i obrazovanja nastavnika. U ovom radu se razvija prva faza akcijskog istraživanja koja se sastoji od istraživanja literature o relevantnim globalnim odlikama Millennialsa i prikazuju pristupačni podaci o Millennials u veleučilištu Baltazar.

1 Introduction

Teachers in higher education in many countries, who have been debating the challenges of teaching in the digital world, have become familiar with the generation of the majority of their students, the so called Generation Y or Millennials. With good reason! Not only do millions of these digital natives who conquered universities requesting special attention and individualized feedback make the biggest generation ever after the Baby Boomers, the generation of their parents, but they are also the most researched generation of students so far. It is almost as if knowing them better could increase general understanding of the new role of higher education. Or so it might seem from the perspective of a teacher whose main concern remains how to best fulfil the teacher's role to prepare the students for their workplace challenges.

The logical path which many higher education institutions take is learning “on the go” and engaging in various types of research of learning processes in ever-changing environments. Understanding Millennials and mentoring them turns out to be the process of learning from them so that action research aimed at the process in which both teachers and students actively participate in order to improve the teaching practice seems to be one of the strategies in higher education research, the University of Applied Sciences Baltazar included.

2 Methodology

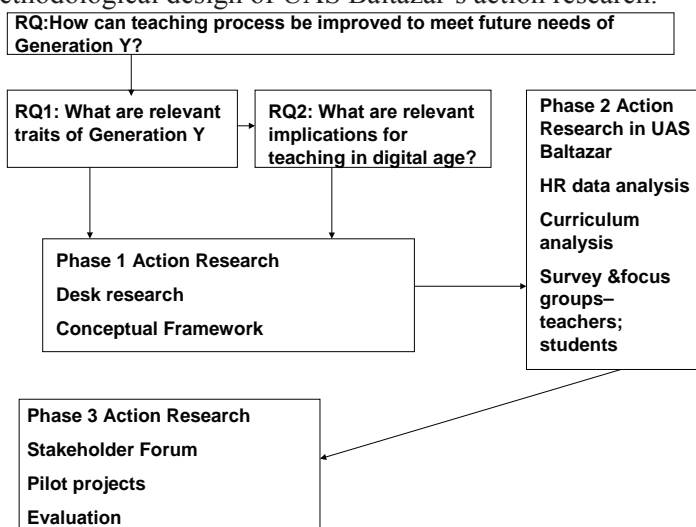
This is, therefore, an action research primarily concerned with understanding teaching practice and improving it. As practitioners, we have experienced the validity of understanding education as problems of practice, which can only be considered and resolved through action, which includes teachers’ history, values and personal commitment to the profession. The analysis within action research is about possibilities, not certainties; it is dynamic and ever evolving. (Hannan, 2008). We have, consequently, tried and intend to continue analyzing the material and our practice in a dialectical analysis of elements of both ideas and action, in a holistic manner and as a learning process.

This paper contains the results of the first phase of our action research, namely the desk research on accessible relevant facts about Millennials and corresponding theoretical and methodological concerns and dilemmas related particularly to the ongoing problems of teaching in the digital age.

The results of this desk research in the first phase of our action research which we plan to conduct over the next three academic years, provide the necessary conceptual framework for positioning a more precise research on corresponding challenges and advantages of our current situation of Baby Boomers teachers and Millennials students in our classrooms, a situation similar to those in many universities. At this stage we also add the basic figures about the presence of generations in our student population to support the initial hypothesis that currently the majority of our students are Millennials.

In the next phase we will engage in quantitative and qualitative research of student and teacher satisfaction and attitudes towards teaching process as the institution goes through yet another process of reconsidering and adapting curricula to have its programmes reaccredited in the next couple of years. As we are primarily concerned with equipping our students with the needed competences and skills that will enable them to navigate a dynamic workplace, it is likely that in the future phases of our action research we will also engage stakeholders from the private, public and civil society sectors in various assessments and strategic discussions. The following scheme is, thus, just the first draft of the planned action research which would evolve with the situation and circumstances that cannot be fully foreseen at this stage.

Scheme 1: Methodological design of UAS Baltazar’s action research.



3 Generational Traits

In the last couple of years a number of research reports describing the traits of Millennials have been published, particularly in the US, where Millennials seem to have prompted massive discussions about the opportunities to create a positive campus environment for that generation which is conquering the nation: according to the 2015 Age Pyramid there are 74 million of Boomers (51-69) and 83 million of Millennials (19.37). (U.S. Demographics).

The standard classification of generations thus puts them at the greatest in numbers even globally. In 2014 they accounted for 25% of workforce worldwide, while Generation X made up 21% and Boomers – 18 %. To illustrate the magnitude this compares to: in India 50% of people are under 25 and 20% of the total UK population are Millennials (www.generationy.com). They are therefore also globally dominating the other generations, particularly as some lists classify them as heroes like their great grandfathers of the G.I. generation born at the beginning of the 20th century.

Table 1: Overview of Generational Theory by Pew Research Center 2014

<i>Generation</i>	<i>Birth years</i>	<i>Classification</i>
G.I.	1901-1924	Hero
Silent	1925-1942	Artist
Boomer	1943-1960	Prophet
Gen X	1961-1981	Nomad
Millenials	1982-2002	Hero

In the US, “The Millennial Generation is forging a distinctive path into adulthood. Now ranging in age from 14 to 33, they are relatively unattached to organized politics and

religion, linked by social media, burdened by debt, distrustful of people, in no rush to marry – and optimistic about the future.” (Pew Research Center 2014). Global research on Millennials includes the Millennial Survey 2014 by Deloitte (7800 Millennials from 28 countries surveyed), the Telefonica Global Millennial Survey by Telefonica (6,700 qualitative interviews in 18 countries) and *The Next Normal: An Unprecedented Look at Millennials Worldwide 2012* (15,000 interviews in 24 countries).

The traits of generations compared reveal differences particularly relevant in assessing educational needs of Millennials as well as their workplace behaviour prospects in the context of three generations: Millennials, Generation X and Boomers which are in different stages of their presence in the workplace. The comparative table of traits below is used to consider features relevant to education and workplace, which are in the focus of this action research. They are compared because of the relevance for education as opposed to many other comparisons that correlate traits relevant to private life, family relations etc. In recent papers Generation Z is often mentioned as the generation coming after Generation Y (aka Generation 2020) and those born after 2005 are known as Generation Alpha (Grail Research Analysis, 2011). Because of their childhood in peace and prosperity, Millennials are mainly optimistic and care about family ties, so in optimism and attitudes they resemble early Boomers. They are also urban, focused, somewhat idealistic and rather cautious about future (Montana & Petit, 2008). They are a digital generation with very early access to the Internet and computers which means that virtual communication comes to them naturally. (Lammiman & Syrett, godina). They care about work-life balance and are achievement-oriented. When it comes to loyalty, they are loyal to their social context, not necessarily to corporations which aim to keep them and motivate them. Mobile communication is their natural medium which they transfer also to their working environment. They are fully aware of corporate manipulation through marketing. As they have all been hit by recession their initial optimism has diminished but their main virtue, according to many authors, remains in being a combination of the Boomers’ “I can do this” attitude and the technological awareness of the Generation X.

Here researchers contradict popular views that Millennials are more caring, community-oriented and politically engaged than previous generations, stating that they are more interested in extrinsic life goals and less concerned for others and civic engagement, described as overly self-confident and self-absorbed. (Myers and Sadaghiani, 2010). The fact remains that this generation masters self-expression, with 75% creating a profile on a social networking site, 20% posting a video of themselves online, 38 with one to six tattoos and 23% with a piercing in some place other than an earlobe. (Pew Research Center 2009).

<i>Digital Natives (aka, Gen Y, Millenials)</i>	<i>Gen X</i>	<i>Baby Boomers</i>
Will represent over 50% of the workforce in less than 3 years	Transitioning into the positioning of corporate decision making	Current decision makers but exiting workforce by 2021
Prefer to use digital information and technology	“Traditional” business experience results in tactile preferences yet comfortable with digital information technology	Keep information to themselves to increase personal value
Expect immediate access to and use of information	Less reliant on face-to-face communication	Significant “tribal” knowledge will leave with them
Excellent at research with less focus on static knowledge, so access to a store of experiential knowledge is critical to be effective	Corporation is top priority and are of the “Workaholic” age	Tactile learners and communicators: prefer face to face interaction
Less employer loyalty	Technology has shifted dramatically during their tenure so the understand change and are not opposed to it	Typically a contrarian on information technology which they interpret as human knowledge and skills become less valuable than a “computer”
Global perspective	Late-comers to the idea of global citizenship	The concept of “Mobile and Remote Workers” does not resonate
Constant new “tools” (Facebook, Twitter etc) have conditioned them to change	Willing to shift but not sure how	Will oppose change if they are asked to work differently
Will not have the same “hands on” mentoring relationships experienced by prior generations	Requires significant proof before accepting new ideas or concepts	

Source: Pew RESEARCH CENTER 2014.

Summarizing the traits relevant to education appear to be the following:

- *Pressure for change in education.* Millenials will continue to influence education. They have already started to pressure higher education institutions to introduce changes in the way they educate students and communicate with them.
- *Engagement with technology.* Mobile technology is their natural medium and they have imposed it on educational institutions.
- *Fresh Personality.* They are involved; expect instant feedback and engagement, not impressed by faculty authority, team-oriented, confident, and acting publicly.
- *Straightforward attitude to education:* They score high on self-esteem, self-liking, high expectations and assertiveness, traits which are purported to often lead to narcissism and entitlement. They look for special treatment, insist on their rights, often are critical to teachers, who might sense that they need to be entertained all the time. (Gualtieri and Sepanned, 2009)
- *Teams; trust, and transparency at work.* Entering the workplace they are literally 24/7 engaged, work best with clear guidelines, immediate feedback, context clarity and independence.

4 Educational Environment

The above listed traits of Millennials selected from various sources will serve as a starting point in developing the basic pillars for further action research. It might as well be that Millennials in UAS Baltazar, when it comes to education, display some specific traits, particularly as they are the main stream of UAS Baltazar student population but not the only one – according to the data in the academic year 2014/2015, out of the total 2427 students, there are 5 Baby Boomers, 420 members of the Generation X and the remaining majority of 2002 students are Millennials.

Table 2: Overview of the Age Structure of UAS Baltazar Students. Source: Processed by the authors

<i>Generation</i>	<i>Birth years</i>	<i>Number of students</i>	<i>Percentage</i>
Boomer	1943-1960	5	0.2 %
Gen X	1961-1981	420	17.3 %
Millenials	1982-2002	2002	82.5 %

The environment of the UAS Baltazar is thus hosting a vast majority of Millennials who are, as well as their global colleagues, extending certain pressure on the university to change. In order to trace this interesting development in this phase of the action research we have conducted another desk research focusing on general issues related to universities in situations of undergoing change caused by massive implementation of technology and the pressure of Generation Y. In the next phases of this ongoing action research many elements specific for the Croatian social context will be considered because of their relevance to the Generation Y. The country is in a difficult economic situation, unemployment is at its peak, there is a lot of political turmoil and a general loss of perspective for young people manifested by their increased economic emigration. All of this affects the education whereby, on the one hand, students have problems in paying for education and on the other hand are pessimistic regarding work opportunities. As this is an underresearched area in Croatia, this particular research also has a pioneer role to raise the awareness of both students and faculty and staff about the problems in the classroom related to meeting the needs of Millennials and the increased use of technology.

A considerable amount of studies has been published on the problem of this inevitable change. Some of those convey powerful metaphors like the COURSERA course “University Teaching 101”, which reminds of a picture of a teacher as a farmer feeding the chicken with corn in his courtyard and hungry chicken swallowing the grains with gratitude. No more! Students are mainly sitting restless during a traditional lecture, texting (sometimes among themselves in real time), facebooking and, if the teachers are lucky, googling the material that is being lectured. (Yes, as we know, these are all verbs they introduced.)

The main challenge in the classroom located in the changing and globalized economy with its ups and downs and a promising perspective of knowledge society

remains therefore to match the student expectations. These involve the main, often heard request of educating students for the work to come, a task increasingly difficult as it is becoming almost impossible to predict accurately what the students will be doing and what the new professions they might find appealing will be. The content and skills needed are different from those required from their teachers. Most of the teachers will say that content is not the difficult part, but skills are. The question to which there is no easy answer is: Which skills will be needed in the workplace in the knowledge society? The list, adapted from Conference Board of Canada, 2014 (Bates, 2014) includes:

- Communication skills (including social media communication skills)
- The ability to learn independently
- Ethics and responsibility
- Teamwork and flexibility
- Thinking skills
- Digital skills
- Knowledge management

The EU has defined 8 key competences for lifelong learning which are a combination of knowledge, skills and attitudes. They are particularly necessary for personal fulfilment and development, social inclusion, active citizenship and employment (EAEA). They coincide for the most part with the previous list and include:

- communication in the mother tongue
- communication in foreign languages
- mathematical competence and basic competences in science and technology.
- digital competence
- learning to learn
- social and civic competences.
- sense of initiative and entrepreneurship
- cultural awareness and expression

As skill development is relatively context-specific, skills need to be embedded within the knowledge domain. In addition, learners need practice; skills are best learned in relatively small steps, feedback (preferably immediate) needs to be regular, teaching methods need to be adapted to skill acquiring objectives. Much more than content, skills are tied to specific teaching approaches and technologies (Bates, 2014).

5 Conclusion

The research aiming to investigate the teaching environment and processes in which Millenials are educated in order to better meet their needs and help teachers to raise the quality of teaching has finalized its first phase. The first and main conclusion is the pressing need to research the process of using technology in institutions of high

education in order to improve the processes and to meet the needs of a new generation of students.

This includes a long-term process of profound change in the way students study and the way teachers teach in institutions of higher education. This process of change needs to be monitored and evaluated, particularly in times of a clear generational disbalance where the majority of teachers are Boomers and the majority of students are Millennials. These particular circumstances require special attention and future research.

The focus of investigation is not so much on the content itself as on the proper forms of skill building and learning outcomes planning which is the focus of the next phase of the research.

LITERATURE

1. Bates, A. W. (2014). Teaching in Digital Age. Available from: <http://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/>.
2. Coomes, M. D. and DeBard, R. (eds.) (2004). Serving the Millennial Generation. New Directions for Student services, p. 106.
3. DiGeronimo, Th. and Kadison, R. (2005). College of the Overwhelmed. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Generation Y statistics. Available from: <http://www.generationy.com/statistics/>.
5. Grail research Analysis (2011). Consumers of Tomorrow. Insights and Observations About Generation Z. Integreon: Grail Research. Available from: http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf.
6. Hannan, A. (2008). Writing Up Research. Devon: Faculty of Education, University of Plymouth.
7. Lammiman, J. and Syrett, M. (2005). Cool generacija: Nova poslovna filozofija. Zagreb: Ljevak.
8. Meister, J. and Willyerd, K. (2010). The 2020 Workplace. New York: HarperCollins Publishers.
9. Montana, P. J. and Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on Job and Preparing Z. Global Journal of Business Research, 2, no. 2, pp. 139-148.
10. Myers, K. and Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. J Bus Psychol, 25, No. 2, pp. 225-238.
11. Pletka, B. (2007). Educating the Next Generation: how to engage students in the 21st century. Santa Monica: Santa Monica Pres LLC.
12. Prensky, M. (2001a). Digital natives, digital immigrants - A new way to look at ourselves and our kids. On the Horizon, NCB University Press, 9, no. 5. Available from: <http://www.marcprensky.com/>.
13. Prensky, M. (2001b). Digital natives, digital immigrants, part II: Do they really think differently? From On the Horizon, NCB University Press, 6. Retrieved from <http://www.marcprensky.com/writing/default.asp>.
14. Sepannen, S. and Gualtiery, W. (2012). The Millennial Generation. Research Review. Washington: US Chamber of Commerce. Available from: <http://www.uschamberfoundation.org/millennial-generation-research-review>.
15. Strauss, W. and Howe, N. (1997). The Fourth Turning. New York: Broadway Books.
16. Strauss, W. and Howe, N. (2000). Millennials Rising. New York: Vintage Books.

Naučni časopisi kao izvori usavršavanja nastavnika i studenata

UDK 070.486:378

KLJUČNE REČI: naučni časopisi, izvori, usavršavanje, nastavnici, studenti

POVZETEK - Autor rada značajnu pažnju poklanja naučnim izvorima u cilju primene inovacija u ukupnom obrazovnom sistemu na primerima naučnih časopisa kao nezaobilaznih izvora informacija, ne samo u permanentnom usavršavanju, već i u koncipiranju drugačijih (od tradicijskih) modela obrazovnih procesa na evropskom prostoru i šire. Uočavanjem elemenata tehnološke modernizacije nastave, učenja, studiranja, korisnici uočavaju promene u društvu i obrazovanju, ne samo teorijskim pristupom, već stvaralaštvom čime se postiže efikasnost, razvoj karijere, potraga za materijalnim, kulturnim i društvenim životom. Potvrdu prisustva naučnih časopisa u osnovnim školama i na fakultetima predstavlja istraživanje koje ćemo sprovesti i u vezi s tim izvesti zaključke i predloge.

UDC 070.486:378

KEY WORDS: scientific magazines, sources, specialization, teachers, students

ABSTRACT - The author of this paper pays a considerable attention to scientific sources with the aim to apply innovations in an overall educational system based on the examples of scientific magazines as inevitable sources of information, not only in permanent specialization, but in conceptualizing different (from traditional) models of educational processes in Europe and broader area. By noticing the elements of technological modernization of teaching, learning and studying, the users notice changes in society and education, not only by theoretical approach, but by creation which provides efficiency, career development, search for material, cultural and social life. The confirmation of presence of scientific magazines in primary schools and faculties can be found in the research that we will conduct and in accordingly, we will make conclusions and suggestions.

1 Uvod

Proces koji treba da obuhvati nastavne, naučne i etičke vrednosti časopisa i drugih publikacija u cilju sagledavanja aktuelnih naučnih i obrazovnih problema u zemljama Evrope i Balkana vrlo je složen. Zadatak je da se modernizuje pristup koji će strukturu i sadržaje znanja nastavnika i studenata podići na produktivni nivo. Osim toga, praćenje naučnih i stručnih istraživanja saopštenih u vodećim časopisima doprinosi saznavanju o inovativnim sadržajima, kako domaćih, tako i prevedenih, kao i otkrivanju ideja koje mogu biti plodonosne u određenom kontekstu nauke i nastave, novih tendencija ili otkrića u pristupu i prezentaciji sadržaja konkretnih predmeta i umetnosti.

Često se govori o misiji savremene škole koja, osim ostvarivanja sadržaja preciziranih nastavnim planom i programom i ostalim vaspitno-obrazovnim aktivnostima, obuhvata širi spektar interesovanja, među kojima su aktuelnost u razvoju i istraživanju nastave, poštovanje obrazovnih standarda, mesto recipijenata u nastavnom procesu i drugim aktivnostima njihovog interesovanja, samo obrazovanje s ciljem pronicanja u naučeno sa primenom u širem duhovnom i društvenom kontekstu, u očavanje tzv. modernih struja u ukupnom životu sredine i okruženja itd.

Andrićeva misao koja glasi: »Dovoljno je da kratko vreme prestanete da čitate pa da vas korov neznanja brzo zahvati« upućuje na traganje po istinama i otkrićima koja savremeni svet nudi. U komparativnim istraživanjima sa kojima se srećemo u radovima naučnih časopisa ukazuje se na postignuto znanje i veštine, koje će se, u zavisnosti od sposobnost i čitalaca i istraživača primeniti u praksi, samim tim, i proveriti. U tom čitalačkom i istraživačkom poslu važnu ulogu ima kontrastiranje (poređenje) sa drugim prenosiocima znanja i veština kako bi se putem samorefleksije proširivao način delovanja rada, formiranja ideja, evaluacije postignutih rezultata, praćenja procesa rešavanja problema, zadatih situacija i dr.

Istraživanje nastave važan je segment kojim se pokrivaju kompetencije nastavnika. Različita su područja istraživanja, među njima: motivacija i interesovanje učenika za učenje, strategije poučavanja i učenja, putevi učenja, postignuća učenika u pojedinim predmetima, samovrednovanje, vrste komunikacije i interakcije učenika, studenata i nastavnika i dr. Osim toga, složenosti istraživanja nastave mogu se dodati: ciljevi učenja, školski udžbenici i priručnici, metode, planiranje rada nastavnika, artikulacija nastave, projekti (parafrazirano u: Hanna Kiper-Wolfgang Mischke, 2008, str. 171). Tokom analize časopisa prat ćemo sledeće sekvence (po H. Kiper i W. Mischke, 2008.):

- Opis sadržaja,
- Način formiranja problema teorijskog i praktičnog istraživanja,
- Prikupljanje podataka i provera,
- Samorefleksija autora i
- Postupci kvantitativnog vrednovanja.

2 Didaktika slovenika

Časopis Didaktika slovenika izdaju tri naučne i nastavne institucije: Pedagoška obzorja u Novom Mestu, Pedagoški fakultet u Ljubljani i Visokoškolsko središte u Novom Mestu u Sloveniji. Časopis je indeksiran i uključen u međunarodni sistem vrednovanja (SSCI), a sadržaji su dostupni preko COBISS-a, pored štampane verzije. Uređivački odbor čini redakcija međunarodnog karaktera iz sedam evropskih zemalja. Glavni i odgovorni urednik je akademik SAO, prof. dr Marjan Blažič. Časopis izlazi četiri puta godišnje, otvorenog je tipa jer u njemu svoje radove objavljuju naučni radnici iz zemalja u okruženju i šire. Jezici kojima se saopštava materijal za objavljivanje su: slovenački, srpski, engleski, nemački, makedonski.

Značaju didaktike kao interdisciplinarnе nauke u sadržaju brojeva poklanja se posebna pažnja. Navešćemo neke od problema koji su aktuelni u školi savremenog obrazovanja i vaspitanja: motivacija učenika i studenata, rad sa nadarenim učenicima, nastava stranih jezika i njihovo mesto u obrazovnim i informacionim tehnologijama, problemska nastava, mišljenja učitelja i nastavnika o implementaciji interneta u nastavi, udžbenici, didaktički priručnici, evaluacija rada, razvoj nastave i škole

itd. Radovi sadržani u Didaktici slovenika poštuju metodologiju izrade, diskusije o istraživanim problemima i predloge za osavremenjivanje rada u osnovnim, srednjim školama i fakultetima. Od značaja je citirana literatura jer pruža podatke o izvorima koji mogu služiti za nova i dublja istraživanja zadatih problema.

Analizom više brojeva ovog časopisa dolazi se do saznanja da autori u najvećoj meri poštuju originalnost korišćenja literature (etički kodeks u nauci), izlažu svoje stavove zasnovane na teorijskom i praktičnom istraživanju. Namera istraživača radova objavljenih u Didaktici je da proučeni i saopšteni stavovi o problemima predstavljaju osnovu ili ideju za formulisanje drugih didaktičkih, pedagoško-psiholoških i književno-jezičkih problema. Od načina pristupa problemu, prikupljanja podataka, provere rezultata zavisi i kvantitativna analiza. Metode u pristupu problemima, kao što su: metoda teorijske analize, demonstrativna, eksperiment, analitičko-sintetička, ukazuju na raznovrsnost otkrivanja i rešavanja problema koji nauku i nastavu čine specifičnom.

Čitanje i analiza objavljenih tekstova u ovom časopisu omogućavaju uvid u kreativnost, stručnost i naučne kompetencije autora. Samim tim, recipijenti časopisa, a to su najčešće učitelji, nastavnici i studenti, imaju sliku razvoja ideja koje se odnose na nastavu i nauku, otkrića u oblasti društveno-humanističkih i ostalih disciplina, inovacija u obrazovanju i ukupnoj kulturi određenog geografskog i društvenog prostora, celoživotnog obrazovanja, međunarodnih istraživanja, obrazovnih standarda, efikasnosti nastavnog procesa, didaktičkih strategija i vrednovanja ishoda učenja itd. S obzirom na to da su tekstovi časopisa otvoreni za diskusiju, razmišljanje, ne predstavljaju modele, već upućuju na znanje o promenama, na strukturu samoga znanja koje će, u interakciji sa studentima, učenicima i saradnicima dobijati svoju formu i funkciju, a u skladu sa horizontom njihovog očekivanja.

3 Pedagogija

Časopis foruma pedagoga Srbije i Crne Gore, Pedagogija izlazi od 1946. godine pod nazivom Savremena škola – časopis za pedagoška pitanja, a od 1963. pod sadašnjim nazivom. Izlazi četiri puta godišnje. Redakciju časopisa čine stručnjaci iz Slovenije, Srbije i Makedonije. Osim samostalnih radova autora, objavljuju se radovi nastali iz saradničkog odnosa, naročito u oblasti istraživanja i pitanja metodike nastavnog rada. Časopis Pedagogija ima sledeću strukturu: Rasprave i članci, Istraživanja, Metodička pitanja, Istorija pedagogije, Polemika i Prikazi. Po potrebi, uredništvo časopisa proširuje svoju strukturu. Tekstovi u časopisu objavljuju se latinicom na srpskom jeziku, a rezimea, abstrakti i ključne reči na engleskom, francuskom, ruskom i nemačkom jeziku. Časopis je otvoren za saradnju i za naučnike iz inostranstva, kao i mlađim asistentima, studentima master i doktorskih studija i saradnicima iz pedagoških ustanova, tj. organizatorima nastavne prakse.

Težnja autora usmerena je ka temeljnim vrednostima pedagogije kao nauke o obrazovanju, metodološkim problemima savremene pedagogije i psihologije, komparativnim i akcionim istraživanjima vaspitno-obrazovnog procesa. Teorijska analiza prisutna u radovima časopisa predstavlja osnovu za raznovrsna istraživanja vezana za stavove studenata i nastavnika, naučne i nastavne metode, pedagoška istraživanja u predmetima zastupljenim u programima osnovne, srednje škole i fakulteta. U svojim istraživanjima autori definišu stavove o načinu sprovođenja postupaka istraživanja, prikupljanja podataka, proveru dobijenih rezultata, vrednovanja i diskusije o rezultatima dobijenim putem više vrsta metoda. Timski i saradnički odnos autora ujedinjuje i usložnjava problem koji u većini radova poseduje autentičnost i kritičnost u formulisanju statistički dobijenih podataka. Uz korišćenje novih domaćih i stranih naučnih izvora, svog pedagoškog iskustva i opšte kulture autora, časopis donosi zanimljive tekstove, kako o osnovnoškolskom i predškolskom vaspitanju i obrazovanju, tako i fakultetskom koje pruža podatke o razvijenosti visokoškolskih programa u Srbiji i Evropi.

Korisnici časopisa Pedagogija u prilici su da problem vaspitanja i obrazovanja prošire kako bi se u praksi ostvarili kvalitet i efikasnost nastave, odnosi između ciljeva i strategija učenja u vaspitno-obrazovnim institucijama, institucijama kulture – bibliotekama, muzejima i dr, planiranju u savremenoj školi, obrazovnim standardima, razvoju učeničkih, studentskih i nastavničkih kompetencija, ulozi praktične nastave, učenja za ceo život, motivacije, samostalnosti u učenju itd. Autori ukazuju na potrebu razumevanja procesa učenja, kako se u novim didaktičko-metodičkim izvorima ističe, uključivanje učenika (studenata) u tehnike samomotivacije, upućivanje u postupke pronalazačenja bitnih informacija u konkretnim tekstovima. Bitno je istaći da zapisivanje činjenica određenog problema može poslužiti za učenje sadržaja drugih predmeta, koncipiranja jednostavnijih prezentacija, a najbitnije od svega je primena i razumevanje informacija naučenih pod vođstvom nastavnika - mentora ili stručnjaka određene oblasti. Naveli smo neke posebnosti tekstova koji se mogu iskoristiti kao osnova za novi rad ili istraživanje, ili indirektno kao ideje i modeli za neki novi pedagoško-psihološki i metodički poduhvat baš kao što nas uči misao starorimskog pesnika Ovidija: »Sve se menja, a ništa se ne gubi.«

4 Metodička praksa

Časopis za nauku i učenje koji je osnovala Zajednica učiteljskih fakulteta Srbije u Beogradu 1997. godine, Metodička praksa, pojavio se u trenutku kada se mnogo više pažnje poklonilo savremenim koncepcijama nastavnih programa osnovne škole, razvoju nastave, mestu učenika i nastavnika u nastavnom procesu, naučnim izvorima koji upućuju recipijente u nove tehničko-tehnološke promene društvenih i ostalih naučnih disciplina. Sâm naziv Metodička praksa upućuje na vezu teorijskih i praktičnih znanja o specifičnostima i kompleksnosti nastave osnovnoškolskih i ostalih predmeta vaspitno-obrazovnog procesa. Želja da se uspostave mostovi između

proučavalaca i tragača u nastavi, s jedne strane, i recipijenata i kreatora, s druge, u tekstovima i istraživanjima autora sasvim je ostvarena. Saznanja do kojih se došlo, i do kojih se permanentno dolazi, nastavljaju da se razvijaju kroz rasprave, predloge, tekstove ili scenarije subjekata (nastavnika i učenika) u nastavi. Njihova različita viđenja sveta književnih, muzičkih, likovnih, kao i dostignuća i ostvarenja iz ostalih osnovnoškolskih predmeta dostupna su, i dragocena za tzv. znanje o promenama, proveru aktivnosti i interakcije nastavnika i učenika, kvaliteta čitanja i pismene kulture i dr. Postupci prikazani u tekstovima časopisa poseduju interdisciplinarni karakter i vode kvalitetu nastave, omogućavaju inovativne postupke u radu, jednom rečju, imaju cilj da nastavu otrgnu od šablona i skica unapred datih i time je učine savremenom.

Časopis *Metodička praksa* od svog objavljivanja proširivao je rubrike, paralelno sa dostignućima u tzv. eri kompjuterizacije i digitalizacije. Navodimo neke od rubrika: Teorijski temelji, Istraživanja, Od teorije do prakse, Imenik, ličnost, dela, vrednosti, Preuzeto iz ..., Kulturna istorija, Terminološki rečnik, Prikazi, Podsećanja, Dnevnik čitanja. Konceptija lista jasno ukazuje na složenost i značaj nastavnih problema, koji nisu samo pedagoško-didaktičko-psihološke i metodičke prirode.

Glavno mesto u časopisu, osim tekstova iz rubrike *Teorijski temelji* zauzima rubrika *Od teorije do prakse* jer donosi interesantna viđenja teorijsko - praktičnih sadržaja osnovnoškolskih predmeta. Posebno dominira samostalni i stvaralački rad u slobodnim aktivnostima, podsticanje literarnog stvaralaštva učenika, različiti načini interpretacija gradiva kao izvora za nove kreacije. Mikro istraživanja i projekti u školi značajno doprinose unapređivanju vaspitno-obrazovnog rada.

Čitanje i analiza ovog časopisa omogućava uvid u kreativnost autora koji svojim stručnim i naučnim viđenjima korisnicima pružaju odgovore na mnoga pitanja iz različitih oblasti vaspitno-obrazovnog rada. Veza između teorije i prakse najbolje će korespondirati ukoliko nastavnik (jer su sadržaji namenjeni prevashodno njemu), ali i ostali učesnici društva, shvate da rad u osnovnoj školi nije zanat već mogućnost više u otkrivanju dubljih značenja nastave i približavanja sadržaja učenicima. Zato časopis *Metodička praksa* ne predstavlja samo vezu između ljudi različitih znanja i interesovanja, već i izraz duha i potreba mladih za ostvarenje kvaliteta u znanju, kao i u mislima M. Vitezovića: »U lepoti lica sija neka nebeska svetlost.«

5 Mesto i vrste časopisa u bibliotekama učiteljskih (pedagoških) fakulteta

Analiza i stavovi izneti u teorijskom delu rada (isticanjem specifičnosti tri časopisa – *Didaktika slovenika*, *Pedagogija*, *Metodička praksa*) upućuju na proveru prisutnosti određenih vrsta časopisa u bibliotekama vaspitno-obrazovnih institucija kojima je u središtu nastavnih programa savremeno obrazovanje učitelja i vaspitača. Pregledom internet stranicâ bibliotekâ i ličnim pretraživanjem fondova, utvrdili smo prisustvo vrsta

časopisa, njihovu recepciju, starost izlaženja, status časopisa u okviru Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja, tehničku i metodološku opremljenost, razvoj časopisa, najčešće vrste tekstova u njima, imena stručnjaka ovih oblasti obrazovanja, kulture i umetnosti itd. Lista časopisa koju ćemo sastaviti nije u svim bibliotekama podjednako prisutna, ali, preovlađuju časopisi koji prate naučna i nastavna dostignuća i oni se najviše koriste kao dopunska literatura pri izradi elaborata master i doktorskih radova, metodologije izrade seminarskog i drugih esejističkih radova, kao izvori literature, kako domaće, tako i inostrane itd. Značajno je pomenuti razmenu listova, časopisa, zbornika radova i godišnjih publikacija među istim ili srodnim fakultetima u zemlji, kao i zbornika radova i časopisa koji se publikuju u susednim zemljama i zemljama Jugoistočne Evrope. Na taj način, recipijenti stvaraju sliku o razvijenosti programa pojedinih predmeta, metoda rada, evaluacije itd.

6 Lista časopisa

Didaktika slovenika, Visokošolsko središće, Novo Mesto, Slovenija

Pedagogija, Forum pedagoga Srbije i Crne Gore, Beograd, Srbija

Pedagoška stvarnost, Pedagoško društvo Vojvodine, Novi Sad, Srbija

Inovacije u nastavi, Učiteljski fakultet u Beogradu, Beograd, Srbija

Metodička praksa, Zajednica učiteljskih (pedagoških) fakulteta Srbije, Beograd, Srbija

Norma, Pedagoški fakultet, Sombor, Srbija

Učitelj, Savez učitelja Srbije, Beograd, Srbija

Letopis matice srpske, Matica srpska, Novi Sad, Srbija

Detinjstvo, Zmajeve dečje igre, Novi Sad, Srbija

Školski čas, Vaša knjiga, Beograd, Srbija

Književnost i jezik, Filološki fakultet, Beograd, Srbija

Nastava i vaspitanje, Pedagoško društvo, Beograd, Srbija

Književnost, Društvo za srpski jezik i književnost Srbije, Beograd, Srbija

Savremenik plus, Apostrof, Beograd, Srbija

Gradina, Kulturni centar, Niš, Srbija

Baština, Institut za srpsku kulturu, Leposavić, Srbija

Psihologija medijana, Filozofski fakultet, Niš, Srbija

Bibliotekar, Bibliotekarsko društvo Srbije, Beograd, Srbija

Od značaja su i zbornici radova nastavnika, saradnika i rukovodilaca nastavne prakse (Vranje, Užice, Beograd, Jagodina, Niš, Kosovska Mitrovica), Godišnjak SAO, Godišnjak Učiteljskog fakulteta u Vranju, Zbornici radova Filozofskog fakulteta u Nišu, Zbornici radova Filološkog fakulteta u Beogradu, zbornici radova pedagoških fakulteta Makedonije, Bugarske, Ukrajine, Grčke, Istočnog Sarajeva itd. Međufakultetska saradnja, kao i međudržavna sve više ruše jezičke granice te naučne publikacije postaju dostupne korisnicima u knjižnoj ili digitalnoj formi.

Navedeni časopisi i zbornici kao izvori saznanja i viđenja mesta obrazovnog procesa u društvu koje potencira kvalitet i efikasnost nastave doprinose studentima i učiteljima, ali i profesorima, proširivanju znanja i praktičnoj primeni, koliko je to moguće u školama. Sa datog spiska jasno se uočava dominacija pedagoško-psihološke i metodičke literature, a to znači da, osim udžbenika i priručnika, značajne izvore čine časopisi koji svoju primenu mogu imati u sagledavanju metodologije izrade raznovrsnih radova vezanih za nastavnu teoriju i praksu.

Osim časopisa, zbornici radova sa naučnih skupova tematskog su karaktera, a usmereni su na pronalaženje puteva, načina, oblika rada, evaluacije vaspitno-obrazovnog procesa, strategija učenja u eri kompjuterizacije i digitalizacije obrazovnih, jezičkih i kulturnih sadržaja itd. Navedimo misao prof. dr Nenada Suzića o školi budućnosti: »Škola u učećoj civilizaciji mora promeniti svoju misiju, viziju i ulogu. Umesto da forsira znanje i memorativno-reproduktivne sposobnosti učenika, škola će imati prioritetni zadatak da osposobi decu za efikasno učenje. Sve to zavisiće prvenstveno od nastavnika jer su oni kroz istoriju obrazovanja imali ključnu ulogu u svim reformama« (Suzić, 2009, str. 16).

7 Zaključak

Ovakav rad nastavnika i studenata omogućava solidno poznavanje oblasti obrazovanja i kulture, i time, formiranje intelektualnog duha koji će biti od koristi društvu i nacionalnom razvoju naraštaja. Treba istaći da tekstovi koji se odnose na umetnost, a prisutni su kao izvori u pomenutim časopisima (muzičko vaspitanje, likovna kultura i književnost) predstavljaju nezaobilazne estetske medijume koji motivišu stvaralaštvo u pomenutim oblastima nauke i nastave. Osim toga, veliku vrednost predstavljaju tekstovi prevedeni sa drugih jezika ili preuzeti u originalu. To je znak da ne treba ustuknuti pred jezičkim barijerama u današnjem globalističkom svetu. Dijalog sa kulturama i naučnim otkrićima drugih, bogate i naša viđenja sveta nauke i umetnosti.

Jednoobraznost i zatvorenost u svetove konkretnog društva, ili lične, vodi krizi koju moderni svet pokušava da prevazilazi. Biblioteke i institucije kulture u tome imaju specifičnu ulogu, kao i digitalizovani sadržaji naučnih izvora u cilju rasprostranjenosti znanja, razvijanja miroljubivih odnosa među narodima, podizanje životnog standarda svih naroda, omogućavanja dostupnosti znanja svakome, kako

stoji u Evropskoj kulturnoj konvenciji iz 1966. U tome, pored ostalih, doprinose časopisi koji svojom raznovrsnošću i otvorenošću utiču na obrazovanje i permanentno usvajanje i bogaćenje znanja iz raznih oblasti. Na taj način, međukulturnim dijalogom i naučnom raznovrsnošću, čitaoci tekstova u navedenim časopisima, i drugim, uz znanje, bogate svoju misao i zauzimaju određene stavove o proučenim problemima. S namerom da smo ukazali na potrebu i vrednosti proširivanja i produblјivanja znanja kroz čitanje časospisa i zbornika radova, zaključujemo iznete predloge latinskom izrekom: »Ko uči bez knjiga, kao da zahvata vodu rešetom.« A učenje iz knjiga služi kao podsticaj, nikako ne kao model koji bi imitirao, kako ukazuje etički kodeks o poštovanju autorskih prava. Nismo bez razloga napomenuli ovaj segment, jer, kako ističe Vraneš: »Akademska obrazovanje postaje u svakoj zemlji sve zanimljiviji sektor za ulaganje privatnog kapitala jer se uviđa direktna veza između kvalitetnog obrazovanja i životnog standarda i društvenog obrazovanja i životnog standarda i društvenog položaja ... To istovremeno prouzrokuje i potrebu za definisanjem zajedničkih etičkih principa« (Vraneš, 83).

LITERATURA

1. Kiper-Wolfgang Muschke, H. (2008). Uvod u opću didaktiku (prevod sa nemačkog Vladimir Adamček). Zagreb: Educa.
2. Kvalitet i efikasnost nastave u društvu koje uči. Zbornik rezimea (2009). Beograd: Institut zapedagoška istraživanja.
3. Ilić, P. (2007). Kriza čitanja. Novi Sad: Gradska biblioteka Novi Sad.
4. Etika u nauci i kulturi (2009). Zbornik. Beograd: Filološki fakultet.
5. Didaktica slovenica (2011). Novo mesto: Visokošolsko središće.
6. Pedagogija (2010). Beograd.
7. Metodička praksa (1997). Časopis za nauku – učenje, Zajednica učiteljskih fakulteta Srbije, Beograd.
8. Suzić, N. (2009). Kvalitet i efikasnost nastave. Banja Luka.

Sistem zdravstvene zaštite Srbije u procesu globalizacije

UDK 614.2(497.11)

KLJUČNE REČI: sistem zdravstvene zaštite, globalizacija, reforme

POVZETEK - Globalizacija predstavlja izvor dispariteta označavajući istovremeno globalni prosperitet, ali i krizu na svetskom nivou. Njene negativne reperkusije odrazile su se na svedruštvene entitete pa i sistem zdravstvene zaštite Srbije. Rad predstavlja sublimaciju osnovnih postavki sistema zdravstvene zaštite u Srbiji kroz prikaz njegove zakonske regulative, strukture i organizacije; ističući problematiku usklađivanja rastućih zahteva za uslugama i ograničenih finansijskih kapaciteta. Značajan deo rada posvećen je prikazu reformskih rešenja sadržanih u društvenoj strategiji održivog razvoja ovog sistema. Zdravstveni sektor u Srbiji opterećen je porastom potrošnje usled starenja stanovništva, nedostatka kapitalnih investicija i izdataka za nove tehnologije. Razvijanje intersektorske javnozdravstvene politike, klasterizacija poslovnih subjekata, podizanje kvaliteta visokog obrazovanja, racionalizacija postojećih resursa i adekvatna zakonska regulativa su strateška rešenja kojima se treba posvetiti u cilju postizanja uslova za održivi razvoj.

UDC 614.2(497.11)

KEY WORDS: healthcare system, globalization, reforms

ABSTRACT - Globalization represents a source of disparities simultaneously with global progress, but also a worldwide crisis. Its negative repercussions have reflected on every social entity as well as on the healthcare system in Serbia. The work represents a sublimation of basic assumptions of healthcare system in Serbia by showing its legislation, structure and organisation, pointing out the problems of harmonization of on growing demand for services and limited financial capacities. Significant part of the study is directed towards presentation of reformed solutions embedded in social strategy of sustainable development of the system. Healthcare sector in Serbia is burdened with increasing expenses due to the ageing of population, lack of capital investments and expenses for new technologies. Development of cross-sector public healthcare policy, clustering of business subjects, raising the quality of academic education, rationalisation of available resources and appropriate legislature are all strategical solutions that lead to creation of suitable environment for sustainable development.

1 Uvod

Na globalizaciju se danas gleda kao na politički, ekonomski, naučno-tehnološki i kulturni fenomen. U svojoj inicijaciji globalizacija je zamišljena kao proces pri-vrednog i društvenog rasta kroz integraciju različitih delatnosti na svetskom nivou, koji će omogućiti svim učesnicima ostvarivanje udela u svetskom bogatstvu.

Međutim, savremena iskustva potvrđuju postojanje kako pozitivnih tako i negativnih efekata globalizacije poput: naučno-tehnološkog (razvoj nauke i širenje informacionih tehnologija), političkog (jačanje nacionalnih institucija i neutralizacija nacionalnih suvereniteta i granica), ekonomskog (dominacija multinacionalnih kompanija, produbljivanje jaza između razvijenih i nerazvijenih zemalja), kulturnog (standardizacija svetske kulture) i socijalnog efekta (povećanje solidarnosti, anuliranje tradicionalnih sistema vrednosti i jačanje procesa amerikanizacije) (Mirić-Stefanović, Stojković, 2010).

Tri ključna pokazatelja globalizacije prisutna i u Srbiji su (Kuzmanović, 2012):

1. mobilnost dobara i usluga - tržište se umnožava, konkurencija je ozbiljnija;
2. mobilnost kapitala - strane investicije;
3. mobilnost radne snage - odliv visoko kvalifikovane radne snage u razvijene zemlje.

2 Sistem zdravstvene zaštite Republike Srbije

Kao sistematski proces globalizacija ostvaruje značajan uticaj na sve društvene institucije jedne zemlje. U cilju opstanka i uspešnog funkcionisanja one se moraju prilagoditi novonastalim zahtevima i delovati proaktivno.

Zdravstveni sistem je deo opšteg društvenog sistema koji prati njegov razvoj u drugim sektorima (ekonomiji, kulturi, politici, tehnologiji ...). Preko organizacije ovog sistema država direktno utiče na zdravstveno stanje građana, a indirektno i svoju perspektivu u budućnosti. Iz tog razloga analiza zdravstvenih sistema posredno omogućava uvid u značajne društvene tokove jedne zemlje i njen vrednosni sistem (Atanasković, 2010).

Efikasnost zdravstvenog sistema se prema SZO meri: porastom opšteg nivoa zdravlja i zadovoljavanjem očekivanja stanovništva u odnosu na kvalitet zdravstvenih ustanova i opreme, pravednom distribucijom zdravstvene zaštite i poštovanjem principa autonomije pacijenta i poverljivosti podataka, finansiranjem merenim indeksom poštenja pri finansijskim kontribucijama (Cerjan-Letica, 2004).

Karakteristike uspešnog zdravstvenog sistema su (SZO): pristupačnost, dostupnost, pokrivenost, odgovornost, demokratizacija, decentralizacija, regionalizacija, zdravstveno osiguranje, efikasno korišćenje sredstava, odgovarajući zdravstveni menadžment, odgovarajuća edukacija i usavršavanje zdravstvenih radnika (Atanasković, 2010).

Zdravstveni sistem u R. Srbiji organizuju i njime upravljaju sledeće institucije: Ministarstvo zdravlja R. Srbije, Institut za javno zdravlje Srbije i Republički fond za zdravstveno osiguranje.

Finansiranje Sistema zasniva se na dominantnoj ulozi javnog sektora, kako u oblasti pružanja, tako i obezbeđivanja sredstava za zdravstvenu zaštitu. Počiva na principima socijalnog zdravstvenog osiguranja, po dominantno Bizmarkovom modelu. Zakon o zdravstvenom osiguranju RS (2014) reguliše obavezno i dobrovoljno zdravstveno osiguranje.

R. Srbija za zdravstvo izdvaja oko 260 evra po glavi stanovnika (6 % bruto domaćeg proizvoda). Ovim sredstvima se finansira zdravstvena zaštita oko 7,2 miliona stanovnika, od čega 93 % čine osigurana lica. Sistem zdravstva se samo delom zasniva na tržišnom principu, dok je najveći deo zasnovan na prikupljanju sredstava iz budžeta (Milosavljević, 2009). Produženje životnog veka, pad društvenog proizvoda, porast nezaposlenosti i problemi u finansiranju penziono-invalidskog fonda i orijentacija na

tržišni model poslovanja postaju uzrok permanentnog nedostatka sredstava u fondu za zdravstvenu zaštitu.

Po Zakonu o zdravstvenoj zaštiti RS (2014) zdravstvena zaštita predstavlja organizovanu i sveobuhvatnu delatnost društva sa osnovnim ciljem da se postigne najviši mogući nivo očuvanje zdravlja građana i porodice. Nivo i obim zdravstvena zaštite zavise od: karakteristika populacija, prepoznavanja potreba od strane stručnih lica i zdravstvena politike. Treba istaći da globalna ekonomska kriza ima značajan uticaj na determinante zdravlja ljudi i to prevashodno na psihološku i socijalnu determinantu. Smanjenje zarada, nezaposlenost i strah od neizvesnosti, vode u razvoj prolongiranog stresa koji rezultira porastom hroničnih nezaraznih bolesti (Matijević et al., 2012). Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku RS (2014) zdravstveno stanje stanovništva u R. Srbiji je na nivou zemalja Istočne i Centralne Evrope, ali značajno zaostaje za većinom zemalja Evropske Unije. Vodeći uzrok smrti u R.Srbiji su kardiovaskularne (54,8 %) i maligne bolesti (20,6 %).

3 Zdravstvena nejednakost i reforme zdravstvenog sistema

Kao posledica globalizacije u R.Srbiji je prisutna zdravstvena nejednakost. Ona je dominantno uslovljena socio-ekonomskim faktorima i ogleda se u: zdravstvenom stanju stanovnika, dostupnosti zdravstvenih usluga i lekova, kvalitetu ishrane, uslovima stanovanja, mogućnostima održavanja higijene, uslovima radne sredine, opštoj pismenosti, stepenu zdravstvene pismenosti i dr. (Šolak, 2010).

U cilju prevazilaženja zdravstvene nejednakosti nepochodno je sprovesti reforme zdravstvenog sistema bazirane na kompleksnim merama i aktivnostima. Reforme zdravstvenog sistema kreću se u pravcu:

- Demokratizacije - decentralizacije i jačanja prava korisnika;
- Reorganizacije zdravstvene službe - fokus se stavlja na primarnu zdravstvenu zaštitu;
- Promena u sistemu finansiranja zdravstvene zaštite –
- Kapitacija u primarnoj zaštiti - kapitacija je način plaćanja primarne zdravstvene delatnosti zavisno od broja osiguranih lica koja su se opredelila za određenog lekara. Predstavlja kombinaciju fiksnog dela plate i varijabilnog koji je zapravo rezultat radnog učinka lekara.
- Uvođenje sistema dijagnostički srodne grupe - sistem finansiranja bolnica prema utvrđenom sistemu klasifikacije bolesnika i usluga (prema dijagnozi bolesnika, načinu lečenja, prognozi bolesti...);
- Dopune i dogradnje sistema zdravstvenog osiguranja - dodatno, dobrovoljno i dopunsko osiguranje;
- Restrukturiranja zdravstvenih ustanova - smanjenje stacionarnih kapaciteta, skraćenje dužine bolničkog lečenja, uvođenje novih tehnologija, poboljšanje efikasnosti i kvaliteta rada;

- Preraspodele resursa prema potrebama korisnika i planiranje potreba za zdravstvenim kadrovima na nacionalnom nivou;
- Primene naučnih i tehnoloških inovacija u oblasti zdravstvene zaštite;
- Primene globalnih i nacionalnih sistema nadzora;
- Jačanja zdravstvenog informacionog sistema- kartica zdravstvenog osiguranja;
- Korekcije i dopune postojećih zakonskih regulativa u ovoj oblasti;
- Izrade nacionalnog programa promocije zdravlja i zdravstvenog vaspitanja i obrazovanja;
- Razvoja i podsticanja istraživanja u oblasti zdravlja;
- Poštovanja etičkih principa i principa pravednosti.

Jedan od mogućih pristupa u postizanju željenih rezultata je razvijanje strateški orijentisane javnozdravstvene politike »Zdravlje u svim politikama« (ZuSP). Intersektorska (privreda, ekonomija, politika, trgovina), od strane vlade koordinirana politika, zajednički ciljevi i integrisani odgovori na postojeće probleme, partnerstvo sa nevladinim i privatnim sektorom čine osnovu ove politike. Vodiče zdravstvene ustanove za realizaciju ZuSP-a su instituti i zavodi za javno zdravlje. Sprovedenje ZuSP-a omogućeno je formiranjem Nacionalnog saveta za javno zdravlje pri vladi R. Srbije, kao tela za integrisano-intersektorsko upravljanje na svim nivoima (Matićević et al., 2012).

Za postizanje nekih od ciljeva reforme rešenje se može naći i u klasterizaciji u oblasti zdravstva. Klasterizacija poslovnih subjekata: zdravstvenih ustanova, obrazovnih institucija, udruženja zdravstvenih radnika i drugih udruženja, jedan je od načina povećanja nivoa funkcionalnosti i efikasnosti sistema zdravstvene zaštite. Povezivanje svih subjekata iz oblasti zdravstva u stabilnu strukturu omogućava njihov zajednički prosperitet, veći integritet i saradnju sa međunarodnim subjektima. Iskustva razvijenih zemalja pokazuju da su klasteri nosioci održivog razvoja zdravstvenih sistema i adekvatan odgovor na sistem globalizacije (Gračanac, 2012).

Ono što se ne sme zanemariti je uticaj procesa globalizacije na razvoj visokog obrazovanja, obzirom da ono predstavlja resurs koji direktno utiče na kapacitet nacionalne konkurentnosti. Cilj sistema visokog obrazovanja trebao bi biti podizanje nivoa stručnog znanja, ali i uspostavljanje balansa između tržišnih zahteva i socijalnih posledica (Filijović et al., 2011). Obrazovni nivo zdravstvenih radnika i njegov kvalitet su osnova razvoja sistema zdravstvene zaštite, a time i smanjenja negativnih trendova mortaliteta i morbiditeta. Odlivom visoko obrazovanog kadra povećava se svetski intelektualni potencijal, ali smanjuje nacionalni.

4 Zaključak

Proces globalizacije predstavlja izvor svojevrsnog dispariteta označavajući istovremeno globalni prosperitet, ali i krizu na svetskom nivou koja je produbila problem

siromaštva i nejednakosti. Negativne reperkusije globalizacije odrazile su se na sve ključne društvene entitete pa i sisteme zdravstvene zaštite.

Proteklih decenija zdravstveni sistem u Srbiji doživeo je krupne promene prihvatajući delom principe tržišne ekonomije. Trenutno, Srbija ulaže značajan deo svog bruto domaćeg proizvoda u ovaj sektor zbog velikog pritiska potrošnje usled starenja stanovništva, produženja životnog veka, nedostatka kapitalnih investicija i izdvajanja za nove tehnologije.

Uvažavajući činjenicu da je razvoj društva umnogome uslovljen zdravljem njenog stanovništva, reforma zdravstvenog sistema postaje značajan deo društvenih razvojnih strategija R. Srbije. Razvijanjem intersektorske, strateški orijentisane javnozdravstvene politike, klasterizacijom poslovnih subjekata, razvojem i podizanjem kvaliteta visokog obrazovanja, kao i racionalizacijom postojećih resursa, postepeno se mogu postići uslovi za održiv razvoj ovog sistema.

LITERATURA

1. Atanasković, N. (2010). Zašto sistemi zdravstvene zaštite ne funkcionišu kao savršeno tržište?. *Zdravstvena zaštita*, 39, No. 4, pp. 13-22.
2. Cerjan-Letica, G. (2004). Teorija zdravstvene pravednosti i javno - zdravstvena etika. *Revija za sociologiju*, 35, No. 3-4, pp. 205-216.
3. Filijović, M., Đorđević, I. i Čukanović-Karavidić, M. (2011). Uticaj globalizacije na razvoj visokog obrazovanja. *Andragoške studije*, No. 2, pp. 43-64.
4. Gračanac, A. (2012). Klasterizacija u zdravstvu. *Pons*, 9, No. 3, pp. 114-115.
5. Kuzmanović, A. (2012). Globalizacija- mogućnost za Srbiju. *Pravno - Ekonomski pregledi*, No. 3, pp. 1-12.
6. Matijević, D., Tošović, S., Ač Nikolić, E., Milošević, Z. i Janković-Mladenović, S. (2012). Zdravlje u svim politikama i instituti/zavodi za javno zdravlje. U: Tošović, S. (ed.). *Zdravlje u svim politikama*. Beograd: Gradski zavod za javno zdravlje.
7. Milosavljević, T. (2009). *Finansiranje zdravstvenog sistema*. Beograd: Ministarstvo zdravlja Republike Srbije.
8. Mirić-Stefanović, D. i Stojković, R. (2010). Kriza globalizacije kao posledica ekonomske krize. *Anali međunarodne konferencije mladih lidera*, 1, str. 774- 781.
9. Republički fond za zdravstveno osiguranje (2013). *Strategija razvoja zdravstvenog osiguranja u Srbiji*. Beograd: Republički fond za zdravstveno osiguranje.
10. Republički zavod za statistiku Republike Srbije (2014). *Statistički godišnjak 2014*, revidirano izdanje. Beograd: Republički zavod za statistiku Republike Srbije.
11. Šolak, Z. (2010). *Finansiranje zdravstvene zaštite i pravo na zdravlje*. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu.
12. *Zakon o zdravstvenom osiguranju* (2014). Službeni Glasnik Republike Srbije, br. 123, 126.
13. *Zakon o zdravstvenoj zaštiti* (2014). Službeni Glasnik Republike Srbije, br. 93.

Strukturne promene u poljoprivredi Evropske unije

UDK 338.43:061.1EU

KLJUČNE REČI: strukturne promene, faktori, poljoprivreda, Evropska unija

POVZETEK - Strukturne promene u privredi predstavljaju dugoročna i trajna pomeranja u sektorskoj kompoziciji države ili regiona tokom procesa ekonomskog razvoja. Povezane su sa modifikacijom relativnog značaja različitih sektora tokom vremena, mereno njihovim učešćem u proizvodnji i zaposlenosti. Evropska poljoprivredna struktura je pretrpela značajne promene u prethodnom periodu koje se ogledaju u promeni agrarne politike, strukturi poljoprivrednih gazdinstava, učešću poljoprivrednika u ukupnoj zaposlenosti i proizvodnji itd. Ipak, nakon mnogobrojnih strukturnih promena, poljoprivreda i proizvodnja hrane danas predstavljaju osnovni element privrede i društva EU.

UDC 338.43:061.1EU

KEY WORDS: structural changes, factors, agriculture, European Union

ABSTRACT - In the process of economic development, structural changes in the economy are long-term and permanent shifts in sectorial composition of a country or region. They are associated with a relatively important modification of different sectors over time, measured by their participation in production and employment. The European agricultural structure has undergone significant changes in the previous period which are reflected in the change of agricultural policy, structure of agricultural holdings, participation of farmers in total employment and production, etc. Nevertheless, today agriculture and food production are essential elements of the EU economy and society.

1 Uvod

Privrede razvijenih kapitalističkih zemalja doživele su proces drastičnog preoblikovanja njihove strukture u proteklim decenijama. Promene su vodile postepenom transformisanju tokom vremena. Taj proces može uključiti promene u sektorima, organizacione i tržišne promene, ali se one mogu odnositi i na način na koji tržišni učesnici generišu ekonomske aktivnosti (Quatraro, 2012, str. 37-38).

Ustanovljavanje porekla analize strukturnih promena u ekonomiji nije jednostavno. Dok su strukturne promene zauzimale centralno mesto u klasičnoj ekonomiji, većina neoklasičara ih je smatrala sekundarnim problemom. Klasičari su isticali značaj kretanja radne snage od tradicionalnih aktivnosti (poljoprivreda) kao modernijim (industriji i uslugama), kao pokretač ekonomskog razvoja i alokativne efikasnosti tržišta. Sa druge strane, vodeće neoklasične škole su posmatrale strukturne promene kao automatski rezultat tržišnog razvoja, pre nego neophodni uslov ekonomskog rasta (Memedović i Lapadre, 2010, str. 4).

Strukturne promene se javljaju kada firme odgovaraju na promene u relativnim cenama inputa i gotovih proizvoda, ali i na prilike i opasnosti kreirane novom tehnologijom i globalizacijom. Kada faktori strukturnih promena na sličan način

utiču na sve firme u okviru sektora, promene se javljaju na sektorskom nivou. Strukturne promene se mogu odigrati između sektora, ali i unutar njih. Najveće su one koje se dešavaju na makroekonomskom nivou, prouzrokujući promene u svim sektorima, ali sa različitim intenzitetom (Downes i Stoeckel, 2006, str. 1).

Strukturne promene u poljoprivredi u pogledu ruralnog prilagođavanja poljoprivrede, ruralnih sredina i regiona, ekonomskih aktivnosti vezanih za proizvodnju i prodaju poljoprivrednih proizvoda često su rezultat periodičnih promena makroekonomskih i međunarodnih uslova.

U radu se ukazuje na strukturne promene u poljoprivredi, sa posebnim osvrtom na zemlje Evropske unije. Predmet istraživanja jeste sveobuhvatno sagledavanje i analiziranje strukturnih promena u poljoprivredi EU u proteklom periodu. Kao rezultat sagledavanja dosadašnjih strukturnih promena, cilj je ukazati na kritične faktore razvoja i potencijalnog unapređenja. Metode korišćene u istraživanju su: metod analize, metod sinteze, metod komparacije, indukcije i dedukcije. Kao statistička osnova sekundarnog istraživanja, korišćena je baza Evropske unije data u izveštajima Evropske komisije.

2 Osvrt na strukturne promene u poljoprivredi EU

Potreba za strukturnim promenama, generalno, često se navodi kao motiv za formiranje Evropske ekonomske zajednice. Prema mišljenju pristalica ovog stava, liberalizacija trgovinskih odnosa i veća mobilnost faktora proizvodnje između zemalja članica Evropske unije, smatra se da je ubrzala strukturne promene sa pozitivnim efektom na rast BDP-a i produktivnost (Ark, 1995, str. 1).

Evropska poljoprivredna struktura i politika su pretprele značajne, i pozitivne i negativne, promene u prethodnom periodu (Rehber, 2000, str. 629). Govoreći o evropskim zemljama, pa i u kontekstu strukturnih promena u poljoprivredi, pravi se razlika između Zapadne Evrope i Centralne i Istočne Evrope (CIE).

2.1 Strukturne promene poljoprivrede evropskih zemalja u XIX veku

Ukoliko se posmatra poljoprivreda evropskih zemalja, značajnije promene se mogu uočiti još u devetnaestom veku. Ekspanzija u proizvodnji poljoprivrednih proizvoda javila se kao nužan odgovor na porast populacije od oko 30 % krajem XIX veka, rast životnog veka i prosečne zarade, pri čemu je ta razlika u prihodima uglavnom trošena na hranu. Zadovoljavanje povećane tražnje postignuto je na više različitih načina: kultivisanjem novih površina, promenom prirode poljoprivredne proizvodnje upotrebom novih proizvodnih tehnika i metoda, bržim transportom proizvoda na velike distance, izgradnjom smeštajnih kapaciteta, zamrzavanjem proizvoda itd.

U okviru zemalja Zapadne Evrope postojao je trend još intenzivnije proizvodnje i specijalizacije u proizvodnji proizvoda u kojima su imale komparativnu prednost.

Tako je proizvodnja mlečnih proizvoda, svežeg povrća, šećerne repe i slično, bila zaštićena visokim tarifama. Kao jedan od rezultata ovakvih strukturnih promena jeste izmenjen odnos na relaciji populacija-zemljište.

Veliki pritisak populacije na poljoprivredu u smislu nesrazmerno većeg porasta poljoprivredne radne snage u odnosu na zemljišne resurse, značio je veću intenzivnost poljoprivrede, smanjenje veličine gazdinstava i proizvodnih jedinica, i nastojanje poljoprivrednika da svoju energiju usmere na druge poslove. To se upravo desilo u zemljama Zapadne Evrope u XIX (i zemljama CIE u XX veku). Pomeranje ka malim gazdinstvima i intenzivnoj proizvodnji postaje cilj društvenih reformi. Ekonomska opravdanost ovih promena sagledava se u činjenici da je prethodno obezbeđeno dovoljno hrane za uvećanu populaciju putem povećanja proizvodnje po zemljišnoj jedinici. Potreban kapital za takva ulaganja obezbeđen je putem državnih banaka, zadruga, lokalnih finansijera i trgovaca (Rehber, 2000, str. 630).

2.2 Strukturne promene poljoprivrede evropskih zemalja u XX veku

Brz ekonomski rast evropskih zemalja započet krajem XIX veka, bio je prekinut ekonomskim i političkim dešavanjima početkom XX veka (I i II svetski rat, Velika svetska ekonomska kriza itd.). I pored izvesnog rasta i očuvanja nivoa poljoprivredne proizvodnje (pre svega u periodu ekonomske depresije), pad tražnje za proizvodima usled smanjenja kupovne moći je prouzrokovao je i pad cena. To je uslovalo pojavu različitih protekcionističkih programa u cilju zaštite domaćih proizvođača (visoke tarife, kvantitativna ograničenja uvoza, interna podrška cena, substitucije na poljoprivredne inpute ili gotove proizvode, učešće države u melioracionim programima, i slično).

Kako bi se postigla samodovoljnost u poljoprivrednim proizvodima, ne samo da je smanjena zavisnost od spoljnog sveta, već je ograničena i međudržavna specijalizacija unutar Evrope. Ovakva dešavanja podstakla su državnu intervenciju u ekonomskim aktivnostima tako da je politička intervencija postala osnova ekonomskih dešavanja. Državna intervencija je pravdana državnim blagostanjem o kome se moralo voditi računa (Rehber, 2000, str. 630).

U XX veku su formiranje Evropske unije, raspad SSSR-a i GATT pregovori vezani za poljoprivredu, bili glavni faktori koji su usloveli fundamentalne promene u agrarnoj strukturi i politici Evrope. Kada su zemlje Zapadne Evrope zaključile da je njihova ekonomska, politička i vojna pozicija u svetu znatno oslabljena, krenuli su da traže rešenje. Postojao je generalni sporazum da Zapadna Evropa treba ekonomski da ojača. Stoga, bilo je neophodno povećati proizvodnju per capita. Jedan od načina da se to ostvari jeste kreiranje velikog tržišta za evropske proizvode.

Pored većeg broja ekonomskih, političkih i trgovinskih udruženja (Benelux, Nordic Council, NATO, Atlantic Pact, OEEC, European Payments Union, ESSC), najznačajnije je formiranje Evropske unije Rimskim sporazumom iz 1957. godine. Imajući u vidu značaj agrarnog sektora 50-tih godina XX veka u Evropi, pre svega

u pogledu zaposlenosti, prilikom planiranja kreiranja ekonomske unije, potrebe i interesi poljoprivrede su se morali uzeti u obzir. Migracije iz poljoprivrede su bile velike, prihodi niski, državne politike i mere su često bile kontradiktorne, tako da je agrarni sektor bio sektor kome je bilo potrebno posvetiti posebnu pažnju (Rehber, 2000, str. 633).

Formulisanjem zajedničke agrarne politike, stvoreno je veliko evropsko tržište poljoprivrednih proizvoda, gde zajednički pristup pružanju pomoći poljoprivrednicima obezbeđuje fer uslove konkurencije, interno na tržištu EU, kao i globalno. Nema sumnje da bi i bez ZAP-a članice EU vodile sopstvene nacionalne politike koje bi u različitom stepenu i obimu pružale podršku poljoprivredi. Međutim, formulisanjem jedinstvene politike, uspostavljena su zajednička pravila na tržištu, zajedničke mere na eventualne fluktuacije tržišta; redovnim reformama se obezbeđuje progres u pogledu konkurentnosti evropske poljoprivrede i pruža jedinstvena trgovinska politika u pregovorima EU sa drugim svetskim partnerima (European Commission, str. 6).

2.3 Strukturne promene poljoprivrede EU u XXI veku

Struktura poljoprivrede u zemljama članicama EU varira u zavisnosti od geologije, topografije, klime i prirodnih resursa, kao i raznovrsnosti regionalnih aktivnosti, infrastrukture i društvenih običaja. U zemljama članicama EU-27 je u periodu od 2003. do 2007. godine došlo do naglog pada broja poljoprivrednih gazdinstava. U ovom četvorogodišnjem periodu je broj poljoprivrednih gazdinstava smanjen za oko 1,3 miliona (ili 8,8%) od kojih su skoro polovina bila komercijalna gazdinstva. Veoma intenzivne strukturne promene su se odigrale u Estoniji gde je broj poljoprivrednih gazdinstava smanjen za više od jedne trećine (za 36 %), kao i u Bugarskoj (za 25,9 %), Portugaliji (za 23,4 %) i Mađarskoj (za 19 %) (Eurostat, str. 387).

Po popisu iz 2007. godine, bilo je 7,3 miliona komercijalnih poljoprivrednih gazdinstava, sa dodatnih 6,4 miliona malih gazdinstava. Skoro polovina malih gazdinstava (48 %) u EU-27, koja su održiva u prirodi, se nalaze u Rumuniji. Nešto više od jedne trećine EU-27 komercijalnih poljoprivrednih gazdinstava se nalazi u Poljskoj (15,5 %) i Italiji (18,9 %), dok Španija (12,8 %), Rumunija (11,9 %) i Grčka (9,7 %) doprinose jednoj trećini ukupnih komercijalnih poljoprivrednih gazdinstava EU-27 u 2007. (Eurostat, str. 387).

Od ukupnog broja radnika zaposlenih u poljoprivredi u EU-27, 2007. je 11,7 miliona radilo sa punim radnim vremenom, a od toga su 10,8 miliona (92 %) stalni radnici. Ipak, njihova starosna struktura nije najpovoljnija s obzirom da je učešće poljoprivrednika starijih od 65 godina (30 %) veće od učešća poljoprivrednika do 45. godine (25 %).

Poljoprivreda je u EU umnogome postala porodična delatnost u većini zemalja članica gde su četiri petine (80 %) od ukupnog broja radnika u 2007. godini vlasnici poljoprivrednih gazdinstava ili članovi tih porodica. Izuzeci su Slovačka (44 %) i Češka Republika (27 %) gde je drugačija vlasnička struktura u poređenju sa ostalim

zemljama članicama. Tek nešto više od jedne trećine (34 %) od stalne radne snage u poljoprivredi u EU-27 su osobe ženskog pola, dok u Baltičkim zemljama članicama to učešće doseže i polovinu, sa npr. 50 % u Letoniji (Eurostat, str. 387).

Danas poljoprivreda i proizvodnja hrane, posle mnogobrojnih strukturnih promena, ipak predstavljaju osnovni element privrede i društva EU. Sa trenutno 28 članica, EU ima skoro 12 miliona poljoprivrednika sa preko 4 miliona onih koji rade u sektoru proizvodnje hrane. Poljoprivreda i proizvodnja hrane zajedno čine sektor koji obezbeđuje ukupno 7 % radnih mesta i doprinosi sa 6% BDP-u EU (European Commission, str. 4).

3 Zaključak

Poljoprivreda EU u narednom periodu treba da se fokusira na promene koje su u skladu sa najnovijom Strategijom Evrope 2020, gde su postavljeni planovi za pametan, održiv i inkluzivan privredni rast. Kako bi se odgovorilo na zahteve nove strategije, akcenat se stavlja na istraživanje i inovacije u cilju što veće poljoprivredne proizvodnje uz što manju upotrebu resursa. U tom smislu, farmerima je potrebno pružiti svu neophodnu podršku kako bi poljoprivrednu proizvodnju obavljali na način koji smanjuje emisiju gasova i stvara efekat staklene bašte, koristili poljoprivredne tehnike koje su ekološki prihvatljive, zadovoljili standarde zaštite javnog zdravlja i životinjskog blagostanja, bavili se proizvodnjom i prodajom hrane prepoznatljive za njihov region, koristili na najproduktivniji način šumu i šumsko zemljište, razvijali nove načine upotrebe poljoprivrednih proizvoda, poput npr. kozmetike, medicine, zanatstva itd.

Posebna pažnja se u narednom periodu mora posvetiti poljoprivrednicima kao najvažnijem, ljudskom resursu poljoprivrede. Poljoprivrednici su veoma bitni ekonomski akteri u ruralnoj ekonomiji koje EU ne sme dozvoliti da izgubi. Mladi poljoprivrednici se moraju ohrabriti za ostanak u ruralnim područjima i za bavljenje poljoprivrednom proizvodnjom na produktivan, i pre svega, ekološki ispravan način.

Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

LITERATURA

1. Ark, V. B. (1995). Sectoral Growth Accounting and Structural Change in Postwar Europe. Groningen: Groningen Growth and Development Centre, University of Groningen.
2. Downes, P. i Stoeckel, A. (2006). Drivers of Structural Change in the Australian Economy. Sydney: Centre for International Economics – Canberra.
3. European Commission (2014). Agriculture: A partnership between Europe and farmers. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
4. European Commission. Spletna stran: <http://www.ec.europa.eu/>.

5. Eurostat (2012). Europe in figures, Eurostat yearbook 2012. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
6. Eurostat. Spletna stran: [http:// www.ec.europa.eu/eurostat/](http://www.ec.europa.eu/eurostat/).
7. Memedovic, O. and Lapadre, L. (2010). Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends. Vienna: United Nations Industrial Development.
8. Quatraro, F. (2012). The Economics of Structural Change in Knowledge. Routledge, Valbonne, France.
9. Rehber, E. (2000). Changing Agricultural Structure and Policies in Europe toward the Twenty-First Century. *The European Legacy*, 5, No. 5, pp. 629–643.

Ekonomski aspekt globalizacije i tranzicije

UDK 005.44:330

KLJUČNE REČI: globalizacija, indeks globalizacije, tranzicija, tranzicioni indikatori

POVZETEK - Upravljanje efektima globalnih promena kroz tranziciju ka održivoj ekonomiji zahteva uspostavljanje integrativnih veza i odnosa sa okruženjem. Cilj ovog rada je da ukaže na prirodu veze između globalizacije i tranzicije na primeru grupe zemalja Jugoistočne Evrope. Naglašavanjem ekonomskog aspekta tranzicije i globalizacije pokušaćemo da uspostavimo funkcionalnu vezu između ovih procesa. Oцена tranzicionog napretka grupe zemalja vršena je na osnovu šest tranzicionih indikatora u periodu od 2004. do 2014. godine. U cilju utvrđivanja veličine jaza u stepenu globalizovanosti analiziranih zemalja korišćen je indeks odstupanja globalizacije od proseka regiona.

UDK 005.44:330

KEY WORDS: globalization, index of globalization, transition, transition indicators

ABSTRACT - Managing the effects of global changes through the transition to sustainable economy requires the establishment of integrative links and relationships with the environment. The aim of this paper is to show the nature of the relationship between globalization and the transition to the case of a group of countries of Southeast Europe. Emphasizing the economic aspect of transition and globalization, we will try to establish a functional relationship between these processes. Assessment of the progress of the transition group of countries was done on the basis of six indicators in the transitional period 2004 - 2014. In order to determine the size of the globalized gap in analysed countries, we used variations of globalization index from the regional average.

1 Uvod

Globalizacija i tranzicija su kompleksni procesi koji se u velikom broju zemalja simultatno odvijaju. Njihova sadržina je sveobuhvatna, a efekti dalekosežni. S obzirom da se ovi procesi paralelno odvijaju dolazi do multiplikacije efekata koje izazivaju. Međusobno uslovljene konsekvence globalizacije, tranzicije i integracionih procesa utiču na ponašanje ekonomskih subjekata i nivo ostvarenih performansi. Promene nastale dejstvom ovih procesa mogu biti različitiog smera i intenziteta. Razlike u uspešnosti odvijanja ovih procesa u pojedinim zemljama nije lako objasniti zbog paralelnog dejstva ekonomskih i neekonomskih, endogenih i egzogenih faktora. U traženju odgovora da pitanje da li globalizacija može podržati tranzicione i integracione procese u Jugoistočnoj Evropi pažnju smo usmerili na ekonomski aspekt ovih procesa. Istraživanjem je obuhvaćeno deset zemalja Jugoistočne Evrope: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, BJR Makedonija, Crna Gora, Rumunija, Srbija i Turska. Naglašavajući dejstvo ekonomskih faktora, opisaćemo prirodu i osnov povezanosti ovih procesa. Postojanje jake pozitivne veze između globalizacije sa jedne strane, i tranzicije, sa druge strane, uslovljeno je prioritarno ekonomskim motivima.

Korišćenjem komparativnog metoda, deskriptivne statistike i metoda analize i sinteze, testirali smo sledeće hipoteze:

- *H1*: Ekonomski kriterijumi su kritični pokretački faktori procesa globalizacije i tranzicije.

- *H2*: Zemlje Jugoistočne Evrope, članice Evropske unije, su daleko više odmakle u tranzicionim reformama i stepenu globalizovanosti od proseka regiona.

Uticao interakcije postoji kada se dejstvo jednog procesa menja u zavisnosti od dejstva drugog procesa. Integracioni i tranzicioni procesi su povezani, ali je njihova veza u velikoj meri posledica uticaja globalizacije. Uticaj globalnog procesa je nemoguće ukloniti. Početni uslovi razvoja zemalja u tranziciji određuju i brzinu kojom će se slediti globalni trendovi. Što je jedna zemlja naprednija u sprovođenju tranzicionih promena, utoliko je veća njena šansa da iskoristi prednosti koje sa sobom nose globalni procesi. Posmatrano na dugi rok, uspeh procesa sustizanja razvijenih zemalja od strane zemlja u tranziciji zavisice i od smera i intenziteta globalizacije.

2 Pregled literature o globalizaciji

Posmatrana kao kompleksan proces, globalizacija transformiše sve privredne sisteme. Ključno obeležje globalizacije je ujedinjavanje nacionalnih ekonomija u svetski sistem. Pod dejstvom globalizacije čovečanstvo postaje ujedinjeno sa mnogim protivurečenostima. Može se reći da povezivanje i objedinjavanje sveta postaje zakonomernost, bez obzira na sveopštu raznovrsnost i raznolikost. Globalizaciju možemo posmatrati kao kompresiju sveta, vremena i prostora.

Globalizacioni impulsi vrše veliki uticaj na ekonomsku, političku, socijalnu, ekološku i institucionalnu konfiguraciju svetske privrede. Globalizacija je makroproces koji usmerava ekonomske tokove. Posmatrano u širem smislu, globalizacija podrazumeva integrisanje nacionalnih privreda u svetsku privredu. U užem smislu, ona predstavlja mikroekonomski proces čiji su nosioci mikroekonomski subjekti.

Međunarodni monetarni fond definiše globalizaciju kao rastuću ekonomsku međuzavisnost i integraciju privreda prvenstveno kroz tokove trgovine i finansija. Svetska banka definiše globalizaciju kao integraciju privreda i društava širom sveta. (The World Bank, 2014). Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj globalizaciju vezuje za internacionalizaciju tržišta kapitala, dobara i usluga, korporacija, industrije, tehnologije i konkurencije, gde su resursi sve više međunarodno mobilni, a nacionalne privrede sve više zavisne. (The organization for Economic Co-operation and Development, 2005).

Dinamičan svetski ekonomski poredak kreirao je globalni sistem privređivanja. Globalizacija emituje snažno dejstvo na smer ekonomskih aktivnosti. Posmatrano u globalnim razmerama, slobodno kretanje roba, usluga i faktora proizvodnje bi trebalo da doprinese efikasnoj alokaciji resursa i maksimiziranju ciljnih funkcija svih ekonomskih aktera. Zapravo, jedan od zadataka kreatora ekonomske politike je da ubrzaju širenje pozitivnih efekata globalizacije. Ne treba zanemariti činjenicu da globalizacija malo ili vrlo malo doprinosi smanjenju nezaposlenosti. Međutim, globalizacija je ubrzala seljenje kapitala i tehnologije iz zemalja sa visokim dohotkom

u zemlje sa niskim dohotkom i prouzrokovala rast njihovog izvoza. Rapidan razvoj je postao moguć kroz što veću integraciju u globalni kapitalizam. (Krugman, 2009).

Kada govorimo o ekonomskoj globalizaciji, treba ukazati na njenu važnost u tranzicionim zemljama i zemljama u razvoju. Mnoge studije su se bavile uticajem globalizacije na privredni rast u dugom roku. Većina njih je dokazala jaku pozitivnu vezu između privrednog rasta i ekonomske dimenzije globalizacije. (Gurgul, Lach, 2014). Uz to, uticaj globalizacije na visinu regionalnih razlika zavisi od dostignutog nivoa ekonomskog razvoja zemalja. »Uticaj ekonomske globalizacije je veći u zemljama sa niskim i srednjim dohotkom, što stvara veće regionalne disparitete u poređenju sa onim koji postoje u razvijenim zemljama. Ovo je potencijalno veoma važno, jer se ističe da u zemljama u razvoju postoji potencijal za rast prilikom međunarodne integracije tržišta.« (Ezcurra, Rodriguez-Pose, 2013).

Značaj fenomena globalizacije produkovao je veliku debatu o globalizaciji. S jedne strane, globalisti izričito tvrde da je reč o značajnom istorijskom procesu koji je proizveo kvalitativno nove forme akumulacije viška vrednosti. Skeptici, s druge strane, tvrde da je u prirodi procesa globalizacije stvaranje ekonomskog mehura, koji, kao i svaki balon karakteriše neodrživost, odnosno pucanje ili izduvavanje u određenom trenutku.

Globalizacija je postala ključno pitanje u savremenim uslovima. Iako globalizacija može imati pustošeće efekte na zemlje u razvoju, one je moraju prihvatiti ukoliko žele da se razvijaju, bore protiv siromaštva i smanje osećaj izolovanosti. Da bi uklanjanje barijera slobodnoj trgovini i čvrstoj integraciji nacionalnih ekonomija postalo snaga za dobrobit svih u svetu, globalizacijom se mora upravljati na promišljen način. (Stiglitz, 2002).

3 Merenje globalizacije - Indeks globalizacije zemalja Jugoistočne Evrope

Adekvatno sagledavanje globalizacije uzima u obzir potrebu merenja ovog procesa. U skladu sa tim, koristili smo KOF Indeks globalizacije koji objavljuje švajcarski tehnološki institut iz Ciriha (Swiss Federal Institute of Technology Zurich). Ovaj indeks je koristan alat za benčmarking i merenje stepena globalizovanosti nacionalnih ekonomija. Prema ovom indeksu, globalizacija je proces stvaranja mreže veza između aktera na međunarodnom nivou posredovom različitih tokova. Globalizacija eliminiše nacionalne granice, integriše nacionalne ekonomije, kulture, tehnologiju, metode upravljanja i proizvodi složene odnose uzajamne međuzavisnosti.

KOF kompozitni indeks daje mogućnost sagledavanja relativne uspešnosti zemalja u primeni globalnih zahteva i praćenju globalnih trendova. Razmatranjem vrednosti KOF indeksa može se pratiti razvojni trend globalizovanosti jedne zemlje. Pomoću različitih indikatora koji ulaze u strukturu indeksa, analiziraju se ekonomski, socijalni

i politički aspekt globalizacije. Indeks, takođe, omogućava komparativnu analizu sa uporedivim zemljama kako na globalnom, tako i regionalnom nivou. U 2014. godini analizirano je 207 zemalja.

KOF indeks se sastoji od 23 indikatora koji su grupisani u tri dimenzije globalizacije. Prva dimenzija je ekonomska i odnosi se na tokove robe, usluga i kapitala kojima se realizuje tržišna razmena. Ekonomska dimenzija učestuje sa 36 % u kompoziciji indeksa. Ukupno 8 indikatora učestvuje u građenju ekonomske dimenzije KOF Indeksa globalizacije. Indikatori su razvrstani u dve grupe sa podjednakom značajnošću a) stvarni ekonomski tokovi (50 %) i b) ograničenja u trgovini i kretanju kapitala (50 %). Stvarni ekonomski tokovi se analiziraju pomoću sledećih indikatora: obim trgovine kao % BDP (21 %), obim stranih direktnih investicija kao % BDP (28 %), obim portfolio investicija kao % BDP (24 %), isplata stranim državljanima kao % BDP (27 %). Ograničenja u trgovini i kretanju kapitala se analiziraju preko sledećih indikatora: postojanje skrivenih uvoznih barijera (24 %), srednja carinska stopa (27 %), porezi na međunarodnu trgovinu kao % tekućih prihoda (26 %), postojanje ograničenja u kretanju kapitala (23 %). Socijalna dimenzija globalizacije, koja prati širenje ideja, informacija i kulture, učestvuje sa 37 % u kompoziciji indeksa. Treća dimenzija je politička. Ona učestuje sa 26 % u kompoziciji indeksa i prati uključenost zemlje u međunarodnu politiku. Za većinu zemalja u tranziciji sve navedene dimenzije globalizacije predstavljaju ozbiljne izazove i probleme. Prema vrednostima KOF Indeksa za 2014. godinu, najglobalizovanije zemlje na svetu su: Irska, Belgija i Holandija.

Tabela 1: Vrednost KOF indeksa globalizacije po dimenzijama u 2014. godini

Zemlje:	Index globalizacije		Ekonomska globalizacija		Socijalna globalizacija		Politička globalizacija	
	Rang	Vrednost	Rang	Vrednost	Rang	Vrednost	Rang	Vrednost
Albanija	78.	58.32	68.	64.45	113.	41.48	76.	73.77
BiH	61.	62.31	75.	62.93	81.	51.16	65.	7.29
Bugarska	40.	71.73	35.	75.72	63.	58.75	48.	84.63
Hrvatska	33.	74.92	47.	71.80	43.	70.48	41.	85.75
BJRMakedonija	70.	60.10	74.	63.16	53.	64.22	143.	50.00
Crna Gora	45.	68.86	20.	81.57	67.	58.21	101.	66.36
Rumunija	38.	72.53	65.	64.66	46.	67.20	24.	91.03
Slovenija	29.	76.86	33.	76.24	39.	72.67	51.	83.81
Srbija	53.	64.90	83.	59.99	50.	64.88	88.	71.75
Turska	46.	68.20	107.	53.23	57.	65.67	16.	92.74
Prosek regiona:		67.87		67.37		61.47		70.71

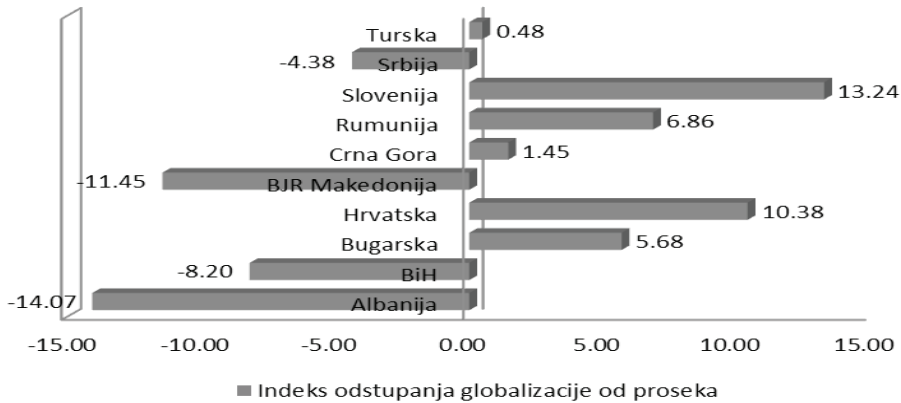
Izvor: ETH Zurich, <http://globalization.kof.ethz.ch/>.

Na osnovu podataka datih u tabeli 1 mogu se uočiti velike nejednakosti u stepenu globalizovanosti zemalja Jugoistočne Evrope. Na primer, Srbija zauzima 53. mesto u svetu sa vrednošću ukupnog indeksa 64.90. U poređenju sa zemljama iz okruženja, možemo reći da samo Bosna i Hercegovina, BJR Makedinija i Albanija imaju niži stepen globalizovanosti od Srbije, meren ukupnom vrednošću KOF indeksa. Zemlje

članice Evropske unije (Bugarska, Hrvatska, Rumunija, Slovenija) su bolje rangirane prema ovom pokazatelju. Ovi podaci upućuju na zaključak da će zemlje Jugoistočne Evrope, koje žele da postanu punopravne članice Evropske unije u narednom periodu, vrlo verovatno biti izložene jačem talasu globalizacije i da će morati da se aktivnije uključe u globalne procese.

U cilju utvrđivanja veličine jaza u stepenu globalizovanosti analiziranih zemalja Jugoistočne Evrope korišćen je indeks odstupanja od proseka.

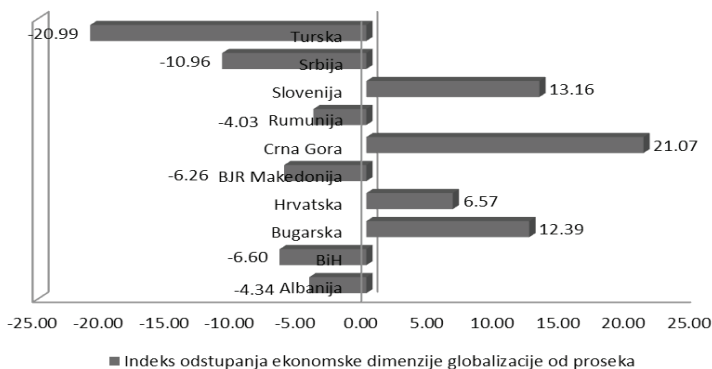
Graf 1: Indeks odstupanja ukupne vrednosti indeksa globalizacije od proseka regiona



Izvor: Proračun autora.

Na osnovu podataka prikazanih na grafikonu 1 može se uočiti da se, posmatrano prema stepenu globalizovanosti ekonomije, iznad proseka regiona nalaze članice Evropske unije: Slovenija, Hrvatska, Rumunija, Bugarska, ali i Crna Gora i Turska. S druge strane, ispod proseka regiona nalaze se: Albanija, BJR Makedonija, Bosna i Hercegovina i Srbija. Najbliža prosečnoj vrednosti indeksa globalizacije je Turska.

Graf 2: Indeks odstupanja ekonomske dimenzije globalizacije od proseka regiona



Izvor: Proračun autora.

Graf 2 pokazuje indeks odstupanja ekonomske dimenzije globalizacije od proseka regiona. Na osnovu datih podataka može se konstatovati da se po vrednostima većim od prosečnih ističu: Crna Gora, Bugarska, Slovenija i Hrvatska. Ispod proseka regiona nalaze se: Turska, Srbija, Bosna i Hercegovina, BJR Makedonija, Albanija i Rumunija.

4 Ekonomski smisao tranzicionog inženjeringa

Tranzicioni inženjering je veoma prisutan, kako u akademskim krugovima, tako i šire. Polazeći od ekonomske sadržine procesa, pojam tranzicija označava prelaz iz netržišne u tržišnu privredu. Tranzicija je deo globalnog procesa restrukturiranja različitih privrednih sistema. Pojmovno određenje tranzicije podrazumeva kompleks promena u sistemu i ekonomskoj politici kojim se prilagođava funkcionisanje savremenih privreda razvojnim trendovima i potrebama. Promene se sastoje u napuštanju centralizovanog ekonomskog sistema zasnovanog na državnoj svojini i privhatanju tržišta kao osnovnog mehanizma alokacije i privredne koordinacije. Dakle, otpočinjanjem tranzicionog perioda intervencionizam i regulacija ustupile su mesto liberalizaciji i deregulaciji.

Između analitičara se vodi diskusija u pogledu izbora tranzicione strategije. Jedni smatraju da je nedoslednost u primeni strategije glavni razlog neuspešnih tranzicionih reformi. Drugi autori ističu da treba uzeti u obzir specifičnosti zemlje, brzinu i dubinu reformi koje nastaju primenom izabrane strategije. U cilju sprovođenju tranzicionog procesa zemlje mogu izabrati šok terapiju ili graduelistički (postepeni) metod. Međutim, istraživanja pokazuju da su očekivani rezultati preduzetih reformi relativno skromni, bez obzira na izabrani metod. Samo su tri zemlje (Mađarska, Slovenija i Poljska) dostigle i prestigle nivo proizvodnje iz predtranzicionog perioda. Glavne uzroke ovakvih kretanja treba tražiti u: nekonzistentnim ekonomskim politikama, institucionalnoj insuficijenciji neuspostavljenog sistema i nedovoljnom oslanjanju na ekonomiju znanja. Ne treba zanemariti ni nasleđene okolnosti, ograničene mogućnosti šok terapije i potreban vremenski period koji zahteva graduslistički pristup tranziciji.

Ekonomski smisao tranzicije ogleda se u podizanju performansi na viši nivo i povećanju efikasnosti privređivanja. U tom kontekstu posmatrano, ne govorimo samo o ostvarenju jednog opšteg ekonomskog cilja, već imperativu da se povećanom efikasnošću pospeši proces uključivanja zemlje u globalne integracione tokove. Jedna od posledica nefikasnosti ekonomskog sistema su velike strukturne neusklađenosti i debalansi. Neusaglašenost strukture tranzicionih privreda sa zahtevima tržišta dovodi do nefikasnog upotrebe resursa na mikro i na makro nivou. Težnja za povećanjem efikasnosti u odnosu na postojeće (netržišno ili nedovoljno tržišno) uređenje nastala je kao rezultat nekompatibilnosti sistema sa okruženjem.

Osnovni ekonomski smisao tranzicije se ne razlikuje bitno od uobičajenih reformi koje se preduzimaju sa ciljem da se podigne efikasnost određenog sistema. Međutim, ono što razlikuje tranziciju od običnih reformi je dubina promena koje sa njom nastupaju. »Uspeh tržišta kao alokatora resursa zavisi od postojeće tržišne strukture. Tačnije, uspeh nije garantovan ukoliko na datom tržištu nema konkurencije. Otvaranje nacionalne privrede postaje neophodno da bi se osnažila konkurentna struktura domaćeg tržišta. Proces tranzicije se kombinuje sa uključivanjem u svetsku privredu: povećana efikasnost olakšava pristup svetskom tržištu, a spoljna konkurencija podstiče porast efikasnosti u domaćoj privredi. Dakle, radi se međusobno uslovljenim procesima. Kao što tržišna konkurencija podstiče efikasnu alokaciju, konkurentski pritisak zahteva i efikasno ponašanje na mikro nivou.« (Cerović, 2012).

Sa promenom uslova poslovanja usledile su i promene u pravcu obezbeđenja održivosti sistema. Tranzicione promene usmerene ka zelenoj ekonomiji, imaju za cilj smanjivanje raskoraka između stvarnih i potencijalno mogućih performansi za buduće generacije. Ubrzanje integracionih procesa treba da pomogne u pronalaženju načina za smanjivanje međugeneracijskog disbalansa u tranzicionim zemljama. Promene se tiču obezbeđenja održive potrošnje i proizvodnje za buduće generacije. Nadovezujući se na to, ističemo da tranzicione promene imaju veliki potencijal da postaknu efikasnu upotrebu resursa i »zeleni rast«. Određene studije su potvrdile da se problemi u tranziciji ka zelenoj ekonomiji i poteri za održivim razvojem mogu lakše podneti u okviru integracije. U prilog ovome izdajamo uslove za tranziciju ka »3E» koje je ustanovila Međunarodna privredna komora u Parizu: razvijena svest o složenosti globalnih ekonomskih, ekoloških i socijalnih izazova, obrazovanje kao najvažniji resurs, efikasno korišćenje resursa; »Life-Cycle« pristup (predviđanje potencijala resursa; očuvanje resursa; jasna ideja kako iskoristiti resurs od njegovog nastanka do finalne potrošnje); otvorena i konkurentna tržišta; transparentno računovodstveno izveštavanje; inovacije kao pokretač investicija; integrisana ekološka, socijalna i ekonomska politika; javno privatna partnerstva. (International Chamber of Commerce, 2014).

»Nakon više od 25 godina integracije bivših socijalističkih zemalja u Evropskoj uniji mogu da se izvode zaključci o sadržini i efektima tog procesa. Razlike u integracionom inženjeringu i u efektima preduzetih promena pokazuju da temeljna rekonstrukcija privrede i društva podrazumeva istovremenu duboku političku i ekonomsku transformaciju. Jasno definisanje ciljeva, sredstava i nosilaca procesa ekonomskih i društvenih promena značajan je preduslov uspešne integracije. Pri tome, instrumentarijum sprovođenja promena mora biti prilagođen tržišnom načinu privređivanja i demokratskom društvu. Da bi se ostvarili ciljevi integracije, moraju se uzeti u obzir svi parametri relevantni za proces.« (Stojanović, 2014). S obzirom da promene mogu biti duboke, velika ekonomska snaga integracione celine pomaže pojedinačnim zemljama da pokriju troškove nastalih promena. Ukazivanje na štetnost statusa quo u vođenju javnih politika, uspešna integracija treba aktivno da se uključi u ostvarivanje globalnih razvojnih ciljeva. Na tom putu se javila

potreba za tranzicijom iz tranzicije. Promene u tempu promena doprinose povećanju neizvesnosti i nepredvidivost.

5 Merenje tranzicije -Tranzicioni indikatori zemalja Jugoistočne Evrope

U cilju merenja dostignutog niva realizacije tranzicionog procesa koriste se: indeks liberalizacije koji primenjuje Svetska banka, index otvorenosti tržišta (open markets index) koji primenjuje Međunarodna privredna komora i indikatori Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD). Za merenje tranzicionih rezultata deset zemalja Jugoistočne Evrope koristili smo indikatore sadržane u metodologiji Evropske banke za obnovu i razvoj. S obzirom na činjenicu da je primenjena metodologija doživela određene izmene tokom vremena, za potrebe ove analize razmatrali smo skup od šest indikatora. S tim u vezi, u analizi su korišćeni sledeći tranzicioni indikatori: privatizacija velikih preduzeća, privatizacija malih preduzeća, restrukturiranje preduzeća, liberalizacija cena, liberalizacija deviznog kursa i politika konkurencije.

Tabela 2: Tranzicioni indikatori zemalja Jugoistočne Evrope za 2004. i 2014. godinu

	Korporativni sektor						Tržište i trgovina					
	Privatizacija velikih preduzeća		Privatizacija malih preduzeća		Restrukturiranje preduzeća		Liberalizacija cena		Liberalizacija Deviznog kursa		Politika konkurencije	
	2004	2014	2004	2014	2004	2014	2004	2014	2004	2014	2004	2014
Albanija	2+	4-	4	4	2	2+	4+	4+	4+	2+	2	4+
BiH	2+	3	3	3	2	2	4	4	4-	4	1	2+
Bugarska	4	4	4-	4	3-	3-	4+	4+	4+	4+	2+	3
Hrvatska	3+	4-	4+	4+	3	3+	4	4	4+	4+	2+	3+
BJRMakedonija	3+	3+	4	4	2+	3-	4	4+	4+	4+	2	3-
Crna Gora	2+	3+	3+	4-	2	2+	4	4	3+	4+	1	2+
Rumunija	4-	4-	4-	4-	2	3-	4+	4+	4+	4+	2	3+
Slovenija	3	3	4+	4+	3	3	4	4	4+	4+	3-	3-
Srbija	2+	3-	3+	4-	2	2+	4	4	3+	4	1	2+
Turska		3+		4		3-		4		4+		3
Prosečna vrednost indikatora	2.78	3.40	3.67	3.90	2.33	2.60	4.00	4.00	3.78	3.80	1.78	2.80

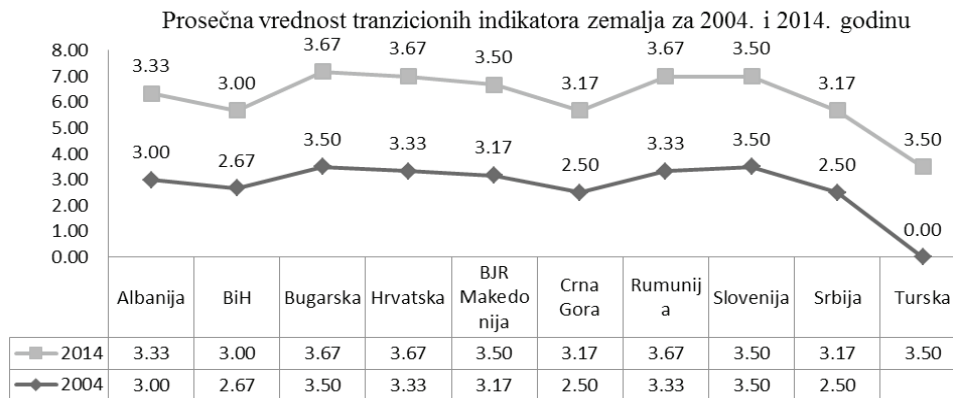
Izvor: Sistematizacija autora. The Transition Report 2014. European Bank for reconstruction and Development.

Tranzicioni indikatori se rangiraju u rasponu od 1 do 4+. Sa 1 je označena vrednost indikatora koji ima malu ili gotovu nikakvu promenu u odnosu na vrednost koja postoji u centralnoplanskoj privredi sa dominantnim državnim vlasništvom nad sredstvima za proizvodnju. Sa 4+ je označena najviša vrednost indikatora koja predstavlja strukturne karakteristike zemlje uporedive sa onim u razvijenim tržišnim privredama. Standard razvijenih zemalja je 4+.

Analiza pojedinačnih tranzicionih indikatora za analiziranu grupu zemalja Jugoistočne Evrope pokazuje da je najveći tranzicioni napredak u periodu 2004-2014. ostvaren u politici zaštite konkurencije i privatizaciji velikih preduzeća. Zatim slede restrukturiranje preduzeća i privatizacija malih preduzeća. Na osnovu prikazanih podataka može se uočiti da zemlje Jugoistočne Evrope imaju relativno visok stepen liberalizacije cena i deviznog kursa i da u 2014. godini nije bilo značajnih promena kod ovih indikatora u poređenju sa 2004. godinom.

Na grafu 3 prikazana je prosečna vrednost tranzicionih indikatora analizom obuhvaćenih zemalja u 2004. i 2014. godini. Može se videti da su sve zemlje zabeležile rast prosečne vrednosti tranzicionih indikatora. Izuzetak je Slovenija, koja je u 2014. ostala na istom nivou (3.50) kao u 2004. godinu, što može ukazati na to da je Slovenija relativno uspešno i brzo zakružila tranzicioni proces. Zabrinjava podatak da je u 2004. godini Srbija (Državna zajednica Srbija i Crna Gora) ostavila najlošije tranzicione rezultate među analiziranim zemljama. Pojedinačno posmatrano, najvišu prosečnu vrednost tranzicionih indikatora u 2014. godini ostvarile su članice Evropske unije: Rumunija (3.67), Bugarska (3.67), Hrvatska (3.67) i Slovenija (3.50). Zatim slede Turska, BJR Makedonija, Albanija, Srbija, Crna Gora i Bosna i Hercegovina.

Graf 3: Prosečna ocena tranzicionih indikatora analiziranih zemalja za 2004. i 2014. godinu

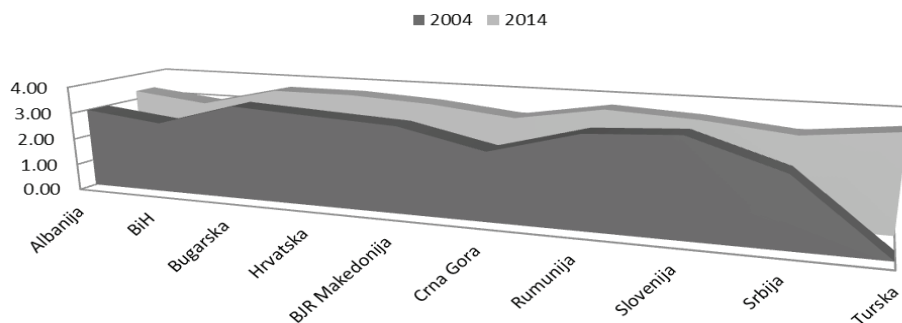


Izvor: Proračun autora.

Napomene: 1) U tranzicionim izveštaju EBRD za 2004. godinu ne postoje podaci za Tursku, 2) Srbija i Crna Gora su posmatrane kao državna zajednica.

Na osnovu grafa 4 može se izvući zaključak da su sve analizirane zemlje ostvarile određeni napredak u sprovođenju tranzicionih promena u periodu 2004-2014. godine. Posmatrano po pojedinačnim zemljama, najviše su napredovale Rumunija, Hrvatska i BJR Makedonija. Najveću pozitivnu promenu prosečne vrednosti indikatora zabeležile su Srbija i Crna Gora, međutim, s obzirom da su ove zemlje 2004. godine činile državnu zajednicu SCG, ovo povećanje ćemo posmatrati sa određenom rezervom.

Graf 4: Tranzicioni napredak analiziranih zemalja u periodu od 2004. do 2014.
Tranzicioni napredak po zemljama



Izvor: Doprinos autora.

U celini posmatrano može se reći da ekonomske reforme u većini tranzicionih regiona stagniraju od sredine 2000. godine. Međutim ne treba zanemariti činjenicu da su neke zemlje, poput Srbije, tada krenule sa reformama. Rezultati istraživanja koja je sprovedla EBRD sugerišu da će uz aktuelne politike i institucije, rast produktivnosti verovatno biti skroman u narednih 10 godina, u proseku od 2-4 %, i dalje će opadati u sledećim decenijama. Procenjuje se da bi zemlje centralne Evrope i Baltičke zemlje mogle da dostignu ili premaše 60 % dohotka per capita EU15 u narednih 20 godina. Većina zemalja u tranziciji Jugoistočne Evrope će ostati daleko ispod ove granice. (European Bank for reconstruction and Development, 2014).

6 Zaključek

O globalizaciji i tranziciji se u literaturi govori sa različitih aspekata: ekonomskog, socijalnog, političkog i kulturnog. U radu su naglašeni ekonomski faktori zbog kojih analiziranje, merenje i upravljanje ovim složenim procesima predstavlja imperativ za nacionalne ekonomije. Povezanost tranzicionog procesa, procesa globalizacije i integracionih procesa proizilazi iz potrebe transformisanja neadekvatnih struktura i povećanja efikasnosti sistema. Ukazajući na međuzavisnost i složenu prirodu procesa, oni su realnost koju je nemoguće apstrahovati prilikom svake ozbiljne analize. Ekonomska konotacija ovih procesa je prvi prioritet u analizama.

Dok je globalizacija opšti proces koji karakteriše sve privredne sisteme, naglašena sklonost ka tranziciji i integraciji je razvojna potreba zemalja u razvoju. Ključne ideje procesa globalizacije snažno korespondiraju sa promenama sprovedenim tokom tranzicionih i integracionih procesa. Globalizacija je podstakla i izazvala dublje i ozbiljnije transformacije u strukturi nacionalnih privreda.

Oslanjajući se na relevantne izvore u istraživanju, dokazali smo polaznu hipotezu da su ekonomski kriterijumi jedan od kritičnih pokretačkih faktora procesa globaliza-

cije i tranzicije. Naime, ekonomska opravdanost se nalazi u osnovi promena koje prouzrokuju procesi globalizacije i tranzicije. Međutim, ne treba zanemariti postojanje drugih faktora koji mogu ubrzati ove procese. Interpretacija rezultata israživanja pokazala je da su zemlje Jugoistočne Evrope, članice Evropske unije, daleko više odmakle u tranzicionim reformama i stepenu globalizovanosti od proseka analizirane grupe zemalja. Time smo potvrdili i drugu hitopezu u istraživanju. Dubljom analizom smo ukazali na to da će zemlje Jugoistočne Evrope koje nisu članice Evropske unije, biti izložene jačem talasu globalizacije i da će morati da se aktivnije uključe u globalne procese. Ovo zbog toga što je u prethodnom periodu ostvaren nedovoljan tranzicioni napredak, dok je stepen globalizovanosti bio ispod proseka zemalja iz posmatrane grupe koje su članice Evropske unije.

Ekonomijama u tranziciji se pristupanje određenim integrativnim celinama nameće kao alternativa za autohtonost i izolovanost. Uopšteno posmatrano, opredeljenost za integracione tokove je potreba i nužnost zemalja Jugoistočne Evrope. Integracioni procesi podložni su protivurečnim interesima, a njihovi dometi zavisni su od globalizacionih i tranzicionih činilaca. Zemlje jugoistočne Evrope moraju maksimizirati prednosti globalizacije i koliko god je moguće neutralisati negativno dejstvo ovog procesa ukoliko žele da postanu punopravne članice neke integracione celine. Integracija zemalja može da dovede do konvergencije ili divergencije u dohocima zemalja. Koji će efekat prevladati zavisi od uspešnosti u sprovođenju tranzicionog inženjeringa i uticaja globalnih tokova. Verovatno je da će integracioni procesi koristiti zemljama Jugoistočne Evrope da uspešno iskoriste prednosti globalnih ekonomskih tokova.

LITERATURA

1. Cerović, B. (2012). *Tranzicija-zamisli i osvarenja*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
2. Ezcurra, R. and Rodriguez-Pose, A. (2013). Does Economic Globalization affect Regional Inequality? A Cross-country Analysis. *World Development*, 52, pp. 92–103.
3. European Bank for reconstruction and Development. *The Transition Report 2014*. London: EBRD Publications Desk.
4. Spletna stran: <http://globalization.kof.ethz.ch/> [Citirano 20. 11. 2014].
5. Gurgul, H. and Lach L. (2014). Globalization and economic growth: Evidence from two decades of transition in CEE. *Economic Modelling*, 36, pp. 99–107.
6. International Chamber of Commerce. Spletna stran: <http://www.iccwbo.org/> [Citirano 20. 11. 2014].
7. Krugman, P. (2009). *The return of depression economics and the crisis of 2008*. New York: Norton&Company.
8. Stiglitz, E. J. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: Norton&Company.
9. Stojanović, B. (2014). Integracioni inženjering – izazovi za Srbiju i EU. Spletna stran: <http://www.bobanstojanovic.eu>. [Citirano 1. 12. 2014].
10. Swiss Federal Institute of Tecnology Zurich, KOF Index of Globalization. Spletna stran: <http://globalization.kof.ethz.ch/> [Citirano 1. 10. 2014].
11. The organization for Economic Co-operation and Development. (2005). *OECD Handbook on Economic Globalization Indicators*. Paris. str. 11-16.
12. The World Bank. Spletna stran: <http://www.worldbank.org/> [Citirano 20. 11.2014].

Kulturna i moralna dimenzija obrazovanja temelj budućeg društva

UDK 37:17+008

KLJUČNE REČI: obrazovanje, kulturna i moralna dimenzija, književno delo, različitost, mladi, buduće društvo

POVZETEK - Etnička raznovrsnost sveta u kome živimo zahteva formiranje svestrane, tolerantne, humane i duboko moralne ličnosti. Obrazovanjem, kao važnim resursom savremenog društva, dosad se nedovoljno insistiralo na podsticajnom i humanom okruženju u kome bi svako ispoljio sebe, ali i imao osećaj za druge. Primat obrazovnih zadataka dosadašnjeg vaspitno-obrazovnog sistema većine zemalja u okruženju, narušio je vaspitnu dimenziju škole, a samim tim doprineo nastanku konfliktnog miljea u kome su problemi nerazumevanja i nemoralnog postupanja česti. Učiti živeti zajedno (kao jedan od četiri stuba obrazovanja), imati osećaj za potrebe drugih, negovati želju za upoznavanjem i prihvatanjem različitosti, otkrivanjem i usvajanjem kulturnih vrednosti ostalih naroda, uz razvijanje individualnih sposobnosti i očuvanje ličnog identiteta, temeljni su zadaci obrazovanja u 21. veku. U radu ističemo mogućnosti književnog dela u negovanju potrebe za upoznavanjem kulture, tradicije i istorije drugih naroda, razumevanju različitosti i usvajanju tradicionalnih moralnih vrednosti na kojima bi trebalo da počiva društvo budućnosti. Na primeru narodne bajke o čudesnom prstenu, koja se u slovenačkoj književnosti sreće pod nazivom »Železni prsten«, a u srpskoj kao »Čudotvorni prsten«, razmotrićemo složene odnose među likovima, mogućnosti razvijanja tolerantnog ponašanja i duboko moralnog postupanja sa ciljem da istaknemo vrednost empatije, humanosti i altruizama kao ključnih osobina koje nedostaju mladom biću danas.

UDC 37:17+008

KEY WORDS: education, cultural and moral dimension, literary creation, diversity, young people, future society

ABSTRACT - Ethnical diversity of the world we live in demands formation of a versatile, tolerant, humane and deep moral personality. So far, education, as an important resource of modern society, has not insisted sufficiently on a stimulating and humane environment where noone would just express themselves, but also care about others. The primacy of the present pedagogical-educational system in the surrounding countries disturbed pedagogical dimension of school, therefore it contributed to creation of a conflict milieu where the problems of misunderstanding and immoral actions are often. Learning to live together (as one of the four pillars of education), to care about the needs of others, to cherish the desire for knowing and accepting differences, discovering and accepting cultural values of other nations, including developing abilities and keeping personal identity, are the essential tasks of education in the 21st century. This paper highlights the possibilities of a literary creation to cherish the need for knowing the culture, tradition and history of other nations, to understand differences and acquire traditional moral values that the future society should be based on. Considering the example of the folk fairy-tale about a miraculous ring, which is often found in Slovenian literature under the title »Iron ring«, and in Serbian as »Miraculous ring«, we will consider the complex relationships among characters, the possibilities of developing a tolerant behaviour and deep moral actions with the aim to emphasize the value of empathy, humanness and altruism as the key characteristics that a young human being misses today.

1 Uvod

Krupne i dalekosežne promene u savremenom društvu uslovljene naglim razvojem nauke i tehnike učinile su da gotovo nestanu tradicionalni obrasci življenja, a ličnost dobije nova obeležja. Svestrani razvoj kao osnovni cilj škole trebalo bi da se ostvaruje kroz valjanu podršku ličnosti učenika. Izborom odgovarajućih sadržaja, metoda i postupaka trebalo bi ne samo obrazovno, kako se inače čini, nego pre svega vaspitno delovati na pojedinca kako bi izrastao u humanu ličnost, duhovno

se bogatio, kulturno uzdizao, formirao ispravan moralni stav prema svetu koji ga okružuje.

Mnogi izazovi savremenog, ali i budućeg društva, sa kojima se mladi danas sreću produkuju ozbiljne moralne dileme: Kako postupiti? Šta učiniti? Da li učiniti? Koga zaštititi? Na čiju stranu stati? Ova i brojna druga pitanja mučila su i opterećivala i čoveka prošlosti, a posebno mlado biće koje se tek oblikuje, gradi svoj identitet, formira sistem vrednosti. Pogled u prošlost, na osnovu vrednih književnih ostvarenja mnogih naroda u bližem, ali i daljem okruženju, razotkriva tajne ispravnog vidjenja i identične stavove prema kulturnim tekovinama i istinskim vrednostima drugih, često različitih po mnogo čemu. Zajedničke dileme, problemi, muke i nedaće koje su stalni pratilac običnog čoveka podsticale su darovite u narodu da širom zemaljske kugle prevrelo i zgusnuto životno iskustvo uobliče i daruju mladima kao »recept« uspešnog bitisanja na udaljenim i različitim prostorima.

Uprkos tome, lista napetosti savremenog doba, izazvana novim tipom tehnicizirane ličnosti, koje ugrožavaju budućnost, prosperitet i opstanak društva je poduža. Među onima koje što pre treba ublažiti kako bi se izbegao konfliktni milje i prevazišli asocijani i nehumani odnosi među članovima društva posebno se treba zadržati na potrebi:

- »Da ljudi postupno postanu građani sveta, pri čemu ne smeju izgubiti svoje korene« kako bi nastavili da imaju aktivnu ulogu u životu svoje zemlje i lokalne zajednice;
- Da se svaki pojedinac uspešno prilagodi promeni, a da pri tom ne okreće leđa prošlosti i ne ugrozi razvitak drugih;
- Da svaki pojedinac odabere »vlastitu budućnost i ostvari puni potencijal unutar brižljivo negovanih zasada svojih tradicija i kultura koje, ne budemo li pazili, savremeni pravci razvoja mogu ugroziti;
- Da »svet čezne za idealima i vrednostima koje nazivamo moralnim«. Zato je plemeniti zadatak obrazovanja da podstiče svakog pojedinca da postupa u skladu sa tradicijom i uverenjem poštujući pluralizam, uzdižući ljudski um i duh na nivo univerzalnog, pomažući ljudima da nadmaše sebe same (Delor, 1998, str. 17-18).

Upoznati svoje korene, poštovati pretke, čuvati tradicionalne vrednosti, ali i učiti živeti zajedno, imati osećaj za druge, razumeti potrebe i različita interesovanja, biti altruista, humanista i mirotvorac težnje su mnogih u prošlosti, a danas su nasušna potreba u cilju očuvanja stabilnog društvenog poretka. Iskustva visoko razvijenih zemalja u svetu pokazuju da buduće društvo treba da počiva na kulturnim vrednostima i duhovnom nasleđu, kao i ispravnom moralnom stavu svakog pojedinca. Obrazovanje kao važan činilac svakog društva ima značajnu ulogu u tome.

Mladom biću danas je preko potreban estetski pogled na život, bogate emocije i čvrst moralni stav koji mu, tanano i samoimplicitno, predočava prednosti tolerantnog i humanog ponašanja, ophođenja u duhu multikulturalizma. Rastući i razvijajući se uz odgovarajuće uzore u okruženju (u liku roditelja, vaspitača, učitelja ...) i šire, upoznajući pozitivne junake književnih dela, koji su gotovo uvek plemeniti heroji

optimističkog stava prema životu i drugima, mladi uče kako da sebe bolje razumeju, ali i ispravno vrednuju postupke drugih, različitih po veri, kulturi, običajima, te tako uspostavljaju humano okruženje. Osposobljavajući ih da prihvataju različito mišljenje, negujući njihovo pravo na sopstveni stav, gradeći lični identitet, vaspitno-obrazovnim postupcima, kao i kvalitetnom književno-estetskom analizom dela stvaramo uslove za prevazilaženje ozbiljnog jaza multikulturalnosti i drugih nejednakosti koje vladaju u svetu u kome živimo.

2 Narodna bajka tka nove, humanije svetove

Uživajući u vrednim književnim delima drugih naroda, često prostorno i vremenski udaljenih, mladi otkrivaju nevidljivu nit koja čvrstim vezama spaja pravedno, moralno, iskreno, lepo, vredno, pošteno uprkos mnogim negativnostima i opasnostima koje na putu oblikovanja njihove ličnosti ozbiljno prete da oskrnave nevinu i naivnu dečju dušu koja pati, strepi, voli, brine kao i odrastao, a često i više od njega, imajući na umu nedostatak iskustva. »Taj svet krhkih i nežnih bića, živog duha, bistrog, ali naivnog uma, samo na prvi pogled slab i bespomoćan, nosi u sebi neiscrpnu energiju intelekta« (Milinković, 2006, str. 7), koja potporu dobija u čudesnim i neobičnim pričama sa, kako neki površno zaključuju, neistinitim događajima, koje se zovu bajke.

Bajka kao vredno književno ostvarenje aktivnom čitaocu, zainteresovanom za dublje razotkrivanje životnih istina siguran je put ka upoznavanju, razumevanju i uvažavanju različitosti u cilju formiranja vlastite individualnosti. Mašta, kojom autor vodi dete kroz njen umetnički i tajnovit svet, uzbudljive avanture junaka, čudesne situacije i fantastična bića, dovodi ga do uspeha, sreće i unutrašnjeg zadovoljstva, što potvrđuje da su one »najživotvornije, jer razotkrivaju život u svoj njegovoj kompleksnosti; on se sagledava, oseća i odgoneta iznutra« (navedeno prema: Betelhajm, 1979, str. 101), što značajno doprinosi emocionalnom, duhovnom i moralnom oblikovanju deteta.

Najznačajniju ulogu u razvoju ličnosti ima jezik literature, jer je on nosilac misli i osećanja umetnika i posrednik između čitalaca i događaja koji se opisuje. Ističući ovo svojstvo Maksim Gorki je pisao da »književnik ne piše samo perom, već slika rečima, a slika ljude u stalnom pokretu, u akcijama, u beskonačnim međuljudskim odnosima« (Mitrović, 1969, str. 72). Jezik bajke je pun simbola koji se mogu otkriti samo aktivnim čitanjem, ili kazivanjem. »Iz tog spleta jezičkih znakova izranja duh samog pisca (u slučaju narodne bajke duh naroda iz koga je potekla) i duh čoveka koji snagom misli želi da dočara nevidljivo, nečujno, daleko i zagonetno« (Smiljković, 2006, str. 225). Prepuna dramatike (junaci se susreću sa raznim bićima i pojavama, stalno su pred novim izazovima, problemima koje treba da reše) »svaka bajka je drama u malom, jer situacija koju treba razrešiti mora se i proživeti, shvatiti, dobro isplanirati« (Smiljković, 2006, str. 226).

Da nedovoljno socijalno iskustvo, nestalni sistem vrednosti i brojne moralne dileme mladi mogu prevazići, razotkriti i usvojiti čitanjem vrednih književnih dela i njihovom uspešnom recepcijom pokazaćemo na primeru narodne bajke koja se sreće u srpskoj i slovenačkoj književnosti pod nazivom Čudotvorni prsten, odnosno Železni prsten. Ova bajka značajno doprinosi razvoju pozitivnih osobina ličnosti, preko potrebnih mladima danas, poput: požrtvovanosti, brižnosti, osetljivosti, odgovornosti, savesnosti.

Početak bajke vrlo realan, gotovo svakidašnji: nemoćna starica, udovica, sopstvenom mukom i milostinjom drugih odgaja sina jedinca. Uskraćen za mnoga materijalna zadovoljstva i blagostanje mladić uz veliku majčinu ljubav i požrtvovanost, duhovno bogat i emocionalno osetljiv, vremenom izrasta u odgovornog mladog čoveka, svesnog svoje snage koju treba iskoristiti kako bi sebi i majci olakšao život i prehranio ih. Za početak je moli (u srpskoj verziji) da prodaju »... ono malo baščice, pa da kupe konja, jer bi mogao već drva seći i prodavati i tako se oboje hraniti« (Marinković, 2007, str. 81). Na to mati pomalo nevoljno pristaje razmišljajući u tradicionalnom duhu da imetak treba uvećavati, a ne prodavati. Ipak, želeći da podrži svog jedinca pristaje. Sin svoju zamisao, uz majčin blagoslov, realizuje i počinju bolji dani za njih. Svakako, to nije bilo dovoljno za raskošan život, ali jeste za preživljavanje i povratak nade u bolje sutra. Vredna mati i poslušan sin, složni i brižni jedno za drugo, zaslužuju priliku da žive lepše i budu nagrađeni za svoj trud.

U malo izmenjenoj slovenačkoj verziji dečkić – mladić odlučuje da ne bude više na teret materi, već sam kreće u svet da nađe sreću i posao sa poslednje tri krajcare u džepu. Bez obzira na varijantnost i u jednoj i u drugoj verziji mladići kao nedovoljno iskusni, na početku životnog puta, zarad svog poštovanja prema majci i brige i želje da joj olakšaju život dobijaju priliku, kako je najčešće i u životu, da ispolje svoju ljudskost. Stavljajući po stranu svoje potrebe (glad – u slovenačkoj verziji i suva drva za majku, u srpskoj) junaci bajke postavljaju sebi više ciljeve: brinu o drugima nastojeći da spasu tuđe živote (psa koga maltretiraju nasilna deca u slovenačkoj, odnosno aždaju koja je u nevolji u srpskoj verziji).

Srpska verzija bajke dodatno kuša mladića koji se lomi između aždaje koja ga kao brata moli da je spase sigurne smrti i vapaja uklještenog jelena u njenim čeljustima. Misleći i vagajući se u sebi, ponavljajući reči i jednog i drugog zaključuje da ga je aždaja prva bogom zaklela i pobratimila te odlučuje da njoj pomogne. Spašena aždaja pamti dobro delo i vraća višestruko. Vodi mladića svom bogatom ocu da ga daruje za dobročinstvo i uz to ga savetuje šta da traži. Mladić tako i čini: zahvaljuje se na svemu što mu car nudi i traži prsten sa njegove ruke ili ništa. Nevoljno, na kraju, car zarad ljubavi prema svojoj mezimici, ipak pristaje i daje čudesan prsten.

U nešto izmenjenoj slovenačkoj verziji bajke pas koga je mladić za krajcar otkupio od nasilne dece postaje mu veran prijatelj i saputnik u potrazi za srećom. Ne zadugo glavni junak je opet u prilici da potvrdi svoju ljudskost spašavajući starog mačka koga su, takođe, nasilna deca zavezala i htela da bace u reku. Dajući im drugi krajcar otkupljuje i starog mačka i dobija još jednog vernog saputnika.

Kompleksna struktura dela, dinamična i složena radnja isprepletana mnogim zgodama i nezgodama u srpskoj verziji bajke glavnom junaku uzima jedino dobro koje je poveo od kuće, konja, od koga posle povratka od zmijskog cara nalazi samo samar i četiri ploče, jer su ga pojeli vukovi. Tužan i žalostan, nerado (ali ipak) priznaje istinu majci čije su se slutnje obistinile ne želeći da bilo šta sakrije od nje. U toj nevolji, kada je sada izgubljena svaka nada da će im biti bolje mladić se seti čudesnog prstena i njegovih moći. Prinosi ga vatri kada se pojavljuju dva Arapa koja mu ispunjavaju želju: donose suva drva kako bi povratio izgubljeno poverenje majke. Svestan svoje neodgovornosti mladić se kaje i oštro osuđuje sebe. Nasuprot njemu majka je pogođena onim što se desilo, ali i opterećena time da je bila prestroga prema sinu. Na kraju, njihova preosetljivost i briga jedno za drugo dobijaju vrhunac u pomirenju i praštanju, jer je sin ipak obezbedio suva drva kako je i obećao, a kao nagradu za dobročinstvo sada može da ulepša život sebi i majci.

Na drugoj strani, u slovenačkoj verziji radoznali dečkić u potrazi za kruhom i srećom dobija još jednu priliku da pokaže svoju veličinu spašavajući i otkupljujući od pastira ružnu zmiju koja je opasnost za njegovo stado. Zmija, kao simbol zla, nevolje i nečoveštva u bajci se duboko zahvaljuje svom spasiocu i šalje ga ocu koji će mu u zamenu za njen život dati železni prsten. Dok god ga bude imao dešavaće se samo ono što mladić bude želeo. Tako i biva, jer u bajci dobro se dobrim vraća, data reč se čvrsto drži, a učinjeno dobročinstvo bogato nagrađuje.

Uzvišeni ciljevi do koji je naizgled nemoguće stići plemenitom junaku bajke bivaju dostupni, sve to dovodi do uspostavljanja narušene prirodne ravnoteže, harmonije, unutrašnjeg zadovoljstva, sreće i blagostanja u kojoj ne uživa samo junak kao pojedinac (kakva je situacija u društvu danas), već i svi njemu bliski, ako je njihov odnos iskren i otvoren.

3 Moralna snaga junaka bajki

Još je Platon isticao da estetski senzibilitet kojim umetnost odiše (u ovom slučaju bajka kao umetničko delo) podstiče moralnu dobrotu i dovodi do harmonije u svemu. Najviša lepota i vrednost je duhovna, a sadrži se u vrlini. Etičko u umetnosti izraženo je u različitim stepenima koji variraju zavisno od vrste umetnosti, umetničkog roda i samog umetničkog dela, ali uvek u okviru estetskog ideala i estetske forme. Umetnost deluje na moral snagom primera umetnički predstavljenih u likovima junaka, njihovom sugestivnošću i ubedljivošću.

Ono što treba posebno istaći u ovom slučaju, junaci i u jednoj i u drugoj verziji bajke nemaju moralnu dilemu kada je poštovanje i roditeljska ljubav u pitanju, ali i potreba da se učini dobro, da se pomogne drugima u nevolji. Uprkos poklonu koji dobijaju za dobra dela koja su činili i mogućnosti da svoj tegoban i neizvestan život promene iz korena oni se u bajci vraćaju svojim korenima, obavezno sa majkom žele da podele sreću.

Majka, kao majka, ne previše srećna zbog sina koji je i poslednja tri krajcara dao (u slovenačkoj verziji), a nije značajno promenio svoj život, jer ne govori o događajima i neobičnom daru koji je dobio, zahvalna je što joj se živ i zdrav vratio. Čovek je prepun želja, ali u ovom slučaju želje junaka su realne, oni nisu sebični kako bi se danas očekivalo, već žele svojoj majci da olakšaju život, poboljšaju uslove, te dobijaju zasluženu palatu nasuprot trošnoj kućici. Posle poboljšanja materijalnih uslova u svom domu junaci imaju potrebu da i drugima učine život lepšim, te mladić (u srpskoj verziji) moli majku da » ...nikoga ispred saraja ne propusti, nego ko je gladan - da ga nahrani, ko je žedan - da ga napoji, ko je bos - da ga obuče, ko je go - da ga odene. Kad je, veli, nama bog dao, neka i sirotinja živi« (Marinković, 2007, str. 84). Sve ovo svedoči da uprkos materijalnom bogatstvu i izobilju koje je zaslužio i dobio, duhovno bogatstvo je takođe nešto što krasí njegovu ličnost, kao i jak moral.

Život teče dalje, priča se razvija, junaci se žene najlepšim devojkama, kako su i zaslužili. Čudesan prsten sa svojim moćima velika je nagrada za sva učinjena dobročinstva, ali i iskušenje kako će ga koristiti onaj u čijim je rukama, kome će pomoći, šta će dalje činiti. Novi izazovi koje život sobom nosi, kako i najčešće biva, nose nove moralne dileme, neočekivane situacije u kojima dolaze do izražaja etički stavovi junaka. Vaspitavani u tradicionalnom duhu svojih predaka oni sigurno »koračaju« dalje čineći samo dobro, boreći se za pravdu, istinu, iskrenost i poštenje. Bajka, posebno narodna, odiše pravednom borbom, čistotom misli, poštenjem i iskrenošću junaka koji su istinski misionari proverenih životnih, moralnih i kulturnih vrednosti. Praštajući i dajući novu priliku za iskupljenje u bajci se i negativnim junacima pruža prilika za pokajanje i povratak na pravi put.

Tako uprkos plitkoj pameti svoje izabranice koja nema razvijen osećaj empatije, posebno prema »starijoj babetini« kako naziva staru babu - vešticu prerusenu u siromašnu staricu, mladić joj daje novu priliku i prašta za probleme koje je stvorila. Kritikujući neposlušnost žene i nepoštovanje muževljeve reči, jer nevoljno odlazi da nahrani i obuče ovu staricu, a lako potpada pod njen uticaj i otkriva tajnu čudesnog prstena nepoznatoj osobi, bajkopisac ukazuje na značaj vere i čvrstinu date reči. Narodni čovek je mnogo puta kroz istoriju potvrdio da je moralno slabu ličnost lako »slomiti«, te tako sebična žena nesvesno nanosi zlo svom mužu, a indirektno i sebi. Međutim, njegova iskrena ljubav i širokogrudost, misao da ga ona sigurno nije prevarila, nagoni ga te se »brže-bolje preobuče u siromaške haljine i ode glavom po svijetu« (Marinković, 2007, str. 86) da je traži.

Nasuprot njemu, u slovenačkoj verziji, junak koristi čudesne moći prstena da bi pridobio ruku careve kćeri, ispunjavajući želje princezinog oca za najvećom smrekom u vrtu, prelepom palatom od stakla i širokom ulicom sa drvoredom gde na svakom drvetu peva druga ptica. Mladić je sve zadatke neočekivano uspešno ispunio i tako zaslužio ruku princeze. Previše znatiželjna princeza insistira da joj on otkrije tajnu svoje moći, posle čega mladić gubi i nevestu i prsten. Međutim, velika i iskrena ljubav, kao i pomoć i podrška prijatelja (psa, mačke i zmije) čine da junak bez mnogo razmišljanja krene u neizvesnost sa namerom da povrati princezu i pronađe prsten.

Vera i nada u istinu, pravdu i poštenje vodilje su koje glavnog junaka, uprkos brojnim zgodama, a češće nezgodama i neprilikama, vode i daju mu snagu. Tu su i zahvalni i iskreni prijatelji koji mu svesrdno pomažu, izbavljaju ga i prate na putu istine. Glavni lik - junak svojim pozitivnim osobinama, ispravnim postupanjem i humanim ponašanjem, velikim altruizmom i nesebičnošću, empatijom snažno deluje na druge te i oni, njegovi saputnici: pas, mačka i zmija, kao i žena, zahvalnošću za dobro koje im je učinio i sami postaju plemeniti. Čvrstina vere, nada u bolje sutra, želja za dobročiniteljstvom i nesebična ljubav nagone junake da se upuste u složene društvene odnose i sa nepoznatim osobama (poslugom), koje opet pozivajući se na tradicionalne vrednosti i same istraju u iskušenjima i neprilikama.

U trenucima kada je među ljudima »tvrđa vera nego kamen stena« sve je moguće, svi poduhvati su garantovano uspešni, te tako žena pomaže mužu da se sastanu i iskupi se za svoje ishitreno ponašanje i lakomislenost. Otac saznaje istinu, da je mladić uspeo da nadmudri sve i ipak došao do svoje neveste, te odlučuje da ga pogubi. Međutim, »ako kome bog pomaže, ne može mu niko nauditi, te tako bi i njemu« (Marinković, 2007, str. 89). Kada ga bace u jamu, zajedno sa psom i mačkom, oni se zaustave na jednom opečku. Držeći se zajedno, savladavaju sve nedaće, izbavljaju se iz jame, a onda zajedno prehranjuju. Doveka zahvalni pas i mačka ovde postaju glavni akteri koji će povratiti milostivom gospodaru izgubljeni prsten i zasluženu lagodnost u životu. Uprkos carevoj težnji da razdvoji dvoje mladih, ipak pristaje da mladiću da blagoslov i ruku svoje kćeri.

Na kraju bajke sve dobija svoj ustaljeni tok, mladenci nastavljaju da žive srećno, a da bi to bilo i dugovečno, praćeno zdravim porodom mladić, iako dobija carstvo, ne zaboravlja svoju majku i traži od cara da i ona živi sa njima na šta car pristaje prepoznajući prave moralne vrednosti u liku i delu naslednika svog prestola.

4 Zaključak

Moderni obrazovni sistemi trebalo bi veću pažnju da poklanjaju vaspitnoj ulozi škole i sveukupnom razvoju ličnosti učenika. Svestrani razvoj, vaspitanje u duhu humanizma i multikulturalizma, razvijanje empatije i težnja pojedinca ka stvaranju podsticajnog i progresivnog okruženja zadaci su sadašnjeg, ali i budućeg društva. Polazeći od teorije estetskog vaspitanja Herbarta Rida, koja počiva na Platonovoj tezi da umetnost treba da bude osnov dehumanizovanog sveta ističemo značajnu ulogu književne umetnosti u prevazilaženju ozbiljnih problema izazvanih padom morala sa kojima se suočava savremeno društvo. Kako navodi Rid:

- čoveka treba vaspitavati da postane ono što jeste i
- čoveka treba vaspitavati da postane ono što nije (naravno u pozitivnom smislu) (navedeno prema Grandić 2001).

Dakle, cilj vaspitanja danas jeste da istovremeno podstaknemo i negujemo ono što je originalno, individualno i samosvojno u svakoj ličnosti, ali i da razvijemo empatiju,

socijalnu svest i osećaj za druge, formiramo sistem pravih vrednosti. Vaspitanje emocionalnog i estetskog senzibiliteta u procesu tumačenja književnog dela od primarnog je značaja, jer samo ako su čula i emocije na kojima se zasniva svest, inteligencija, sposobnost rasuđivanja i ispravnog postupanja dovedena u skladan i harmoničan odnos sa spoljašnjim svetom i ljudima oko nas može se smatrati da je formirana kompletna, progresivna i humana ličnost - graditelj budućeg društva.

Uživanje u vrednom književnom delu za aktivnog čitaoca ili slušaoca je višestruko produktivno. Proizilazi iz čitaocjeve identifikacije sa herojima dela. Pobedu glavnog junaka mladi doživljavaju kao svoju sopstvenu, a osećanje koje u njima ta pobeda izaziva dobija karakteristike društvenih i moralnih osećanja. Vaspitni značaj afektivne veze između čitaoca i dela ogleda se u tome što najmlađi čitalac u pojedinim likovima nalazi sličnost sa sobom i svojim odnosom prema svetu. On u bajkama doživljava onaj deo života koji kao nedoraslo biće ne može da doživi u stvarnosti. Fantastični sadržaji bajke bude intenzivan doživljaj u kome je estetsko najtešnje povezano sa etičkim.

Na primeru analizirane bajke i njenih junaka pokazali smo da vredno književno delo svojim umetničkim svetom, prevrelim i vekovima proveranim životnim iskustvom, podstiče istraživački duh, uliva životnu energiju za progresivnim menjanjem stvarnosti, razvija potrebu za upoznavanjem kulture i tradicije drugih, neguje humani odnos prema drugačijima. Tumačenjem složenih životnih odnosa među likovima, kako pozitivnim tako i negativnim, pokazali smo da ljubavlju, brižnošću, verom u sebe i druge, nadom u sreću i blagostanje koje se zaslužuje dobročinstvom možemo podstaći i druge da neguju prave vrednosti, ispravno moralno postupaju, humano se ponašaju praštajući i žrtvujući se za druge, jer »dobro se dobrim vraća, a »slogom rastu male stvari«.

Pol Azar u svom eseju *Knjige, deca i ljudi* izražava otpor prema pokušajima odraslih da potisnu bajke i fantastične priče i zamene ih knjigama bez prave umetničke mašte i duha. Analizirajući ih sa osećanjem poezije i poznavanja deteta on u bajkama nalazi pravu umetnost koja izražava duboka ljudska osećanja i moral shvatljiv detetu, »umetnost koja omogućava mladom biću da kroz oživljenu akciju, kao u igri, učestvuje u velikim ljudskim osećanjima i da se oduševljava za sve ono što je lepo u ljudskom životu« (Stojanović, 2007), ali i da prihvata i usvaja ono što je dobro, moralno, ispravno.

Umetnički svet dela budi radoznalost, otkriva puteve, bogati emocije, razvija empatiju i simpatije čoveka prema drugima, dobrome i vrednome uprkos meridijanu na kome je nastalo ili vremenu o kome govori. Snagom poetske reči, tim svojim osnovnim izražajnim sredstvom, književnost slika čoveka u svom bogatstvu njegovih psihičkih i fizičkih osobenosti, u celini njegovog životnog procesa i aktivnosti koje određuju razvoj njegovog karaktera. Razvijajući svoja unutrašnja, emocionalna i etička načela, duhovna bogatstva kroz obrazovanje, kao važan segment svakog društva, mladi podstiču i oplemenjuju maštu, osećanja i intelekt čime obezbeđuju uslove da proniknu i razumeju smisao evidentnih razlika među ljudima druge kulture.

U svemu što nas okružuje treba tražiti ono vrhunsko dobro, lepo, plemenito, neprevaziđeno duhovno blago koje je pokretač progresivnih, humanih i tolerantih nastojanja, pri čemu je kvalitetno obrazovanje koje počiva na kulturnim vrednostima i moralu temelj budućeg društva.

LITERATURA

1. Betelhajm, B. (1979). Značenje bajki. Beograd: Zenit.
2. Buduća škola (2009). Zbornik sa međunarodnog naučnog skupa. Beograd: Srpska akademija obrazovanja.
3. Dedić, Đ. (1999). Moć i granice vaspitanja poželjnih osobina ličnosti. Pedagogija, br. 1-2.
4. Delor, Ž. (1998). Učenje blago u nama. Izveštaj UNESKO Međunarodnog povereništva za razvoj obrazovanja 21. veka. Zagreb: Eduka.
5. Đorđević, B. i Đorđević, J. (2009). Savremeni problemi društvenog i moralnog vaspitanja. Novi Sad: Pedagoško društvo Vojvodine i Viša škola za vaspitače u Vršcu.
6. Glob, B., Medved Udovič, V., Mohor, M. in Saksida, I. (2000). Kdo se skriva v ogledalu?. Slovensko berilo za peti razred osnovne škole. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
7. Grandić, R. (2001). Prilozi estetskom vaspitanju. Novi Sad.
8. Ingarden, R. (1975). Doživljaj, umetničko delo, vrednost. Beograd: Naučna knjiga.
9. Marinković, S. i Marković, S. (ur.) (2000). Čudotvorni prsten. U: Srpske narodne bajke. Beograd: Kreativni centar, str. 81- 91.
10. Milinković, M. (2006). Strani pisci za decu i mlade. Čačak: Legenda.
11. Mitrović, D. (1969). Savremeni problemi estetskog vaspitanja. Beograd: Zavod za udžbenika Socijalističke Republike Srbije.
12. Rubinštajn, S. L. (1950). Psihologija mišljenja i govor. Zagreb: Školska knjiga.
13. Smiljković, S. (2006). Autorska bajka. Vranje: Učiteljski fakultet Vranje.
14. Stojanović, B. (2007). Interpretacija bajke u mladim razredima osnovne škole. Vranje: Učiteljski fakultet.
15. Stojanović, B. (2011). Likovi u književnim delima i nenasilno ponašanje učenika. Škola u prirodi kao faktor socijalizacije i mogućnosti suzbijanja nasilja u školi. Vranje: Učiteljski fakultet, str. 353 - 362.
16. Vigotski, L. (1975). Psihologija umetnosti. Beograd: Nolit.

Od invencije i inovacije do brenda

UDK 658.62+339.13

KLJUČNE REČI: *brand, inovativnost, novi proizvod, marketing, tržište*

POVZETEK - Inovacije su bile i biće predmet izučavanja u različitim kontekstima (kroz tehnološke inovacije, unapređenje prodaje, društvene i socijalne sisteme, ekonomski razvoj, preko političkih struktura) samog pojma i performansi kojima vode. Teorijski posmatrano, pojmovno određište inovacije leži u ideji i novini kao zametcima iz kojih se razvija nova vrednost. Suštinski posmatrano, inovacija kao pojava odražava većitu ljudsku borbu i potrebu za nečim novim, boljim, svrsishodnijim, ... za nekom uzvišenijom i potpunijom vrednošću. Istorijski gledano, sa porastom potreba i prohteva ljudi, širi se i delokrug inoviranja. U savremenim uslovima poslovanja, kompanije se okreću ka sve većem stepenu zadovoljavanja potreba svojih potrošača, predviđajući ali i na neki način kreirajući njihove potrebe. Brend predstavlja odnos između kreiranog proizvoda (inovacije) i potrošača, i njegova uspešnost upravo zavisi od njih – šta oni znaju, misle i osećaju prema brendu. Marketing i brend menadžeri savremenih kompanija svoje napore moraju da usmeravaju ka razvoju efikasnih strategija pozicioniranja svojih brendova, kao i da nastoje da oblikuju elemente marketing miksa na način da podržavaju realizaciju marketing strategije. Sve navedene aktivnosti, kao svoju polaznu tačku treba da imaju potrošača – identifikovanje njegovih želja, potreba i očekivanja, procenu percepcija, stavova i osećanja, i nastojanje da se zadovolje bolje, brže i više od konkurencije.

UDC 658.62+339.13

KEY WORDS: *brand, innovation, new product marketing, market*

ABSTRACT - Innovation has been and will be the subject of studies in different contexts (through technological innovation, sales promotion, public and social systems, economic development, through political structures) of an idea itself and the leading performances. In theory, the conceptual innovation destination lies within the idea and innovation as embryos that create a new value. Essentially, innovation as a phenomenon reflects the eternal human struggle and need for something new, better, more meaningful, etc. For a greater and more complete value. Historically, with the increase of the needs and desires of people, the scope and innovation has been expanding as well. In today's business environment, companies are turning towards greater degree of satisfying the needs of its customers, anticipating but somehow creating their needs. Brand represents the relationship between the created product (innovation) and consumers, and its success depends on just one of them - what they know, think and feel about the brand. Marketing and brand managers of today, need to direct their efforts towards the development of effective strategies for positioning their brands and strive to shape the elements of the marketing mix in a way to support the implementation of the marketing strategy. All of these activities, as its starting point, they need to have a consumer - identifying his wishes, needs and expectations, assessing perceptions, attitudes and feelings, and endeavour to satisfy better, faster and longer than their competition.

1 Uvod

Brend i inovacije su danas ključ i temelj strategije konkurentnosti. Novi proizvodi se frenetično, ali često neuspešno lansiraju. Od presudnog značaja ne samo razumeti kako danas nastaju brendovi, već na koji način oni zadobijaju svoje korisnike. Moramo raščlaniti marketinški proces na sastavne delove i analizirati ih da bismo shvatili kakve su stretegije moguće i uspešne.

Polazeći od pojmovnog određivanja, na bazi postojećih naučnih saznanja, imali smo za cilj da u radu najpre nedvosmisleno objasnimo pojmove brenda, inovacija i svih onih pojmova i procesa koji se često upotrebljavaju u sintagmama sa brendom i

inovacijama. Dalje istražujući, želeli smo da napravimo vezu između brenda i savremene organizacije, kao i između inovacije i savremene organizacije – strategija, ciljeva, planova, analiza, procesa.

Teorijski cilj ovog rada je da pruži obuhvatan pregled teorijskih i empirijskih saznanja iz oblasti marketinga, brendiranja i brend menadžmenta, inoviranja i menadžmenta inovacija, izučavanja konkurentnosti u savremenim tržišnim uslovima, kao i saznanja iz oblasti ponašanja potrošača.

2 Metodologija

Pretpostavke na kojima počiva naše istraživanje, kreirali smo u vezi sa samim predmetom i ciljem istraživanja. Hipoteze, ili misaone pretpostavke o odnosima među pojavama, od kojih smo krenuli kako bi konceptualno oblikovali istraživanje su:

1. Brend je jedinstvena ideja, stav, emocija ili koncept koji je postao aktivni deo svesti potrošača. Uspeh i snaga brenda prvenstveno zavise od pozicioniranosti brenda u svesti potrošača. Brend predstavlja prepoznavanje vrednosti u svesti krajnjih potrošača;
2. Inovacija je promena: koncept inovacije je slučajnost i očekivanost savremenog poslovanja;
3. Svaki novi i modifikovani proizvod je inovacija;
4. Brend i inovacija su atributi proizvoda kao elementa marketing miksa;
5. Životni ciklus proizvoda je uspešan element upravljanja proizvodom i njegovim modifikacijama;
6. Samo planski definisane i kreirane inovacije, difuzijom vrednosti na tržištu ostvaruju komercijalizaciju;
7. Uspešni brendovi određuju celokupne performanse kompanije koja ih poseduje;
8. U savremenim tržišnim uslovima, brend i inovacije predstavljaju važan faktor stvaranja i održavanja konkurentne prednosti.

Svako naučno objašnjenje je uvek složen, delikatan i stvaralački čin koji objedinjava mnoštvo misaonih i logičkih radnji, kojima se otkrivaju novi do tada nepoznati odnosi i veze među pojavama koje se istražuju.

Da bismo polazne hipoteze dokazali ili opovrgli njihovu postojanost i opravdanost, a u isto vreme ispoštovali objektivnost i pouzdanost u našem istraživanju, koristili smo različite metode. U istraživanju vodili smo se dedukcijom polazeći od osnovnih i opštih pojmova i principa, izvodeći posebne pojmove i pojave bitne za objašnjenje teme istraživanja.

Pomoću analize vršili smo raščlanjivanje pojava i pojmova – brend, brendiranje, inovacija, inoviranje, strategije, proizvod, konkurentnost – na sastavne delove, kako bi ih dublje i svestranije proučili. Sintezom, koja je suprotan misaoni proces analizi, povezivali smo pojmove brenda i proizvoda, brenda i strategije, brenda i potrošača,

brenda i organizacije, inovacije i organizacije, brenda i inovacije. U ovom transferzalnom i interdisciplinarnom istraživanju, verifikatorsku funkciju ostvarili smo prikupljajući i obrađujući podatke i naučna saznanja, sa početka istraživanja ideći od opštih ka pojedinačnim pojmovima, da bi smo na kraju generalizovali odnos između brenda, inovacija i konkurentske prednosti, u smislu neraskidive relacije pojava, promena i efekata do kojih dovode.

3 Rezultati

Osnovni zadatak marketinga je kako udovoljiti interesima potrošača, ali ne i manipulirati sa njima. Takođe, potrebno je napomenuti da marketing ne predstavlja veštinu iznalaženja pametnih načina kako se rešiti proizvedenog.

Nasuprot, marketing predstavlja veštinu kako stvoriti istinsku vrednost za kupca. On predstavlja umeće koje pomaže da zadovoljstvo potrošača postane još veće. Istraživanja zasnovana na vezi i odnosu marketinga i brendiranja upravo počiva na činjenici da je najvažnija uloga marketinga upravo izgradnja brenda. Šta više, mnogi vodeći svetski marketing eksperti ističu da je osnovna funkcija marketinga upravo izgradnja i upravljanje brendom. Ono što ubrzava ovaj trend jeste stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina na koji se vrši razmena dobara i novca na tržištu.

Danas se većina proizvoda na tržištu ne prodaje već se kupuje. U savremenim uslovima razmene dobara i usluga, marketing čini da se odluka o kupovini određenog proizvoda/brenda, donese mnogo pre nego što dođe do čina razmene. Odluka o kupovini donosi se na osnovu prethodnog pozicioniranja samog proizvoda u svesti potrošača.

Brendiranje praktično predprodaje proizvod ili uslugu pre samog čina kupovine. Brend se stvara putem proširenja ključnih proizvoda kome se dodaju vrednosti brenda, a upravo ključni proizvod donosi ključne koristi. S tim u vezi, vođeni stavovima Filipa Kotlera, nameće nam se pitanje: Kako da se organizacija orjentiše ka tržištu? Kakva filozofija treba da vodi marketing napore određene organizacije? Pozivajući se na Kotlerov konkurentski koncept obuhvaćen konceptom proizvoda, smatra se da će potrošači biti više naklonjeni onim proizvodima koji nude najviše kvaliteta, performansi ili inovacija.

Menadžeri u takvim situacijama usmeravaju se na stvaranje superiornih proizvoda i njihovom poboljšanju tokom vremena. Brendiranje omogućava marketing stručnjacima da ostvare dodatnu vrednost koja diferencira brend od konkurentnih.

Vilijem H. Davidov, nekadašnji potpredsednik za startegiju u Intel-u, dobro je uočio: »Dok se veliki pronalasci smišljaju u laboratoriji, veliki proizvodi se smišljaju u sektoru marketinga.« Proizvod mora da bude više od fizičke naprave: mora da bude koncept koji rešava nečije problem.

Novi proizvod ima korene u invenciji – ideji pojedinca ili tima o rešenju problema vezanog za nepodmirene a izražene potrebe za novim vrednostima. Invencija može a ne mora uvek biti pretočena u inovaciju. Inovacija biva pretočena u novi proizvod samo ako je zadovoljila test tržišta.

Inovacija može rezultirati u:

- potpuno novom proizvodu, do tada nepoznatom tržištu, čak ni po načinu potrošnje,
- modifikovanom, relativno novom proizvodu, čija je svrha zadovoljenje novih potreba potrošača, jer se promenio stil i trend života,
- modifikovanom (poboljšanom) postojećem proizvodu.

Od invencije do novog proizvoda kompanija prolazi sledeće faze.

1. Predfaze procesa razvoja novog proizvoda
2. Faza razvoja
3. Faza prihvata novog proizvoda

Za inovacije su potrebna nova znanja i učenje na sopstvenim greškama. Retko koji tim ili odeljenje imaju sve informacije neophodne da bi se inovacija sproveda od začetka do njene komercijalizacije. Čak i kompaniji koja veoma stručno obavlja svoje tekuće poslove često su potrebne nove sposobnosti da bi postigla nove rezultate. Partneri u stvaranju inovacija mogu da obezbede one veštine i pogled na stvari koji su često neophodni da bi inovativni proces bio uspešan.

Čest je slučaj da uspešne kompanije koriste usluge specijalizovanih marketinških agencija kako u pogledu identifikovanja potreba potrošača sa tržišta, tako i u pogledu rezultata istraživanja prihvatljivosti novog proizvoda.

Partneri u inovacijama mogu da budu i iz neposlovnih krugova, kao što su: univerzitetski istraživački centri i federalne vlasti. U industriji smrznute hrane, čest je primer korišćenja eminentnih univerzitetskih laboratorija radi potvrde o zdravstvenim i funkcionalnim benefitima u proizvodu. Osim toga, tržište prehrambenih proizvoda funkcioniše u okvirima datim u mnogim zakonima i pravilnicima.

Potpuno nov proizvod originalno zadovoljava iskazane potrebe potrošača, eliminiše konkurenciju i doprinosi dobiti koja proizilazi iz dobiti modifikovanog proizvoda. Međutim, danas se samo teoretski može govoriti o potpuno novom proizvodu. Manje od 10% novih proizvoda su potpuno novi i predstavljaju inovacijski bum, mada se svake godine na globalnom tržištu nađe preko 16.000 novih proizvoda (Kotler, 2000.). U praksi se najčešće susrećemo sa kategorijom modifikovanih proizvoda – modifikacija postojećeg proizvoda koja može biti minimalna, ali za potrošača veoma korisna. Stopa neuspešnih inovacija je dosta visoka. Na ovu temu su napravljena mnoga istraživanja, gde se došlo do saznanja da se tehnički uspeh obezbeđuje u 58-60% započetih projekata, tržišni u 30-31%, a ekonomski tj. uspešan povrat na uložena sredstva u svega 10 – 12%. Znači da se samo 10-12% istraživačkih projekata ekonomski isplatilo.

Prema James Brian Quinu ograničenja uspešnim inovacijama u većini slučajeva uključuju: izolaciju top menadžmenta, netolerantnost prema »fanaticima«, kratkoročni horizonti posmatranja, preterana racionalnost.

Charles W. Hill i Gareth R. Jones uzroke ekonomskog neuspeha inovacija vide u: nezvesnosti, slaboj komercijalizaciji, slabom strateškom pozicioniranju, tehnološkoj kratkovidosti i nedostatku brzine u procesu razvoja.

Top menadžment je, naročito u većim korporacijama, izolovan od kontakata sa radnicima i kupcima. Takođe menadžeri, pogotovo finansijski orjentisani, teže se upuštaju u inovativne poduhvate zbog rizika, mada je najveći rizik-ne rizikovati. Kratkoročni horizont posmatranja je još jedan faktor neuspešnih inovacija. Manja preduzeća nisu u mogućnosti da izdvoje sredstava za istraživačko-razvojnu delatnost jer bi im to narušilo tekuću profitabilnost.

4 Diskusija

Kotler ističe da je pojam brenda kompleksan i da u sebe može uključiti i do šest različitih dimenzija značenja. Brend predstavlja simbol određenih atributa, karakteristika koje potrošači pripisuju proizvodu, odnosno na funkcionalnom nivou, brend simboliše koristi koje te karakteristike proizvoda pružaju potrošaču. Prema Kotleru, brend je sveukupnost opažanja – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osećate, mislite o proizvodu, usluzi ili kompaniji. On ima posebno mesto u svesti potrošača zbog prethodnih iskustava, asocijacija i budućih očekivanja. To je skraćenica za attribute, prednosti, verovanja i vrednosti koje diferenciraju, smanjuju složenost i pojednostavljaju proces donošenja odluka. Brendovi, takođe, mogu označavati različite vrednosti, reprezentovati neku kulturu, neku ličnost kao i samog korisnika. Imajući na umu da je u pitanju složen pojam koji u sebi inkorporira duboki set psiholoških dimenzija, pre svega mišljenja i asocijacija potrošača, brend se ne treba i ne može tretirati samo kao ime. Može se zapravo reći, da brend predstavlja način na koji potrošač percipira i razume konkretni brendirani proizvod. Dakle, brend u najvećoj meri ima psihološki karakter. Brend kao robna marka koja se prepoznaje kao posebna i različita od drugih sličnih, predstavlja određenu psihološku vrednost za konzumenta.

Brend je obećanje koje kompanija daje potrošačima da će nivo kvaliteta proizvoda ispuniti njihova očekivanja, a sa ciljem da oni nastave da kupuju te proizvode. Može se smatrati da je brend sredstvo koje u najvećoj meri diferencija ponudu određene kompanije od konkurentskih, i omogućuje njeno razlikovanje u odnosu na ponude drugih kompanija na tržištu. Uspešan i jak brend vodi i povoljnijoj prodaji tržišne ponude kompanije, u odnosu na konkurente.

Brend je reč obećanja u koja kupci veruju. Brend kreira poverenje potrošača i emocionalnu povezanost. On je koncept, a ne reklama. Osnovna karakteristika mu je

obežbeđivanje konstantnog kvaliteta. To je dokaz o kvalitetu, poreklu, performansama zbog čega se podiže početna vrednost proizvoda kod samog kupca i smanjuje se rizik pri kupovnim odlukama.

Brend je uspešna kombinacija osobina:

1. Proizvoda
2. Benefita po potrošače – potrebe i želje
3. Vrednosti – funkcionalne i emotivne veze potrošača i proizvoda.

Nastaje kada se marketinškim aktivnostima kreira/dodaje vrednost proizvodu u procesu diferenciranja od drugih proizvoda sa sličnim atributima i koristima. Predstavlja holističku sumu informacija o proizvodu – ime, marka, logo, simbol, mentalni koncepti koji odlikuju neki proizvod ili uslugu. Brend se nalazi u mislima potrošača – to je prva slika, emocija, poruka koju potrošači doživljavaju kada razmišljaju o kompaniji ili proizvodu.

Šta se podrazumeva pod brendiranjem? Prvo treba reći šta se ne podrazumeva – brendiranje nikako nije dovođenje ljudi u iracionalne kupovne odluke. Kada bismo brendiranje tako posmatrali, pomešali bismo ga sa kreiranjem iluzije koja često čini da proizvod izgleda mnogo bolje ili kvalitetnije nego što u stvari jeste. Postoji jedna stara izreka koja kaže: » Ništa ne ubija loš proizvod kao dobra reklama.« Bez dobrog proizvoda ili usluge, kao i organizacije koja ih podupire, ne može postojati uspešan brend.

Brendiranje kao pojam je priča o poznatom i priznatom proizvodu ili usluzi, kao i unapređivanje svega toga kroz razne načine, koji čine proizvod ili uslugu više vrednim i priznatim. Brendiranje doprinosi identifikaciji samog proizvoda ili usluge, diferencijaciji od konkurencije, pomaže u efektivnom komuniciranju sa kupcem, kao što i doprinosi samoj vrednosti proizvoda ili usluge.

Počeci razvoja teorije inovacija povezuju se sa analizama J.Schumpetera u prvoj polovini XX veka, koji je inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progressa i ekonomskog razvoja, u smislu zamene starih tehnologija novim, što je nazvao kreativnom destrukcijom. Takođe, bio je jedan od prvih naučnika koji je prepoznao značaj razvoja novih proizvoda, smatrajući da je konkurentnost koja se postiže time daleko značajnija od one koja se bazira na marginalnim promenama cena postojećih proizvoda. Kasniji autori (Uterback, Abernathy) su razvili pristup, po kome, u fazi nastanka svakog privrednog subjekta, postoji radikalna inovacija proizvoda koju sledi radikalna inovacija odgovarajućeg procesa proizvodnje, praćena difuzijom inkrementalnih inovacija. Inovacija je od vitalne važnosti za stvaranje i održavanje konkurentne prednosti.

Obim i uspeh inovativnih nastojanja neke organizacije predstavljaju indikatore njenog ukupnog uspeha. Guru menadžmenta, Piter Draker jednom prilikom je upozorio. »Poznata kompanija koja u eri koja zahteva inovacije nije sposobna da inovira, osuđena je na propast i nestajanje«. U savremenom konkurentskom okruženju većina kompanija ima pred sobom samo jedan izbor: »Biti inovativan ili nestati!«

Inovativnost kao svojstvo organizacije ogleda se, pre svega, u otvorenosti prema promenama, uspešnom upravljanju promenama i uspešnom prihvatanju promena. Posmatrana kao sposobnost organizacije da inicira i bavi se inoviranjem i inovacionim procesima, inovacija predstavlja neophodan uslov funkcionisanja, osnovu razvoja u smislu dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti, te održavanja balansa između efikasnosti i efektivnosti. Za inovativnu organizaciju, čiji su strateški resursi inovacije kao ključni faktor konkurentnosti, mogu se identifikovati sledeća svojstva:

1. Vizija o kompaniji kao celini, strategija rasta i razvoja, uloga inovacije;
2. Tržišna orijentacija i pozitivan stav prema promenama - okrenutost ka kupcima i tržištu, kreiranje superiorne vrednosti za potrošače;
3. Oslanjanje na tehnologije – resursi za postizanje konkurentnosti;
4. Plitke organizacione strukture – maksimalna decentralizacija, do 5 nivoa – mrežna struktura, timski rad i fleksibilnost;
5. Internu konkurenciju među projektnim timovima;
6. Intenzivna komunikacija - »visoka propusna moć« između organizacionih jedinica, intenzivna lateralna komunikacija (isti hijerarhijski nivo);
7. Prihvatanje rizika (neortodoksnih ideja i rešenja) i tolerancija grešaka (kao razloga za učenje);
8. Sistem nagrađivanja zaposlenih u susret podsticaju inovacija - razvoj i edukacija zaposlenih kao jedinih kreativnih elemenata i izvora ideja;
9. Niska specijalizacija poslova i višak funkcija – više izražene sposobnosti i kompetentnosti.

Radikalno nova tržišta se stvaraju putem radikalnih inovacija. Samo unapređenjem posebne vrste inovacija u kompaniji, može da se stvori novo tržište. Kao što smo prethodno istakli, inovacija je radikalna kada se ostvaruju dve stvari:

1. Uvodi se novi način u zadovoljavanju potreba koji dovodi u pitanje navike potrošača;
2. Tržište koje se stvara potkopava aktivno postojecih konkurenata na osnovu koje ostvaruje poslovni uspeh.

Ako se koriste ove dve dimenzije: efekat inovacije na navike i ponašanje potrošača i efekat inovacije na konkurenciju, definišu se sledeća 4 tipa inovacije:

- Glavne inovacije imaju veliki uticaj na potrošača, ali sa druge strane ojačavaju uticaj na konkurente.
- Ovakav efekat na konkurente imaju i inkrementalne inovacije, ali za razliku od prethodnih ne ostvaruju veliki uticaj potrošače.
- Strategijske i radikalne inovacije uništavaju konkurente, ali imaju različit uticaj na potrošače.

5 Zaključak

Opšte je poznato da na tržištu opstaju samo one organizacije koje poseduju sposobnost kontinuiranog i brzog prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja koji se stalno menjaju.

Danas, kupac očekuje izuzetan kvalitet, dakle ispunjenje svih svojih potreba i želja, a istovremeno je spreman da plati samo onu cenu koja je povoljnija od konkurentske. Karakteristike koje određuju kvalitet predstavljaju osnovni konkurentski instrument za diferenciranje proizvoda određenog proizvođača od proizvoda konkurenata. One su istovremeno jedan od najvažnijih instrumenata pozicioniranja proizvoda u svesti potrošača.

Kako bi se izgradio i uspešno pozicionirao jak brend, potrebno je dobro poznavanje konkurencije – neophodno je dobro osmisliti i implementirati najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, što ukazuje na činjenicu da kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.

Takođe, sa aspekta menadžemnta inovacija i marketinga, postavlja se pitanje da li će pozicionirani brend biti prihvaćen na tržištu, da li je inovacioni proces bio uspešan i da li je novi proizvod povećao konkurentnost i poslovni uspeh organizacije?

Put kojim se mora proći kako bi se stvorio jak brend, brend koji zauzima leadersku poziciju na određenom tržištu i koji zauzima određenu poziciju u svesti potrošača, može biti rezultat donetih odluka u prošlosti i/ili sadašnjosti, za budućnost. Biti vodeći brend na željenom tržištu znači steći određeni nivo kvaliteta kroz želje i težnje da se isti inovira i bude bolji od trenutnog nego forsirane stalne želje da bude bolji od drugih, konkurentnih brendova.

Shodno navedenom, nameću se pitanja: kako se razlikovati od drugih, kako postati (i opstati) najbolji, kako ostvariti konkurentnost na tržištu, koje je postalo super-konkurentno? Odgovor svakako leži u inoviranju i inovacijama! Inovacija predstavlja proces uvođenja novih ideja, dobara, usluga ili prakse sa namerom da budu korisni.

Posmatrano sa aspekta menadžemnta inovacija, brend zauzima svoje mesto kao instrument konkurentske inovacije, s obzirom na sledeće komponente:

- Brend može biti osnova za lansiranje inovacije;
- Fokusiranje razvoja jakog brenda može pomoći kod pozicioniranja određenog proizvoda na tržištu;

Jak i jasno definisani brend može biti ograničavajući faktor inovacija, isključujući neke od ideja koje bi se mogle istražiti.

Proizvod koji je individualizovan, koji ima ime i svoj znak jeste žig ili marka, dok pojam brenda predstavlja skup svih psiholoških relacija između krajnjih potrošača određenog brenda.

Kao što smo u prethodnom delu predstavili, brend može biti žig ili marka, slogan, boja, ili organizacija, koji predstavlja izvor konkurentske prednosti i leaderske pozicije na tržištu i obezbeđuje konstantan i obećan kvalitet koji se identifikuje imenom, tačnije brendom.

LITERATURA

1. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. USA: Prentice Hall.
2. Kotler, F. I. i Ferč, V. (2006). *B2B brend menadžment*. Novi Sad: Asee books.
3. Kotler, F. i Trias de Bes, F. (2005). *Lateral Marketing, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja*. Novi Sad: Adidžes.
4. Kotler, K. i Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status.
5. Levi-Jakšić, M. i Komazec, G. (2004). *Menadžment operacija*. Beograd: Megatrend Univerzitet primenjenih nauka.
6. Mašić, B. (2007). *Strategijski menadžment – proces i koncepti*. Bijeljina: Univerzitet.
7. McDonald, M. i Morris, P. (2004). *The Marketing plan, Marketing u stripu*. Beograd: Communis.
8. Milanović-Golubović, V. (2003). *Marketing menadžment*. Beograd: Megatrend Univerzitet primenjenih nauka.
9. Milisavljević, M., Maričić, B. i Gligorijević, A. (2009). *Osnovi marketinga*. Beograd: CID Ekonomski fakultet.
10. Milosavljević, M. (2002). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: Institut ekonomskih nauka, Ekonomski fakultet.
11. Pavlović, V. i Golubović, V. M. (2009). *Procenjivanje i obelodanjivanje vrednosti marke i goodwill-a u finansijskim izveštajima*.
12. Pešić, M. (2007). *Sociologija*. Beograd: Univerzitet »Singidunum«.
13. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*. Novi Sad: Adidžes.
14. Schmitt Bernd, H. (2008). *Handbook on Brand and Erperience Management*. Edwrđ Elgar Publishing Ltd.
15. Stošić, B. (2007). *Menadžment inovacija*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Korporativne vrijednosti i društveno odgovorno poslovanje

UDK 005.35:174

KLJUČNE RIJEČI: korporativni karakter, korporativne vrijednosti, povjerenje, društveno odgovorno poslovanje, održivost

POVZETEK - Kompanije i institucije su danas suočene s brzo mijenjajućim okolišem kojeg definiraju snage kao što su digitalno mrežna revolucija, realnost globalne ekonomije i porast broja novih dionika. Da bi organizacije kontrolirale svoj identitet i vrijednosni temelj, suočavaju se s četiri ključna izazova: definiranje i aktivacija ključnih vrijednosti u novim uvjetima, upravljanje integriranim višedioničkim odnosima, osnaživanje ljudi sposobnostima i vještinama novih medija i alata, te svjesna izgradnja i upravljanje povjerenjem. To je srž Modela izgradnje povjerenja za aktiviranje korporativnog karaktera i autentičnog zagovaranja koji je publiciran kao rezultat ekstenzivnog istraživanja koje je provelo Arthur W. Page Society u Sjedinjenim državama. U nastavku, model je testiran u dvadeset i pet Fortune 50 kompanija da bi se istražila uloga vrijednosti u razvijanju korporativnog karaktera. Rezultate tog testiranja ovdje primjenjujemo u različitom, nacionalnom kontekstu. Stepenice u definiranju, aktiviranju i prožimanju vrijednosti unutar kompanija koje je definiralo istraživanje Arthur W. Page Society istražuju se na uzorku pet hrvatskih kompanija dobitnika nagrade Indeksa DOP-a koju dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. To je kvalitativno istraživanje s ciljem da se mapira odnos aktiviranja vrijednosti odgovornog biznisa i djelovanja na planu održivosti mjerenog indeksom društvene odgovornosti.

UDC 005.35:174

KEY WORDS: corporate character, corporate values, trust, corporate social responsibility, sustainability

ABSTRACT - Companies and institutions today are confronting a rapidly changing environment, shaped by forces as the digital network revolution, reality of the global economy and the rise of a number of new stakeholders. In order for organizations to control their identities and value propositions, they have to face the four key challenges: definition and activation of core values in new ways; management of integrated, multi-stakeholder relationships; people empowerment with "new media" skills and tools and conscious building and managing trust. This is the Building Belief Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy, which had been published as a result of an extensive global research by Arthur W. Page Society in the USA. As a follow up, the model was tested among twenty-five Fortune 50 companies to explore the role of values in developing the corporate character. These results are applied here in a different, national context. Steps to define, activate and align values across their enterprises as outlined by the Arthur W. Page research, are investigated on a sample of five Croatian companies, winners of the Award in Corporate Social Responsibility awarded by the Croatian Chamber of Commerce. It is a qualitative research aiming to map the relation of activating responsible business values and a sustainability-related performance as measured by the corporate responsibility index.

1 Uvod

Kako se sve veća važnost pridaje korporacijskom komuniciranju raste i broj osoba zaposlenih u korporativnim komunikacijama kao i broj visokoškolskih ustanova koje obučavaju studente za složeno zanimanje upravljanja korporacijskim komunikacijama. Rjeđi je slučaj da se discipline koje savladavaju budući menadžeri komunikacija uvode kao dio općeg programa za menadžere drugih sektora što nije osobito koristan pristup jer, iako je nesoporno da su korporacijske komunikacije posebna profesija pa i interdisciplinarno znanstveno područje, ne bi ih u teoriji i praksi menadžmenta

trebalo doživljavati isključivo sektorski jer takav pristup prije svega smanjuje njihovu osobitu moć u pomaganju općem upravljanju organizacijom. Isključivo sektorski pristup korporacijskim komunikacijama samo je jedna od takvih zamki. Druga je zanemarivanje teorijske baze znanja korporativnih komunikacija koja je, međutim, nužna za razumijevanje načina na koji funkcioniraju korporacijske komunikacije.

Funkcija korporativnih komunikacija integrira tri osnovne forme svekolike organizacijske komunikacije, menadžersku komunikaciju, marketinšku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju koja uključuje brojne modele organizacijskog komuniciranja. Prema autorima među kojima po ugledu prednjači teoretičar Cees B.M. van Riel, najvažniji između ova tri oblika je menadžerska komunikacija (van Riel, 1992), odnosno ona komunikacija pomoću koje vodstvo organizacije komunicira s vanjskim i unutarnjim ciljnim skupinama. Da bi organizacije kontrolirale svoj identitet i vrijednosni temelj, suočavaju se s četiri ključna izazova: definiranje i aktivacija ključnih vrijednosti u novim uvjetima, upravljanje integriranim višedioničkim odnosima, osnaživanje ljudi sposobnostima i vještinama novih medija i alata, te svjesna izgradnja i upravljanje povjerenjem.

2 Metodologija

Ovdje je riječ o složenom teorijskom i empirijskom istraživanju. U teorijskom dijelu bila je namjera ispitati glavne korporativne vrijednosti sa stanovišta komunikacijskih znanosti a to su identitet, kultura i korporativni brand te identifikirati te vrijednosti u novonastalim modelima korporativnog komuniciranja od kojih je najistaknutiji onaj američkog društva Arthur W. Page Society. Ova se okvirna struktura nadopunjuje odgovarajućim elementima iz upravljanja društveno odgovornim odnosno održivim poslovanjem radi postavljanja dinamičkog vrijednosnog modela korporativnog komuniciranja temeljenog na održivom poslovanju kao odrednici povjerenja dionika i njihovom zagovaranju organizacije u javnosti. U ovom članku obrađen je ovaj teorijski dio istraživanja.

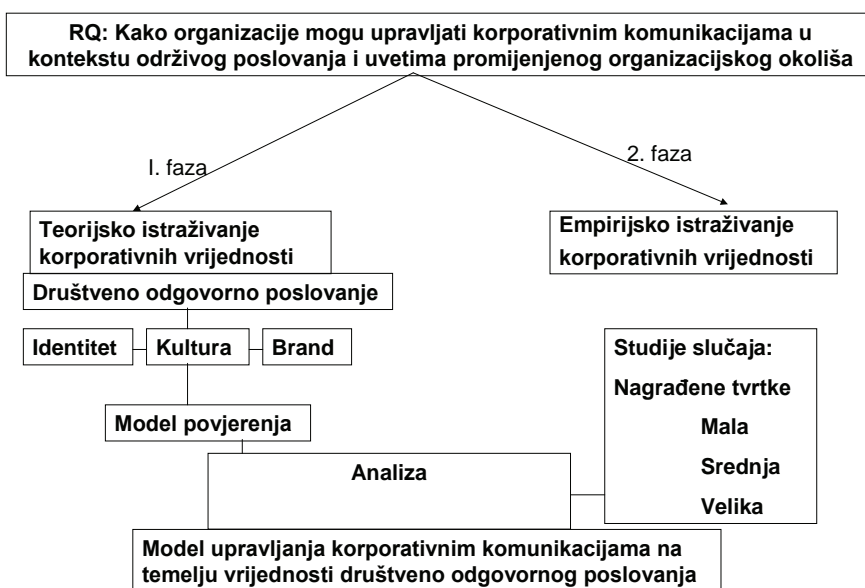
U drugoj fazi istraživanja ovaj će se model ispitati na uzorku pet hrvatskih kompanija u rasponu od malih preko srednjih do velikih koje su dobitnici nagrade društveno odgovornog poslovanja u 2014. godini.

Organizacijski je identitet vezan uz pitanja njegovih zaposlenika: Tko smo? Kakva je ovo organizacija? Za što se zalaže naša organizacija? Po čemu se ona razlikuje od njoj sličnih organizacija? S kim se ona uspoređuje? Kad postavljaju takva pitanja oni se zapravo bave pitanjem identiteta organizacije. Formuliranje jasne, istinite i upečatljive izjave koja govori o identitetu kompanije je za nove organizacije imperativ. U kasnijem razvoju organizacije kategorija identiteta utječe na strategiju te na percepcije i na način na koji lider organizacije interpretiraju neke znakove vezane uz identitet ili donose različite odluke. U praksi je vidljivo da identite ima implikacije veće od strateškog odlučivanja jer na neki način pruža opravdanje za ponašanje, odnosno

temeljem identiteta, mogu se legalizirati razni oblici ponašanja. To je ono što jasno i zato se ponašamo kako se ponašamo. Kako utječe na ponašanja identitet može blokirati i napore u upravljanju promjenama, na primjer, ukoliko su predložene promjene suprotstavljene organizacijskom identitetu. Mnogi članovi organizacije nerijetko pokazuju veliki stupanj identifikacije s organizacijom što stimulatивно utječe i na njihovo ponašanje u procesu rada i osobito je pozitivno za ozračje u organizaciji.

Metodološki postupak je prikazan u predlošku koji slijedi.

Slika 1: Autorska shema



3 Upravljanje identitetom

Uz sve te elemente ne valja zaboraviti da postoje važne veze između identiteta organizacije i različitih aktivnosti i odluka koje utječu na način kako će organizacija biti percipirana od vanjskih činitelja. Ukupno gledano, prema istraživanjima, osobito je važna uloga percepcije o sebi i samodefiniranja organizacije u donošenju strateških odluka, pticanju ili blokiranju organizacijskih promjena, te utjecaju na predanost i lojalnost i oblikovanje organizacijskog imisdža.

Prema autorima ACID testa, Balmeru i Greyseru (2003), postoji pet vrsta organizacijskog ili korporacijskog identiteta: stvarni, komunicirani, zamišljeni, idealni i željeni

Stvarni identitet predstavlja trenutne atribute tvrtke. Čine ga više elemenata kao što su vlasništvo, stil vodstva i menadžmenta, organizacijska struktura, poslovne aktivnosti i tržišta na kojima djeluje, broj i kvaliteta proizvoda i usluga i svakodnevni poslovni učinak, čemu još valja dodati i vrijednosti koje cijene menadžment i zaposlenici.

Komunicirani identitet se najjasnije otkriva kroz »kontrolirano« korporativno komuniciranje. To su najčešće oglašavanje, sponzorstva i odnosi s javnostima. Uz to, proizlazi i iz »nekontroliranog« komuniciranja kao što su usmena predaja od usta do usta, komentari medija i tome slično.

Zamišljeni identitet odnosi se na koncepte percepcije: korporativni imidž, korporativnu reputaciju i korporativni branding. To su percepcije o nekoj organizaciji, njeni svekoliki atributi i cjeloviti imidž i reputacija o njoj kod dionika i javnosti, a kako su te skupine brojne, menadžment mora odlučiti koje su od tih skupina važnije od drugih.

Idealni identitet je optimalno pozicioniranje organizacije na tržištu ili tržištima u nekom razdoblju i temelji se na znanju strateških planera i ostalih upravljačkih struktura o sposobnostima i potencijalima organizacije u kontekstu općeg poslovanja i konkurencije u okolišu organizacije.

Željeni je identitet organizacije onaj koji živi u srcima i umu organizacijskih lidera i predstavlja njihovu viziju. Često ga se pogrešno poistovjećuje sa idealnim identitetom, no ta dva identiteta dolaze iz različitih izvora jer idealni je identitet u pravilu rezultat istraživanja i analiza, dok je željeni vizionarska projekcija lidera pa može imati više veze s njegovim egom osobnošću nego s organizacijskim identitetom u nekom razdoblju.

Ne samo da u jednoj organizaciji možemo imati na djelu svih šest vrsti identiteta nego se čak unutar jednog identiteta mogu naći različite varijacije i tako pod zamišljeni identitetom, na primjer, različite anjske interesne skupine i javnosti mogu imati različite zamišljene identitete.

ACID test se temelji na pretpostavci da organizacije zaista imaju višestruke identitete te je u tom smislu logična pretpostavka da ukoliko dva ili više identiteta nisu sukladni može doći do disonance koja može ugroziti organizaciju kao, na primjer, ako korporativna retorika (komunicirani identitet) bude ambiciozno daleko ispred stvarne situacije (stvarni identitet), ili je vizija (željeni identitet) različita od strategije (idealnog identiteta). Zadatak je uprave organizacije da upravlja tim višestrukim identitetima i ostvari potrebnu sukladnost.

4 Upravljanje kulturom

Organizacijska kultura definira se kao skup zajedničkih vrijednosti i uvjerenja o tome što djeluje a što ne u nekom radnom okruženju. Tijekom vremena ta uvjerenja utječu na organizacijske prakse i pretpostavke koje upravljaju aktivnostima. Tako,

na primjer, zajednička uvjerenja koja dijele ljudi u nekoj kompaniji određuju što je to što se smatra prikladnim a što neprikladnim ponašanjem, pa će otvoreno iznošenje svog mišljenja bez obzira na to tko je prisutan biti ocijenjeno pohvalno u sredinama gdje se otvoreno iznošenje mišljenja vrednuje dok će u nekoj autoritarnoj organizaciji iznošenje negativnog mišljenja u prisustvu nadređenog to biti smatrano neprikladnim. Kultura djeluje na mnoge faktore strategiju, produktivnost, efikasnost, inovacije, treninge, motivaciju, adaptibilnost.

Kada lideri poznaju i razumiju kulturu svojih kompanija mogu formulirati strategiju koja kapitalizira na jedinstvenim prednostima kompanije, to jest, mogu upotrijebiti kulturu kao izvor konkurentske prednosti ili mogu promijeniti promjenu bez stgvaranja nepotrebnog otpora.

U poslovnom okruženju u kojem su brzina i promjena ključevi konkurentske prednosti, dakle, razumijevanje kulture kompanije more biti temelj promjene koja neće rastrgati kompaniju već je ojačati. Poznavanje neke kulture ne može se preslikati s jedne organizacije na drugu. Svaka je tvrtka jedinstvena baš po svojoj kulturi i menadžerske vještine i stilovi moraju se kulturi prilagoditi.

5 Upravljanje korporativnim brandom

Korporativni brand je konstrukcija na korporativnoj razini koji se ipak razlikuje od korporativnog identiteta prije svega u različitim manifestacijama, no uz napomenu da razlika između branda i identiteta postaje sve manje očita. Za mnoge je organizacije korporativni brand primarno instrument ostvarenja razlikovnosti. I konačno, nije nužno da svaka organizacija ima korporativni brand. Među sličnosti korporativnog identiteta i korporativnog branda svakako spada važnost subkulturnih grupa i zaposlenika za djelovanje oba konstrukta. Ukratko, korporativni brandovi na neki način povećavaju identitet organizacije dodavajući im jedinstvenost glede vrijednosti, stila i iskustva.

Na brand primijenjeni ACID test uključuje šest tipova identiteta. Proces upravljanja identitetom u situacijama kada kompanija ima korporativni brand uključuje: otkrivanje svih šest tipova identiteta; ispitivanje njihovih dodirnih točaka, dijagnostičiranje nepodudarnosti, izbor identiteta koje najprije treba objediniti i konačno, razvijanje strategije.

6 Održivo poslovanje i model povjerenja

Financijska je kriza ozbiljno uzdrmala povjerenje potrošača i vlasti koje reguliraju poslovanje. Mijenjaju se poticatelji na održivost te pristupi održivosti. Briga za obrazovanje kvalitetnih lidera koji razumiju pitanja održivog poslovanja na vrhu je liste prioriteta, na drugom su mjestu klimatske promjene i briga zbog ispuštanja

stakleničnih plinova. Načela i strategije pristupa pitanjima održivosti također su se promijenila pa su se kroz istraživanje iskristalizirala tri ključna načela u pristupu: potrošač je kralj, tehnologija i inovacija su od ključne važnosti, a suradnja je kritična.

U odgovoru na te potrebe i promijenjene okolnosti društvo Arthur W. Page izdalo je novi Model komunikacijskog menadžmenta za buduće naraštaje, koji nije, kako naglašavaju, završena konstrukcija već hipoteza i poziv budućim komunikacijskim menadžerima na istraživanje, razvijanje, usavršavanje. Ovaj najnoviji model, kao pogled u budućnost za organizacijske komunikatore izdan pet godina nakon spomenutog vizionarskog izvještaja »Autentična organizacija« nosi i vizionarsko ime »Izgradnja uvjerenja« i predstavlja vrst platformu na kojoj praktičari i teoretičari mogu promišljati i stvarati budućnost komunikacijskog menadžmenta. (www.awpa-gesociety.com).

Izgradnja uvjerenja opisuje dvije važne nove dimenzije uloge komunikacijskog menadžera od kojih je svaka utemeljena u stvaranju zajedničkih uvjerenja.

Definiranje i aktivacija organizacijskog karaktera.

Korporacijski karakter odnosi se na jedinstveni identitet organizacije, na njenu razlikovnu svrhu, misiju i vrijednosti. Upravljanje korporativnim karakterom uključuje integraciju organizacijske reputacije i kulture i on/ona ima u tome dvije obveze: definiranje i aktivaciju.

Korporativni karakter definira se poviješću, onima koji su je osnovali, i kako je kasnije bila preoblikovana rafinirana i dekadama organizacijskog života. Oblikovali su ga vjerojatno i mnogi drugi događaji, spajanja, akvizicije i slično, no, u svakom slučaju, karakter korporacije uključuje njenu svrhu kao i principe na kojima se temelje svakodnevne odluke.

Aktivacija je pak nikad završen posao osiguravanja da se organizacija ponaša u skladu sa svojim proklamiranim karakterom. U Modelu je okvir za prosudbu da li organizacija izgleda, zvuči, misli i djeluje kako je proklamirano u njenu karakteru. To je okvir koji pretpostavlja partnersku suradnju s drugim funkcijama jer uključuje odgovornosti koje uvelike premašuju tradicionalne okvire komunikacijskog menadžmenta.

Uspostava zagovaranja na razinama

Prenošenje informacija usta od usta i utjecaj ljudi iz iste društvene skupine ili orijentacije nije nikada bio sveprisutniji i moćniji no sada kada doslovno milijarde ljudi imaju mogućnost podijeliti svoja iskustva, mišljenja i stavove s drugima i na svojoj razini organizirati ih za akciju. Svi oni na Internet stavljaju ogromne količine podataka o sebi što ima nesavjetljive posljedice za organizacije koje moraju biti u stanju izvući iz tih podataka one koji su djelatno orijentirani. Važnost ovog fenomena ne vezuje se toliko uz društvene mreže i ostale tehnološke novine koliko uz činjenicu kako i zašto pojedinci zagovaraju nešto u vezi neke organizacije. Oni to čine kad su motivirani, odnosno kada su se na vlastitoj koži uvjerali u vrijednost svoje odluke

da nešto kupe, investiraju, rade za neku organizaciju ili na neki drugi način donesu odluku u korist organizacije ili protiv nje.

Taj novi model razlikuje se od dosadašnjih modela komunikacijskog menadžmenta u barem dva važna aspekta. Kao prvo, uz već poznato angažiranje organizacije prema dionicima, javnostima, općim i segmentiranim, ovdje se prije svega radi o tome kako se organizacija odnosi prema svakom pojedincu ponaosob. I, kao drugo, nije cilj organizacije samo uobličiti mišljenja, osjećaje, stavove ili percepcije tih pojedinaца već potaći ih na djelovanje, na stalno ponašanje i na zagovaranje.

Da bi se oslobodila moć zagovaranja, da bi uspio potaknuti da te drugi zagovaraju (umjesto da organizacija zagovara sama sebe kao u marketingu!) potrebne su suvremene spoznaje iz područja bihevioralne i kognitivne znanosti koje daju neku vrst uzorka za autentično zagovaranje. Takav uzorak počinje stvaranjem *zajedničkih uvjerenja* s donositeljima odluka, znači kupcima, potrošačima, investitorima, zaposlenicima, građanima, a to je čisto nešto drugo od tradicionalnih uzoraka osviještavanja ili informiranja. Takva uvjerenja potiču ljude da djeluju – kupe proizvod, prihvate posao, investiraju novac, daju svoju potporu nekoj politici ili mjeri i tome slično. Kad su ta djelovanja uspješna, pobuđuju kod ljudi *povjerenje* u vlastite odluke te pretvaraju njiova djelovanja u *ponašanje*. Kada takva ponašanja povećaju kod pojedinca osjećaj da je posrednik i da ima svrhu, to može generirati *zagovaranje* temeljem vlastite motivacije – i time se pokreće kreposni krug jer ti zagovaratelji izgrađuju zajednička uvjerenja među novim donositeljima odluka.

7 Zaključak

U praksi je vidljivo da identitet ima implikacije veće od strateškog odlučivanja jer pruža opravdanje za ponašanje, odnosno temeljem identiteta, mogu se legalizirati razni oblici ponašanja. Postoje važne veze između identiteta organizacije i različitih aktivnosti i odluka koje utječu na način kako će organizacija biti percipirana od vanjskih činitelja. Ukupno gledano, osobito je važna uloga percepcije o sebi i samodefiniranja organizacije u donošenju strateških odluka, poticanju ili blokiranju organizacijskih promjena, te utjecaju na predanost i lojalnost i oblikovanje organizacijskog imidža. Kako kultura zapravo daje potisnu moć strategiji očekivati je da dođe do nesklada kada organizaciju mijenja strategiju.

Održivost postala jedna od bitnih značajki poslovanja te da predstavlja stanovit sveprožimajući duh biznisa. Gradacije i kvaliteta nisu svugdje isti, no, ako se proučavaju trendovi, više je nego jasno da održivost kao poslovna filozofija, kao vrijednosna opredjeljenost, kao strateška i operativna smjernica biznisa i konačno, kao interdisciplinarno područje u znanosti i predmet nastave i istraživanja – jača svakog dana i da nema govora o tome da bi taj trend mogao oslabjeti.

Model povjerenja temeljen dijelom i na održivom poslovanju razlikuje se od dosadašnjih modela korporativnog komuniciranja u barem dva važna aspekta. Kao prvo, uz već poznato angažiranje organizacije prema dionicima, javnostima, općim i segmentiranim, ovdje se prije svega radi o tome kako se organizacija odnosi prema svakom pojedincu ponaosob. I, kao drugo, nije cilj organizacije samo uobličiti mišljenja, osjećaje, stavove ili percepcije tih pojedinaca već potaći ih na djelovanje, na stalno ponašanje i na zagovaraje.

LITERATURA

1. Anand, V. (2002). Building Blocks of Corporate Reputation – Social Responsibility Initiatives. *Corporate Reputation Review*, str. 71-74.
2. Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Sutherland Rahman, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking*. United State: Greenleaf Publishing.
3. *Building Belief: A New Model for Building Corporate Character&Authentic Advocacy*.
4. Daymon, C. i Holloway, I. (2002). *Qualitative Research methods in Public Relations and marketing Communications*. London, New York: Routledge.
5. Fombrun, C. J. and Cees B. M. van Riel (1998). *The Reputational landscape, corporate Reputation Review*.
6. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
7. Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Penguin.
8. Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
9. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.
10. Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall, Hertfordshire, UK.

Uloga dizajna u sticanju konkurentske prednosti

UDK 7.05:339.137.2

KLJUČNE REČI: dizajn, konkurentska prednost, tržište, ekonomičnost

POVZETEK - Konkurentska prednost ne može da se razume ako se na organizaciju gleda kao na celinu. Ona proističe iz većeg broja posebnih aktivnosti koje firma obavlja obavlja prilikom dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i pružanja podrške svojim proizvodima. Svaka od ovih aktivnosti može da doprinese relativnoj troškovnoj poziciji firme i da stvori osnove za diferencijaciju. Aktivnosti koje mogu da doprinesu sticanju troškovne prednosti mogu da proisteknu iz izvora kao što su jeftin sistem distribucije, efikasan sistem montaže ili maksimalno iskorišćenje prodajnih timova, dok se diferencijacija može ostvariti zahvaljujući različitim faktorima, uključujući nabavku kvalitetnih sirovina, brz sistem evidencije narudžbina ili vrhunski dizajn.

UDC 7.05:339.137.2

KEY WORDS: design, competitive advantage, market economy

ABSTRACT - A competitive advantage cannot be understood if the organization is viewed as a whole. It stems from a number of special activities that the company performs during the design, production, marketing, and delivery, support its products. Each of these activities may contribute to the relative cost position of the company and to create a basis for differentiation. Activities that may contribute to the acquisition cost advantages can be derived from sources such as the cost distribution system, an efficient system installation or maximum utilization of sales teams, while differentiation can be achieved due to various factors, including supply of quality raw materials, rapid system of records or orders of superior design.

1 Predmet, značaj, ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja

Predmet našeg istraživanja je uloga dizajna kroz upravljanje brendom u funkciji sticanja konkurentske prednosti.

Značaj ovog istraživanja jeste u tome što ovom problemu nije posvećena dovoljna naučna pažnja. On se odnosi na stvaranje revolucionarnih ideja koje su inspirisane dubokim razumevanjem života potrošača i koriste principe dizajna da inoviraju i izgrade vrednosti snažnog brenda i kreiraju imidž u svesti potrošača, kroz nove instrumente korišćenjem strategije emocionalnog brendiranja. Zato je neophodno prikazati ulogu i značaj inovacija i dizajna koji oni ostvaruju na brend u okviru jedne organizacije, jer su te aktivnosti i u kvalitativnom i kvantitativnom smislu specifične i različite od drugih aktivnosti u organizaciji. Te specifične aktivnosti predstavljaju značajne komponente u okviru lanca vrednosti koji nam pomaže da razumemo šta predstavlja vrednost za klijenta, a samim tim nam i daje nagoveštaj o tome šta je to što može predstavljati izvor konkurentske prednosti za organizaciju.

Cilj istraživanja je analiza izvora prednosti u odnosu na konkurenciju, analiza strategija koje organizacije primenjuju u cilju stvaranja i održavanja konkurentske pred-

nosti, odnos između strategija i izvora konkurentske prednosti, analiza marketinškog značaja brenda njegovim modelima upravljanja kao i analiza tipova i procesa inovacija, analiza i merenja kreativnosti, vodstva i upravljanja dizajn procesima u funkciji kreiranja jakog emocionalnog brenda i njihovog uticaja na konkurentnost i konkurentske prednosti organizacija. Pored navedenog postoje i naučni i društveni ciljevi. Naučni ciljevi obuhvataju opis svih ili skoro svih elemenata inovacija i dizajna kroz procesa upravljanja i brendom u funkciji sticanja konkurentske prednosti. Društveni cilj ovog istraživanja jeste da pomogne preduzećima da putem inovativnog dizajna izgrade dugoročnu održivost konkurentske prednosti koja će ih dovesti do stvaranja superiornih performansi.

U ovom istraživanju polazimo sa sledećim hipotezama:

- Inovativni dizajn može da izgradi dugoročnu održivost konkurentske prednosti koja dovodi do stvaranja superiornih performansi organizacije.
- Dizajn je centralni faktor inovativne humanizacije tehnologije i ključni factor kulturne i ekonomske razmene.
- Dizajn predstavlja instrument organizacione konkurentnosti, dok inovacije i inovacioni procesi predstavljaju jedan od osnovnih aspekata razvoja te konkurentnosti.
- Kreativnost je značajna komponenta svih aktivnosti kojima se dolazi do originalne ideje, proizvoda i usluga, pri čemu se te aktivnosti ne mogu pripisati imitaciji već su nastale kreativnim procesom sa potrebom da uspešnije i racionalnije odgovore individualnim i društvenim potrebama od ranije postojećih ideja, proizvoda i usluga.

Metod istraživanja koji je upotrebljen bi se došlo do relevantnih naučno-teorijskih saznanja potrebnih za izradu našeg rada, podrazumevao je konsultovanje domaće i strane teorijske i studijske literature, elektronskih izvora i savremene poslovne prakse. Prikupljeni podaci potom su obrađivani i na osnovu njih su formirani naučni zaključci.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja, korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. To je podrazumevalo primenu osnovnih analitičkih metoda (analize, apstrakcije, specijalizacije i dedukcije); osnovnih sintetičkih metoda (sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije), opštenaučnih metoda (hipotetičko-deduktivne, komparativne, aksiomatske, metode modelovanja i statističke), a od metoda i tehnika prikupljanja podataka korišćena je metoda analize sadržaja dokumenata primarnih i sekundarnih podataka.

2 Diskusija

Pojam konkurentske prednosti možemo definisati kao sposobnost preduzeća da u očima potrošača svoju ponudu učini atraktivnijom od konkurentske. Preduzeće ima sposobnost da uz pomoć niza svojih znanja, veština, i drugih resursa ponudi bolji

i jeftiniji proizvod, brže od konkurencije. Za realizaciju ovih prednosti bitno je da se one mogu pretvoriti u beneficije za kupce, da budu vidljive od dovoljno velikog broja kupaca, da su kupci spremni da plate za njih i da se iste ne mogu dovoljno brzo dobiti od drugih ponuđača.

Po definiciji Majkla E. Portera (Michael E. Porter) konkurentska prednost (eng. Competitive advantage) je sposobnost preduzeća da stekne superiornost u odnosu na konkurente. »Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspeva da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj industriji, tokom određenog vremenskog perioda.« Preduzeće može da stekne konkurentsku prednost diferenciranjem svoje ponude proizvoda, čime se obezbeđuje superiorna vrednost za kupca, ili svođenjem troškova na minimum. Time se obezbeđuje liderska pozicija na tržištu. Ključni faktor za superiorne performanse leži u sticanju i zadržavanju konkurentske prednosti.

U eri globalizacije konkurentnu prednost ostvaruju organizacije koje su spremne na radikalne promene ali i koje primenjuju metodu neprestanog usavršavanja, (kaizen metodu). U savremenom poslovanju, svaka organizacija, koja želi dostići konkurentnu prednost i održati lojalnost potrošača na visokom nivou, mora primenjivati sistemski pristup upravljanja, to znači da celinu čini nešto više od prostog zbira njenih delova, pa je potrebno uskladiti funkcionisanje cele organizacije sa potrebama i željama potrošača, kojima su proizvodi ili usluge namenjene, a sve to u smislu ostvarnja ciljeva u potpunosti.

2.1 Izvori konkurentske prednosti i strategija diferenciranja kao vodeća strategija u ostvarivanju konkurentske prednosti sa akcentom na dizajn proizvoda

Strategija diferenciranja proizvoda ili usluga jeste genergička strategija kojom organizacija ostvaruje jedinstvenu poziciju u grani, sa vrednošću za potošače. Diferenciranje može imati različite izvore: imidž marke, tehnologija, dizajn, postprodajne usluge, kanali prodaje, kvalitet, itd.

Diferencijaciju proizvoda ili usluga možemo definisati kao politiku dodavanja posebnih karakteristika ili obeležja koja će ih učiniti različitim u odnosu na konkurenciju. Tako sam proizvod izbegava kategoriju homogenosti proizvoda postaje prepoznatljiv na tržištu. To omogućava prilagođavanje ostalih instrumenata marketinga, a posebno cene proizvoda. Diferenciranje se vrši preko kvaliteta (viši ili niži), preko funkcionalnih karakteristika, posebnim dizajnom, pakovanjem i promotivnim aktivnostima.

Primenom strategije diferenciranja treba da se obezbedi veći profit od prosečnog prinosa u grani. Idealna je situacija ukoliko se postiže diferenciranje preko više izvora. Organizacije na izvore potencijalne diferencijacije često gledaju isuviše usko, tj. kroz fizički proizvod ili marketinšku praksu, a ne kroz prilike koje mogu da se pojave bilo gde u lancu vrednosti. Jako često je slučaj da organizacije koje svoju konkurentsku prednost ostvaruju kroz diferencijaciju, ne obraćaju pažnju na troškove diferencijacije ili održivost jednom uspostavljene diferencijacije.

Diferencijacija nastaje iz lanca vrednosti firme. Svaka aktivnost koja stvara vrednost predstavlja potencijalni izvor jedinstvenosti. Nabavka sirovina i drugih inputa može da utiče na karakteristike krajnjeg proizvoda, a time i na diferencijaciju. Razvoj tehnologije, takođe može da dovede do projektovanja proizvoda sa jedinstvenim performansama. Proizvodne aktivnosti mogu da utiču na one vrste jedinstvenosti kao što su izgled proizvoda, njegova usaglašenost sa specifikacijama i pouzdanost. Sistem izlazne logistike može da utiče na brzinu i ujednačenost isporuka, itd. Na diferencijaciju često utiču marketing i prodaja.

Distributivni kanali mogu da budu potencijalni izvor jedinstvenosti organizacije, i da joj time poboljšaju reputaciju i unaprede usluge koje pruža. Analiza diferencijacije zahteva precizniju podelu nekih aktivnosti koje stvaraju vrednost, dok one koje malo utiču na diferencijaciju mogu da se grupišu.

Organizacija može da se diferencira i zahvaljujući širini svojih aktivnosti, ili svog konkurentskog obima. Širina konkurentskog obima može da zahteva veći broj drugih faktora diferencijacije:

- Sposobnost da se zadovolje potrebe kupaca gde god da se nalaze
- Jednostavnije održavanje od strane kupca, ako su rezervni delovi i dizajn isti za širok asortiman proizvoda
- Jedinstveno mesto kupovine
- Velika kompatibilnost proizvoda
- Većina navedenih koristi zahteva postojanost ili koordinaciju aktivnosti da bi organizacija mogla da ih ostvari.

Diferencijacija nastaje iz lanca vrednosti firme, i to može biti doslovno svaka aktivnost koja stvara vrednost i potencijalno stvara izvor jedinstvenosti. Dizajn predstavlja jedno od najvažnijih obeležja kulture i svakodnevnog života. Raspon dizajna je ogroman i uključuje trodimenzionalne objekte, grafičke komunikacije i integralne sisteme od informacionih tehnologija do urbane sredine. Definisano u najširem mogućem smislu kao kreiranje i planiranje svih proizvoda koje je napravio čovek, može se reći da je dizajn po svojoj osnovnoj definiciji instrument za poboljšanje kvaliteta života.

Dizajn je kreativna aktivnost čiji je cilj uspostavljanje kvaliteta objekata, procesa, usluga i njihovih sistema na više različitih nivoa u celokupnim životnim ciklusima. Dakle, dizajn je centralni faktor inovativne humanizacije tehnologije i ključni faktor kulturne i ekonomske razmene. Dizajn nastoji da otkrije i proceni strukturne, organizacione, funkcionalne, izražajne i ekonomske odnose, sa zadatkom:

- Jačanja globalne održivosti i zaštite životne sredine (globalna etika),
- Davanja prednosti i slobode ljudskoj zajednici, individualno i kolektivno,
- Pokretača krajnjeg korisnika, proizvođača i tržišta (društvena etika),
- Podrške kulturne raznolikosti uprkos globalizaciji sveta (kulturna etika).

Dizajn se odnosi na proizvode, usluge i sisteme osmišljene alatima i logikom koju je uvela industrijalizacija, a koja se ne odnosi samo na procese serijske proizvodnje. Dakle, dizajn je delatnost koja obuhvata širok spektar zanimanja u kojima proizvodi,

usluge, grafika, enterijer i arhitektura učestvuju zajedno. Ove aktivnosti bi trebalo dodatno poboljšavati u skladu sa drugim srodnim profesijama i životnim vrednostima.

Danas dizajn obuhvata mnogo različitih disciplina, gde svaka od njih ima posebnu svrhu i pripremu. On predstavlja integraciju umetnosti i tehnologije radi stvaranja proizvoda i komunikacije sa ciljem zadovoljavanja potreba potrošača. Takođe, dizajn ima funkciju translatora duhovnih vrednosti i nacionalne umetnosti i kulture kroz inovativne proizvode.

»Novi dizajn« je u mnogome u suprotnosti sa starim modelom dizajna. Središte pažnje inovacija danas je usmereno ka čoveku, tačnije preispituje ljudske potrebe, funkcionalnost, mogućnosti tržišnog plasmana, upotrebljivosti i održivosti. Spoljni oblik je postao samo jedna od mnogih dimenzija, pomoću kojih ljudi otkrivaju, shvataju, uče i prihvataju stvorene predmete i njihovo značenje, koristeći ih. Tradicionalne usko podeljene tehničke discipline, poput industrijskog, grafičkog i dizajna enterijera, zamenila je interdisciplinarna praksa stratejskog dizajna. U okviru »Novog dizajna« se primenjuju i novi nizovi metoda i sredstava dizajna za stvaranje proizvoda i komunikacije. Proporcionalno tome je pojačana i metodologija dizajna, kao bi se omogućilo rešavanje složenih problema korporativnih strategija, formiranja novog preduzetništva, institucionalne strukture, organizacionog delovanja i programa i politike javnog sektora.

Arhitektonski dizajn (Architectural design)
Automobilski dizajn (Automotive design)
Poslovni dizajn (Business design)
Dizajn keramike i stakla (Ceramic and glass design)
Dizajn boja (Color design)
Komunikacioni dizajn (Communication design)
Inženjerski dizajn (Engineering design)
Dizajn životne sredine (Environmental design)
Dizajn baziran na korisničkom iskustvu (Experience design- XD)
Modni dizajn (Fashion design)
Cvetni dizajn (Floral design)
Dizajn nameštaja (Furniture design)
Dizajn igara (Game design)
Dizajn vrtova (Garden design)
Grafički dizajn (Graphic design)
Industrijski dizajn (Industrial design)
Dizajn informacija (Information design)
Nastavni dizajn (Instructional design)
Interaktivni dizajn (Interaction design)

Dizajn enterijera (Interior design)
Pejzažni dizajn (Landscape design)
Dizajn svetla (Lighting design)
Dizajn mašina (Machine design)
Mehanički dizajn (Mechanical design)
Dizajn vesti (News design)
Dizajn ambalaže (Packaging design)
Dizajn proizvoda (Product design)
Proizvodni dizajn (Production design)
Dizajn usluge (Service design)
Dizajn softvera (Software design)
Dizajn zvuka (Sound design)
Dizajn sistema (System design)
Pozorišni dizajn (Theatrical design)
Tipografski dizajn (Type design)
Urbanistički dizajn (Urban design)
Dizajn baziran na korisničkom iskustvu (User experience design)
Dizajn korisničkog interfejsa (User interface design)
Dizajn internet prezentacija (Web Design)

Danas se dizajn često meša sa drugim specijalističkim poljima kreirajući fuziju različitih znanja usmerenih ka istom cilju. Dizajneri zajedno s praktičarima iz tehničkih i naučnih područja, nepovezanih s dizajnom, kreću se kroz razna specijalistička polja:

industrijski dizajneri rade na e-Commerce strategijama i na veb dizajnu; arhitekti rade na specijalnim efektima za potrebe filmske industrije; antropolozi istražuju kakve će proizvode, komunikacije i usluge ljudi trebati i hteti u vremenu ispred nas; dizajneri komunikacija saraduju sa lingvistima radi formiranja jasne i shvatljive informacije.

Svake godine se pojavljuje neka potpuno nova specijalizacija dizajna. Ovde su prikazane neke od tih specijalizacija dizajna:

Sve navedeno dovodi do temeljnih promena, u kojima dizajn preuzima ulogu u oplemenjivanju ljudskog života i društva u celini. Dizajneri u budućnosti imaju zajedničke ciljeve, a to su otkrivanje stvarnih potreba ljudi, u cilju dizajniranja proizvoda i socio-tehničkih sistema koji doprinose pozitivnim promenama.

3 Zaključek

Naša istraživanja potvrdila su i hipotezu o ulozi dizajna kao bitne komponente i uticaja koji on može da ostvari kao centralni faktor inovativne humanizacije tehnologije i ključni factor kulturne i ekonomske razmene. Potvrđena je i hipoteza koja navodi da inovativni dizajn može da izgradi dugoročnu održivost konkurentske prednosti i time dovede do stvaranja superiornih performansi organizacije. U tom smislu, dizajn je predstavljen kao oblik strateškog resursa koji je važan za stvaranje vrednosti, jer ima presudan uticaj na početni koncept i isporuku proizvoda i usluga koje ispunjavaju očekivanja i težnje kupaca.

Prikazan je drugačiji pristup upravljanju dizajnom proizvoda i neophodnost postojanja holističkog pristupa dizajnu, koji integriše sve njegove aspekte.

Može se zaključiti da je u potpunosti potvrđena osnovna hipoteza istraživanja, kojoj je osnovni cilj da ukaže u kojoj meri je dizajn značajna komponenta upravljanja brendom za ostvarivanje konkurentske prednosti i povećanje tržišnog učešća.

LITERATURA

1. Čater, T. (2001). Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage. Management, 6.
2. Draker, P. (1991). Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi. Privredni pregled.
3. Kotler, P. (2001). Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zagreb: Mate.
4. Spletna stran: <http://www.simonwhatley.co.uk/a-design-thinkers-personality-profile>.
5. Stiglic, Dž. (2004). Protivrečnosti globalizacije, SBM-x, Beograd.
6. Whatley, S. (2011). A Design Thinker's Personality Profile.

Izbira letalskega prevoza s pomočjo spletnih strain

UDK 658.788:656.7

KLJUČNE BESEDE: logistika, letalski prevozi, letalske karte

POVZETEK - V prispevku bomo predstavili teoretična izhodišča o logistiki in letalskem transportu. V današnjem času si veliko turistov rezervira letalske karte preko spleta oziroma spletnih iskalnikov. Vendar pa je zaradi velikega števila ponudnikov letalskih prevozov težko najti najugodnejšega. Naredili smo raziskavo o izbiri najugodnejšega letalskega ponudnika, saj nas je zanimalo, kateri spletni iskalnik letalskih prevozov ponuja v povprečju najnižje cene letalskih prevozov. Omejili smo se na deset spletnih iskalnikov, osem odhodnih mest (Ljubljana, Zagreb, Milano, Trst, Budimpešta, Benetke, Dunaj in Graz) in osem dohodnih mest (London, Salvador, New Delhi, New York, Tokio, Moskva, Sydney in Tunis). Za urejanje podatkov bomo uporabili Excel, za izbiro najugodnejšega spletnega iskalnika pa metodo točkovanja.

UDC 658.788:656.7

KEY WORDS: logistics, flights, airline tickets

ABSTRACT - In this paper, we will present the theoretical foundations of logistics and air transport. In today's world many tourists are booking airline tickets through the websites or web search engines. However, due to the large number of providers of air services it is very difficult to find the best. Therefore, we made a survey on choosing the best air provider (website). This paper seeks to answer the following research question: Which web search engine of flights offers the lowest prices of flights in average? The study was limited to ten web search engines, eight outbound cities (Ljubljana, Zagreb, Milan, Trieste, Budapest, Venice, Vienna and Graz) and eight incoming cities (London, El Salvador, New Delhi, New York, Tokyo, Moscow, Sydney and Tunis). To edit the acquired data we will use Microsoft Excel, for selecting the most favourite web search engine we will use the method of scoring.

1 Uvod

Pred desetimi leti in več je večina turistov kupovala letalske karte tako, da so poklicali turistično agencijo, ki je za njih kupila letalsko karto. Danes pa je na voljo veliko spletnih strani in iskalnikov, ki vam lahko pomagajo pri nakupu letalskih kart kar od doma, torej »iz fotelja«. V prispevku želimo odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje: Kateri spletni iskalnik letalskih prevozov ponuja v povprečju najnižje cene letalskih prevozov? V raziskavi smo se omejili na deset spletnih iskalnikov; <http://www.expedia.de/>, <https://www.edreams.com/>, <http://www.momondo.co.uk/>, <http://www.kayak.com/flights>, <http://letalske.si/>, <http://www.letalskekarte.eu/>, <http://www.odklop.com/letalske-karte.php>, <http://www.stapotovanja.com/>, <http://www.skyscanner.net/>, <http://www.tripadvisor.com/>, osem odhodnih mest (Ljubljana, Zagreb, Milano, Trst, Budimpešta, Benetke, Dunaj in Graz) in osem dohodnih mest (London, Salvador, New Delhi, New York, Tokio, Moskva, Sydney in Tunis). Predviden datum odhoda je bil 25. 4. 2015, datum vračanja pa 2. 5. 2015. Za urejanje podatkov smo uporabili Excel, za izbirno najugodnejšega spletnega iskalnika pa metodo točkovanja.

2 Logistika in transport

2.1 Osnove misli o logistiki

»Logistika je zelo stara dejavnost, ki sega v daljno preteklost vse od prvih organiziranih načinov trgovanja« (Vorina, 2010, str. 5). Avtorja Herynek in Pivec (2010, str. 13) navajata, da beseda logistika izvira iz vojaških krogov, in sicer iz francoske besede »loger«, kar pomeni namestiti, razporediti. Gre seveda izvorno za razporejanje vojaških sil – moštva, orožja in opreme.

Pojem logistika se je najprej uveljavil v vojaškem izrazoslovju. Avtorji trdijo, da logistika ni znanstvena disciplina, ampak večšina načrtovanja blagovnih tokov in organiziranja transportnih procesov (Štor et al., 2011, str. 13-15). Pred tem so za to uporabljali pojma oskrba ali preskrba, ki pa pomenita nekaj čisto drugega. Prebilič (2006, str. 30) je zapisal, da si v vojaškem slovarju razlagajo besedo zagotavljati z besedno zvezo: »zagotoviti uspeh, varnost oziroma zagotovitev delovnih razmer v vojni,« kar nam pove, da je pomen besede zagotavljati širše uporabljen in drugače razumljen kot pojem logistika.

Pomen besede logistika nenehno raste in postaja pomembnejši za vsa podjetja v poslovnem sistemu. Obvladovanje logističnih metod zahteva od podjetja in njegovih zaposlenih veliko strokovnega znanja in medsebojnega sodelovanja. Logistika mora biti povezana z vsemi procesi, ki se odvijajo znotraj podjetja, kot tudi zunaj njega. Včasih so bili na trgu glavni proizvajalci, danes vemo, da je trg usmerjen na porabnike, na njihove želje in potrebe. Ker je glavna naloga vsakega podjetja, da nudi in dostavi svoje storitve/blago v čim krajšem času (točnost dobav), varno in po primerni ceni, je za naklonjenost porabnikov zelo pomembna učinkovita logistika, ki jo podjetja prakticirajo.

2.2 Letalski transport in nakup letalskih kart

Letalski transport poznamo kot najhitrejšo obliko transporta na velike razdalje, še posebej pri medkontinentalnem prevozu potnikov. Na tem področju so letalski prevozniki praktično brez konkurence, na razdaljah do 600 km pa mu močno konkurirata cestni in železniški transport (Križman, 2010, str. 46). Število turistov, ki si želijo videti oddaljene dežele in kraje narašča, vendar pa je največji strošek takšnih »oddaljenih« potovanj strošek letalskega prevoza oziroma letalske karte.

Letala največjega slovenskega letalskega prevoznika so v novembru 2014 prepeljala 80.000 potnikov ali za 17 % več kot v novembru 2013 in opravila nekaj manj kot 84 milijonov potniških kilometrov ali za 30 % več kot v istem mesecu prejšnjega leta (Transport, Slovenija, 2014, http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6772). Potniki oziroma turisti radi uporabljajo internetne iskalnike letalskih kart predvsem zaradi dostopnosti (prostorska in časovna dostopnost), prilagodljivosti (možnost preverjanja velikega števila alternativ), manjše porabe časa in energije za pridobivanje informacij ter večkrat tudi zaradi vsakodnevnih ugodnosti, ki jih objavljajo

spletni ponudniki. Potovalni agenti so v takšni situaciji neučinkoviti, predstavljajo večji vložek časa in energije za potnika, velikokrat imajo o specifični destinaciji manj informacij, kot jih lahko potnik pridobi na internetu, prav tako pa redkeje ponujajo ugodne popuste in nižje cene letalskih kart (Analitičen pogled na spletno nakupovanje letalskih kart, 2011, <http://anjapogacnik.tumblr.com/post/6909248890/analiticen-pogled-na-spletno-nakupovanje-letalskih>).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Glavni namen raziskave je bil preučiti, kateri izmed desetih izbranih spletnih iskalnikov ponuja v povprečju najnižje cene letalskih prevozov. Glavni cilj raziskave je, da s pomočjo metode točkovanja izberemo izmed desetih spletnih iskalnikov tistega, ki nudi v povprečju najnižje cene letalskih prevozov v osem različnih odhodnih in dohodnih mest. Predviden datum odhoda je bil 25. 4. 2015, datum vračanja pa 2. 5. 2015.

3.2 Raziskovalna metoda

V teoretičnem delu prispevka smo uporabili deskriptivno in kompilacijsko metodo. V raziskovalnem delu smo uporabili metodo namiznega raziskovanja, in sicer smo preučevali cene letalskih prevozov izmed desetih izbranih spletnih iskalnikov. Za urejanje podatkov smo uporabili programsko orodje Excel.

3.3 Vzorec

Vzorec sestavlja deset spletnih iskalnikov, in sicer <http://www.expedia.de/>, <https://www.edreams.com/>, <http://www.momondo.co.uk/>, <http://www.kayak.com/flights>, <http://letalske.si/>, <http://www.letalskekarte.eu/>, <http://www.odklop.com/letalske-karte.php>, <http://www.stapotovanja.com/>, <http://www.skyscanner.net/>, <http://www.tripadvisor.com/>.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Spletno poizvedovanje cen letalskih prevozov smo izvajali od 14. 12. 2014 do 12. 1. 2015.

4 Rezultati in interpretacija

Za lažje razumevanje tabel v nadaljevanju, predstavljamo legendo za posamezne spletne iskalnike:

- IS-1 <http://www.expedia.de/>,
- IS-2 <https://www.edreams.com/>
- IS-3 <http://www.momondo.co.uk/>

- IS-4 <http://www.kayak.com/flights>
- IS-5 <http://letalske.si/>
- IS-6 <http://www.letalskekarte.eu/>
- IS-7 <http://www.odklop.com/letalske-karte.php>
- IS-8 <http://www.stapotovanja.com/>
- IS-9 <http://www.skyscanner.net/>
- IS-10 <http://www.tripadvisor.com/CheapFlightsHome>

4.1 Letalski prevoz v London

Tabela 1 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do Londona. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v London iz Budimpešte. Iskalnik Edreams je našel v povprečju najnižjo ceno (85,96 eurov) letalskega prevoza v London.

Tabela 1: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do Londona

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
<i>Odhodno mesto</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>
LJUBLJANA	234,93	194,33	204,95	202,38	224,93	194,00	219,27	252,00	199,00	202,00
ZAGREB	176,97	136,97	146,00	168,48	192,65	177,00	200,00	200,00	156,00	143,00
MILANO	121,98	99,98	102,00	109,00	134,00	95,00	111,12	178,00	104,00	109,00
TRST	152,58	134,58	138,00	155,52	162,58	139,00	151,88	168,00	143,00	141,00
BUDIMPEŠTA	175,25	85,96	95,00	95,38	121,72	88,00	97,81	209,00	99,00	110,00
BENETKE	128,98	99,98	109,00	112,94	133,98	102,00	111,08	167,00	106,00	109,00
DUNAJ	157,36	134,33	144,00	143,29	164,93	153,00	158,07	197,00	145,00	141,00
GRAZ	204,70	236,53	216,00	236,15	266,08	227,00	251,08	261,00	220,00	219,00
Povprečna cena	169,09	140,33	144,37	152,89	175,11	146,88	162,54	204,00	146,50	146,75
Rang	8	1	2	6	9	5	7	10	3	4

4.2 Letalski prevoz v Salvador

Tabela 2 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do Salvadorja. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v Salvador iz Milana. Iskalnik Kayak je našel v povprečju najnižjo ceno (807,59 eurov) letalskega prevoza v Salvador.

Tabela 2: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do Salvadorja

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
<i>Odhodno mesto</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>	<i>CENA</i>
LJUBLJANA	922,91	917,91	860,00	905,00	932,91	913,00	942,91	958,00	882,00	844,00
ZAGREB	1.060,32	977,38	957,00	963,56	1.076,39	942,00	1.080,32	1.101,00	970,00	1.553,00
MILANO	713,61	708,61	648,00	665,70	723,61	681,00	733,61	749,00	670,00	650,00
TRST	920,52	896,52	862,00	894,48	930,52	853,00	940,52	956,00	864,00	880,00
BUDIMPEŠTA	791,74	786,74	763,00	774,38	801,74	756,00	811,74	827,00	762,00	766,00
BENETKE	822,91	815,91	685,00	692,83	832,91	786,00	842,91	858,00	723,00	696,00
DUNAJ	897,07	897,07	764,00	781,80	912,07	912,07	862,00	937,00	794,00	874,00
GRAZ	1.081,67	1.113,86	954,00	782,95	1.128,86	1.007,00	1.260,70	1.154,00	1.030,00	1.053,00
Povprečna cena	901,34	889,25	811,63	807,59	917,38	856,26	934,34	942,50	836,88	914,50
Rang	6	5	2	1	8	4	9	10	3	7

4.3 Letalski prevoz v New Delhi

Tabela 3 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do New Delhija. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v New Delhi iz Budimpešte. Iskalnik Skyscanner je našel v povprečju najnižjo ceno (533,38 eurov) letalskega prevoza v New Delhi.

Tabela 3: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do New Delhija

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
Odhodno mesto	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
LJUBLJANA	667,41	681,89	657,00	672,92	696,89	655,00	706,89	722,00	666,00	667,00
ZAGREB	532,09	528,07	512,00	521,13	543,07	584,00	553,07	568,00	520,00	504,00
MILANO	528,03	535,88	511,00	524,34	556,45	520,00	574,50	581,00	462,00	514,00
TRST	570,46	566,39	541,00	746,00	581,39	555,00	586,39	606,00	557,00	542,00
BUDIMPEŠTA	473,53	450,35	445,00	443,76	486,46	453,00	491,46	471,00	446,00	430,00
BENETKE	532,10	526,64	491,00	518,92	541,64	514,00	546,64	567,00	457,00	492,00
DUNAJ	553,66	554,59	531,00	545,30	569,59	533,00	574,59	595,00	473,00	527,00
GRAZ	711,34	699,84	656,00	713,00	714,84	672,00	699,84	751,00	686,00	655,00
Povprečna cena	571,08	567,96	543,00	585,67	586,29	560,75	591,67	607,63	533,38	541,38
Rang	6	5	3	7	8	4	9	10	1	2

4.4 Letalski prevoz v New York

Tabela 4 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do New Yorka. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v New York z Dunaja. Iskalnik Momondo je našel v povprečju najnižjo ceno (526,25 eurov) letalskega prevoza v New York.

Tabela 4: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do New Yorka

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
Odhodno mesto	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
LJUBLJANA	742,53	737,52	710,00	740,85	752,52	721,00	762,52	769,00	730,00	718,00
ZAGREB	644,38	639,53	503,00	650,90	654,53	614,00	664,53	670,00	625,00	622,00
MILANO	539,31	497,05	470,00	527,42	512,05	493,00	517,05	537,00	487,00	485,00
TRIESTE	535,66	530,65	510,00	540,50	545,64	509,00	555,65	541,00	519,00	516,00
BUDAPEST	480,90	467,81	457,00	485,72	490,89	457,00	495,89	516,00	466,00	459,00
VENICE	547,46	502,74	463,00	533,16	557,40	521,00	569,70	552,00	495,00	526,00
WIEN	482,01	463,14	444,00	489,00	497,22	459,00	495,66	522,00	454,00	466,00
GRAZ	668,27	685,66	653,00	695,87	704,51	662,00	696,88	947,00	640,00	651,00
Povprečna cena	580,07	565,51	526,25	582,93	589,35	554,50	594,74	631,75	552,00	555,38
Rang	6	5	1	7	8	3	9	10	2	4

4.5 Letalski prevoz v Tokio

Tabela 5: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do Tokija

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
Odhodno mesto	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
LJUBLJANA	954,88	948,50	904,00	917,11	968,95	897,00	974,88	994,00	883,00	911,00
ZAGREB	582,17	577,17	663,00	586,89	592,17	544,00	602,17	617,00	554,00	545,00
MILANO	535,63	530,63	552,00	538,66	545,63	509,00	550,63	571,00	509,00	502,00
TRST	816,98	811,98	574,00	825,56	826,98	545,00	807,47	822,00	556,00	737,00
BUDIMPEŠTA	551,06	490,45	509,00	498,61	561,06	596,00	571,06	546,00	478,00	465,00
BENETKE	580,78	575,78	597,00	583,62	590,78	518,00	600,78	616,00	521,00	543,00
DUNAJ	613,78	613,78	637,00	622,03	628,78	638,00	638,78	633,00	588,00	580,00
GRAZ	965,68	920,62	840,00	981,69	980,68	965,00	990,68	1.006,00	934,00	935,00
Povprečna cena	700,12	683,61	659,50	694,27	711,88	651,50	717,06	725,63	627,88	652,25
Rang	7	5	4	6	8	2	9	10	1	3

Tabela 5 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do Tokija. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v Tokio iz Budimpešte. Iskalnik Skyscanner je našel v povprečju najnižjo ceno (627,88 eurov) letalskega prevoza v Tokio.

4.6 Letalski prevoz v Moskvo

Tabela 6 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do Moskve. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v Moskvo z Dunaja. Iskalnik Edreams je našel v povprečju najnižjo ceno (208,88 eurov) letalskega prevoza v Moskvo.

Tabela 6: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do Moskve

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
Odhodno mesto	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
LJUBLJANA	252,73	234,73	237,00	251,76	255,73	215,00	267,73	288,00	240,00	245,00
ZAGREB	183,49	165,49	157,00	182,28	186,49	183,00	198,49	218,00	170,00	167,00
MILANO	184,67	166,67	184,00	178,19	194,67	174,00	199,67	220,00	175,00	169,00
TRST	323,10	305,01	314,00	324,50	333,01	305,00	338,01	358,00	305,00	302,00
BUDIMPEŠTA	189,83	171,83	186,00	188,00	199,83	176,00	204,83	195,00	180,00	180,00
BENETKE	230,45	169,73	216,00	169,20	252,04	165,00	245,45	257,00	174,00	177,00
DUNAJ	160,03	147,03	139,00	163,47	175,03	151,00	180,03	200,00	144,00	152,00
GRAZ	331,72	310,56	298,00	329,38	338,56	310,00	331,72	342,00	301,00	299,00
Povprečna cena	232,00	208,88	216,38	223,35	241,92	209,88	245,74	259,75	211,13	211,38
Rang	7	1	5	6	8	2	9	10	3	4

4.7 Letalski prevoz v Sydney

Tabela 7 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do Sydneya. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v Sydney iz Budimpešte. Iskalnik TripAdvisor je našel v povprečju najnižjo ceno (987,75 eurov) letalskega prevoza v Sydney.

Tabela 7: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do Sydneya

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
Odhodno mesto	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
LJUBLJANA	1.251,05	1.194,60	1.222,00	1.318,29	1.340,20	1.259,00	1.350,20	1.365,00	1.221,00	1.259,00
ZAGREB	931,25	926,25	923,00	945,19	941,25	890,00	951,25	966,00	910,00	891,00
MILANO	895,10	885,72	860,00	908,08	905,33	884,00	915,33	930,00	875,00	856,00
TRST	1.180,67	1.175,67	1.060,00	1.578,32	1.085,67	1.035,00	1.095,67	1.111,00	1.083,00	1.031,00
BUDIMPEŠTA	894,53	889,53	851,00	907,74	1.074,47	821,00	914,53	930,00	874,00	856,00
BENETKE	891,15	886,15	856,00	904,00	901,15	851,00	911,15	926,00	871,00	852,00
DUNAJ	962,86	962,86	923,00	982,57	977,86	956,00	987,86	1.003,00	941,00	927,00
GRAZ	1.268,48	1.223,55	1.217,00	1.294,97	1.283,48	1.287,00	1.293,48	1.308,00	1.245,00	1.230,00
Povprečna cena	1.034,39	1.018,04	989,00	1.104,90	1.063,68	997,88	1.052,43	1.067,38	1.002,50	987,75
Rang	6	5	2	10	8	3	7	9	4	1

4.8 Letalski prevoz v Tunis

Tabela 8 (vse cene so v evrih) prikazuje letalske prevoze iz osmih različnih krajev do Tunisa. Izmed vseh odhodnih krajev se najceneje leti v Tunis iz Milana. Iskalnik TripAdvisor je našel v povprečju najnižjo ceno (260,38 eurov) letalskega prevoza v Tunis.

Tabela 8: Cene letalskih prevozov za osem različnih odhodnih krajev do Tunisa

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10
Odhodno mesto	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
LJUBLJANA	275,41	548,04	267,00	465,05	464,00	261,00	474,00	489,00	287,00	270,00
ZAGREB	341,41	296,85	294,00	484,88	326,85	287,00	316,85	337,00	292,00	294,00
MILANO	228,84	222,34	214,00	227,84	237,34	213,00	242,34	262,00	213,00	211,00
TRST	231,49	226,91	213,00	245,03	241,91	217,00	246,91	267,00	222,00	212,00
BUDIMPEŠTA	226,63	319,42	222,00	290,86	306,13	219,00	311,13	331,00	224,00	213,00
BENETKE	253,83	239,39	227,00	245,30	254,39	229,00	259,39	279,00	234,00	228,00
DUNAJ	290,32	297,75	283,00	304,00	312,75	285,00	317,75	338,00	284,00	280,00
GRAZ	382,34	414,66	380,00	422,13	429,66	398,00	414,66	455,00	385,00	375,00
Povprečna cena	278,78	320,67	262,50	335,64	321,63	263,63	322,88	344,75	267,63	260,38
Rang	5	6	2	9	7	3	8	10	4	1

Izbira najugodnejšega spletnega iskalnika za letalski prevoz

Tabela 9 nam prikazuje rangiranje spletnih iskalnikov glede na povprečne cene letalskih prevozov. Na primer: IS-2 (Edreams) je ponudil, izmed vseh osmih odhodnih krajev, v povprečju najcenejši prevoz v London, zato smo mu pripisali Rang 1, v povprečju najdražji prevoz v London pa je ponudil iskalnik IS-8 (Stapotovanja), zato smo mu dodelili rang 10, itd. Nato smo za vsak iskalnik izračunali vsoto vseh rangov. Na primer: IS-1 (Expedia) je dosegel vsoto vseh rangov 51 in je zato izmed desetih iskalnikov dosegel 6. mesto itd. Ugotovimo lahko, da sta izmed desetih izbranih iskalnikov najboljša iskalnika IS-3 (Momondo) in IS-9 (Skyscanner), ki sta dosegla najmanjšo vsoto rangov in sicer 21. Sledita jima iskalnika IS-6 (Letalskekar-teeu) in IS-10 (TripAdvisor), ki sta jih skupno dosegla 26.

Tabela 9: Rangiranje spletnih iskalnikov

	<i>IS-1</i>	<i>IS-2</i>	<i>IS-3</i>	<i>IS-4</i>	<i>IS-5</i>	<i>IS-6</i>	<i>IS-7</i>	<i>IS-8</i>	<i>IS-9</i>	<i>IS-10</i>
<i>Dohodno mesto</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>	<i>Rang</i>
LONDON	8	1	2	6	9	5	7	10	3	4
SALVADOR	6	5	2	1	8	4	9	10	3	7
NEW DELHI	6	5	3	7	8	4	9	10	1	2
NEW YORK	6	5	1	7	8	3	9	10	2	4
TOKIO	7	5	4	6	8	2	9	10	1	3
MOSKVA	7	1	5	6	8	2	9	10	3	4
SYDNEY	6	5	2	10	8	3	7	9	4	1
TUNIS	5	6	2	9	7	3	8	10	4	1
Seštevek	51	33	21	52	64	26	67	79	21	26
Rang	6	5	1	7	8	3	9	10	1	3

5 Sklep

V raziskavi smo iskali najugodnejši spletni iskalnik letalskih kart. Omejili smo se na deset spletnih iskalnikov, osem odhodnih in osem dohodnih mest ter na predviden datum potovanja od 25. 4. 2015 do 2. 5. 2015. Izmed desetih spletnih iskalnikov sta v povprečju najnižje cene letalskih prevozov poiskala Momondo in Skyscanner, najvišje povprečne cene pa sta ponudila iskalnika Odklop.com in Stapotovanja.com. Zanimiva je ugotovitev, da nobeden izmed izbranih spletnih iskalnikov ni poiskal vedno najnižje cene letalskega prevoza, zato je potrebno pri iskanju najcenejšega letalskega prevoza iskati z več iskalniki. Priporočamo iskalnike Momondo in Skyscanner ter Letalskekarte.eu in TripAdvisor. V prihodnje bi bilo treba raziskavo razširiti na več spletnih iskalnikov in še več odhodnih in dohodnih mest.

LITERATURA

1. Edreams. (2014). Spletna stran: <http://www.edreams.com/flights/> [Citirano 17. 12. 2014].
2. Expedia.de. (2014). Spletna stran: <http://www.expedia.de/> [Citirano 17. 12. 2014].
3. Herynek, B. in Pivec, B. (2010). Prevoz tovora. Ljubljana: Mohorjeva družba v Celovcu.
4. Kayak. (2014). Spletna stran: <http://www.kayak.com/flights> [Citirano 17. 12. 2014].
5. Križman, A. (2010). Poslovna logistika. Ljubljana: Zavod IRC.
6. Letalske. (2014). Spletna stran: <http://letalske.si/> [Citirano 17. 12. 2014].
7. Letalskekarte.eu. (2014). Spletna stran: <http://www.letalskekarte.eu/> [Citirano 17. 12. 2014].
8. Momondo. (2014). Spletna stran: <http://www.momondo.com/> [Citirano 17. 12. 2014].
9. Odklop. (2014). Spletna stran: <http://www.odklop.com/letalske-karte> [Citirano 17. 12. 2014].
10. Prebilič, V. (2006). Vojaška logistika: Teorija in zgodovina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Skyscanner. (2014). Spletna stran: <http://www.skyscanner.net/> [Citirano 17. 12. 2014].
12. Sta – Lj. (2014). Spletna stran: <http://www.sta-lj.com/> [Citirano 17. 12. 2014].
13. Štor, M. et al. (2011). Sodobni transport in poslovna logistika.
14. Transport, Slovenija, november 2014 - končni podatki. (2014). Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6772 [Citirano 29. 1. 2015].

Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v organizacijah

UDK 331.108.26

KLJUČNE BESEDE: organizacije, talenti, ključni kadri

POVZETEK - Vsaka organizacija bi morala vedeti, kdo so njeni nepogrešljivi ljudje, ki vplivajo na njene rezultate in uspešnost. To niso zgolj talenti, ti zaposleni so veliko več. To so osebe, ki delajo samostojno in proaktivno, z veliko mero prodornosti in poguma. Iz kaosa ustvarjajo red, znajo voditi in povezovati, ustvarjati in izumljati ter dejansko tudi nekaj uresničiti. Ključni igralci se svojih nalog lotevajo s popolno predanostjo delu in organizaciji. Njihova osebnost in odnos do dela ter do sodelavcev sta velikokrat pomembnejša kot dejanski rezultat ali izdelek, ki ga ustvarijo, saj je njihova največja vrednost ustvarjalno sodelovanje, torej delo oziroma odnos s sodelavci. Ti ljudje so ključni gradniki intelektualnega kapitala. Takšne ljudi ima vsaka organizacija, le prepoznati jih mora. Predvsem morajo to storiti vodilni. Prav vodje namreč odločajo o tem in dajejo neformalno priznanje ter dopustijo, da so ključni igralci to, kar dejansko so. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na pridobivanje in ohranjanje ključnih kadrov, so ugled organizacije, konkurenčna plača in zanimivo ter odgovorno delo.

UDC 331.108.26

KEY WORDS: organization, talents, key personnel

ABSTRACT - Every organization should know who their essential people, having influence on the results and performance of the company are. They are not only talents, such employees are much more. They are people who work independently and proactively, with great dedication and courage. They create order out of chaos. They are able to manage and connect people, create and invent and actually achieve something. The key personnel are tackling their tasks with full commitment to work. Their personality and attitude to work are often more important than the actual result. These people are the key building blocks of the intellectual capital in the company. Every organization has that kind of employee, they just have to be recognized. Above all, they must be recognized by the top managers. The leaders should give them informal recognition and accept that the key players is what they really are. The most important factors that influence both, the acquisition and preservation of key employees, are company's reputation, competitive salary and an interesting and responsible work.

1 Uvod

Čeprav primerjava v mnogih pogledih ni primerna, lahko kadre v organizaciji razvrstimo v A moštvo, to so najuspešnejši sodelavci z največjim razvojnim potencialom, B moštvo, vitalno pomembni za poslovno uspešnost, in C igralci, ki si zaslužijo mesto na rezervni klopi ali celo izpad iz moštva. Tako ali na podoben način, se mora vsaka organizacija vprašati, kdo so njeni ključni kadri. So to posamezniki z redkimi znanji? So to morda najbolj lojalni zaposleni? Ali pa so to ljudje, ki se v času največjih gospodarskih pretresov proaktivno odzivajo na spremembe? So to ljudje, ki so najbolj zavzeti pri delu ali pa so to najbolj izkušeni posamezniki? Kot bomo v nadaljevanju opredelili, je ta opredelitev odvisna od strategije organizacije. Ključni odgovori na zgornja vprašanja se vsekakor kažejo v opredeljevanju ključnih delovnih mest.

Preučiti želimo upravljanje in razvoj ključnih kadrov predvsem v slovenskih organizacijah v realnem sektorju in predstaviti strateško pomembnost pri upravljanju s

ključnimi kadri. Ker je to področje relativno novo (še leta 1997 je ameriško svetovalno podjetje McKinsey skovalo pojem ključni kader oziroma key personnel), bo osnovno vprašanje, koliko slovenska podjetja sploh posvečajo pozornost tej skupini zaposlenih. Ali jim ključni kadri resnično predstavljajo bistven pomen pri doseganju strateških poslovnih ciljev ali so sposobni in talentirani zaposleni bolj konkurenca vodilnim menedžerjem pri borbi za dobro plačana pozicije v organizaciji? Ali se slovenska podjetja sploh zavedajo, da bodo ob napačnem upravljanju s ključnimi kadri izgubila že tako premajhno konkurenčnost na globalnem svetovnem trgu? Na ta vprašanja bomo skušali odgovoriti iz podatkov in informacij, ki jih bomo pridobivali iz spletnih portalov in internih gradiv preučevanih organizacij. V ta namen bomo opravili nekaj neformalnih intervjujev s kadroviki. Najbolj celovite odgovore bomo pridobili preko anketnega vprašalnika. Naš koncept ključnih kadrov, ki izhaja iz lastnih delovnih izkušenj, izhaja iz predpostavke, da so pravzaprav vsi zaposleni v podjetju ključnega pomena, saj jih v nasprotnem primeru ne bi zaposlili. Stopnjo ključnosti ali kritičnosti pa določa na osnovi vizije postavljena strategija organizacije.

2 Upravljanje in razvoj ključnih kadrov

2.1 Upravljanje s ključnimi kadri

Na vprašanje kdo so ključni kadri, bi na splošno najlažje odgovorili, če najdemo odgovor na vprašanje, koga bi v organizaciji najtežje pogrešali. Možni odgovori so odvisni od mnogih dejavnikov. Predvsem je to odvisno od vrste glavne dejavnosti in življenjske krivulje organizacije, iskanosti določenih poklicev v okolju organizacije, od samih razmer v organizaciji in ne nazadnje od prispevka posameznika. Pri iskanju ključnih kadrov znotraj organizacije si lahko pomagamo z objektivnimi kriteriji, kot so delovna uspešnost in tleči, še neizkoriščen potencial, ki ga ima posameznik. Če smo zelo natančni in verjamemo, da imajo ljudje mnoge skrite potenciale, lahko kar 80 % ljudi v organizaciji naredimo za ključni kader in sicer z aktiviranjem njihovega potenciala, ki mora voditi k povečani delovni uspešnosti (Brečko, 2005, str. 2).

2.2 Analiza potrebnih lastnosti ključnih kadrov

Od novih sodelavcev, še posebej ključnih kadrov, se pričakuje, da bodo imeli predvsem tiste lastnosti, s pomočjo katerih bodo lahko kvalitetno in uspešno opravljali svoje delo v smislu uresničevanja poslovne strategije. Pri tem si lahko pomagamo z analizo dela. Za podjetje je lažje, če si v naprej ustvari sliko o kandidatu in določi bistvena znanja in kompetence, ki naj bi ji le-ta imel. V ta namen lahko uporabimo metodo sedmih Rodgersovih točk (zunanji videz, dosežki, splošna inteligenca, posebne sposobnosti, interesi, nagnjenja in okoliščine) in petih Fraserjevih področij kot so vpliv na druge, pridobljene kvalifikacije, prirojene sposobnosti, motivacija in čustvena uravnoveženost (Armstrong, 1995, str. 351).

2.3 Pridobivanje ključnih kadrov

Obstaja več možnosti pridobivanja ključnih kadrov. Ena od eksternih možnosti je, da podjetje išče kandidate med študenti. Najbolj nadarjene povabi k sodelovanju v obliki prakse v podjetju. S tem jih spodbudi, da že v času študija v svojih seminarskih nalogah obravnavajo probleme, ki so za podjetje zanimivi. Nato vsako leto nekaj najboljših sprejme na poskusno usposabljanje. V tem času se socializirajo v okolje, spoznavajo kulturo podjetja in se vključujejo v naloge na različnih delovnih mestih. Vodstvo jih v tem času opazuje, po koncu usposabljanja pa se za vsakega kandidata posebej odloči ali je primeren za zaposlitev in opravljanje ključnih nalog v podjetju. Med metode pridobivanja ključnih kadrov sodi tudi štipendiranje (Florjanič, 2007, str. 6).

Ena od internih možnosti je, da v podjetju oblikujejo skupino zaposlenih z manj kot petimi leti delovne dobe, ki so pri opravljanju svojega dela pokazali veliko mero samoiniciativnosti in zavzetosti in dosegli nadpovprečno visoke delovne rezultate. S tem so dokazali, da so sposobni opravljati tudi zahtevnejše funkcije v podjetju. Tovrstnega kadra je v podjetjih približno 1% vseh zaposlenih, zato je prav, da se ga čim prej zazna in da se posameznikom omogoči spoznavanje različnih področij dela (Zupan, 2001, str. 45). Vsak izmed izbranih potencialnih ključnih kadrov ima možnost, da si med ostalimi ključnimi sodelavci v podjetju izbere mentorja, ki ga usmerja in podpira pri nadaljnjem razvoju. Veliko pozornost se namenja načrtovanju in usmerjanju njihove nadaljnje kariere poti, saj se na ta način mlade, nadarjene in nadpovprečno sposobne kadre postopno pripravlja na prevzemanje pomembnejših funkcij, ki so ključnega pomena za konkurenčnost podjetja (Florjanič, 2007, str. 27).

2.4 Razvoj ključnih kadrov

Ne glede na potrebo po celostnem in sistematičnem razvoju vseh zaposlenih, je potrebno specifičnim skupinam zaposlenih posvečati večjo pozornost v razvoju njihovih potencialov, iz česar izhaja višja stopnja dodane vrednosti v organizaciji glede na preostale skupine zaposlenih. Pri tem gre za razvoj ključnega človeškega ter intelektualnega kapitala organizacije preko razvoja ključnih sodelavcev. Menedžment ključnih zaposlenih temelji na prepričanju, da je potrebno ključnim nosilcem človeškega kapitala omogočiti bolj kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, jih dodatno in bolj intenzivno motivirati, delegirati vedno nove izzive, preko katerih se bodo počutili izpolnjene in jim omogočati hitrejši razvoj. Tu gre za zaposlene, katerim nudimo odličnost, saj jih le tako lahko zadržimo v organizaciji. Skupine ključnih zaposlenih so naslednje (Mihalič, 2006, str. 226):

- vodilni in vodstveni sodelavci,
- najbolj talentirani sodelavci,
- zaposleni brez predhodnih delovnih izkušenj,
- kadri za naslednike,
- zelo uspešni sodelavci.

2.5 Ključni kadri in ključna delovna mesta

Ključni sodelavci naj bi zasedali delovna mesta, ki so za podjetja ključnega pomena. Ključno delovno mesto je centralno ali organizacijsko specifično, najpogosteje pa oboje hkrati. Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato le-ta od njih odvisna. Največkrat so to vodstvena delovna mesta. Organizacijsko specifična delovna mesta pa vključujejo naloge, ki so specifične samo za določeno podjetje. Povezane so s tehnološkimi rešitvami, ki podjetju pri proizvodnji dobrin ali storitev prinašajo prednosti pred konkurenti. Na eni strani zagotavljajo dobrine in storitve posebne kakovosti, na drugi strani pa omogočajo njihovo proizvodnjo z nižjimi stroški kot v drugih podjetjih. Ta delovna mesta praviloma zasedajo usposobljeni strokovni sodelavci (Možina et al., 2002, str. 143). Ključno merilo izbire stopnje ključnosti posameznega delovnega mesta pa ne more izvirati zgolj iz organizacijske sheme ali iz sistemov nagrajevanja, ampak iz poslovne strategije. Portfeljski pristop k opredelitvi strateških kritičnih delovnih mest vztraja na logični podmeni, da je potrebno spremeniti logiko izbire kritičnih kadrov za kritična delovna mesta in le-ta zasesti s pravimi A igralci, dobre kadre - B igralce razvrstiti v podporne funkcije, slabih - C igralcev oziroma tistih, ki ne dodajajo vrednost, pa se je potrebno znebiti. Zaporedje opravi je samoumevno; najprej torej določiti kritična delovna mesta in jih nato zasesti z A igralci.

2.6 Vloga vodstva pri upravljanju ključnega kadra

Vloga vodje je, da odkrije s kakšnimi talenti razpolagajo ljudje, ki zanj delajo. To največkrat ni lahko, še zlasti zato, ker se večina talentov skriva v globinah človekove podzavesti in jo je možno odkriti le s skrbno pozornostjo. Ta od vodij zahteva, da stopijo korak nazaj od birokratskih postopkov, opisov del ter formalnih postopkov in se osredotočijo ne le na to, kaj ljudje delajo, ampak predvsem na to, kaj bi lahko delali, pa tega ne počnejo. V tem preprostem opravilu se skriva prava in avtentična skrb za razvoj ključnih kadrov. To pa vključuje stvari, za katere niso nikoli dobili priložnosti, kot tudi za stvari, za katere niti sami ne vedo, da so nadarjeni. Dajanje priložnosti in iskanje novih izzivov sta dve zlati pravili, kako obdržati ključne kadre. Zaposlimo se zaradi odličnega podjetja, odhajamo zaradi slabih vodij (Brečko, 2005, str. 3).

2.7 Motivacija ključnih kadrov

Najmočnejša motivacija je vsekakor zadovoljstvo in občutek osebne izpolnitve, ki ga posameznik doživlja ob opravljanju neke aktivnosti. To je temelj odločanja in izbire motivacijskih orodij vsake organizacije. Plačilo za delo, materialno nagrajevanje je le higienik, vzdržuje torej določen nivo zadovoljstva in motivacije, presežkov pri delu pa zaradi te oblike motivacije ne gre pričakovati. Zato se organizacije pri kadrih, ki so zanje najbolj dragoceni in jih želi najbolj spodbujati, poslužuje drugih oblik motivacije, ki vplivajo na njihovo samopodobo, osebno rast in razvoj: možnost izobraževanja, izpopolnjevanja, povečanje odgovornosti, možnosti samostojnega dela in odločanja,

izražanje zaupanja, vključevanje v pomembne odločitve organizacije, izgradnja občutka močne povezanosti. Pomembno je tudi poudariti, da je uspešna uporaba raznih motivacijskih sredstev odvisna tudi od neposredne povezave, ki jo zaposleni zazna med neko nagrado in lastnim vedenjem. Če te povezave ne prepozna, je nagrade sicer vesel, ne vpliva pa na njegov delovni prispevek. Proces zadržanja ključnih kadrov pomeni ohranjanje popolne predanosti zaposlenega napredku in blaginji podjetja, skozi ohranjanje njegovega zadovoljstva in veselja v podjetju. Skrb, predanost in prispevek vseh ključnih kadrov so najpomembnejši za obstoj in razvoj podjetja, zato je dobro imeti primeren proces zadrževanja kadrov, ki se ne začne z dnem, ko se oseba zaposli v organizaciji, temveč s prvim zaposlitvenim pogovorom.

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti stopnjo upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Prvenstveno bomo raziskoval realni sektor, torej podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo proizvodov in storitev na trgu. Gotovo ima vsako podjetje določen pogled na pojem ključnih kadrov, vprašanje pa je ali se tega lotijo sistematično in predvsem celovito. Namen je tudi preučiti fenomen, da kljub veliki brezposelnosti v sedanjem obdobju, veliko podjetij ne pride do ustreznega oziroma ključnega kadra.

3.2 Cilji raziskave

Cilji raziskave so:

1. teoretično preučiti pojem in pomen upravljanja ključnih kadrov,
2. predstaviti strateško vlogo ključnih kadrov v podjetju,
3. ugotoviti kakšen je vpliv upravljanja ključnih kadrov na poslovanje podjetja,
4. predstaviti kakšna je vloga menedžerjev pri upravljanju ključnih kadrov,
5. opredeliti kateri so dejavniki motivacije ključnih kadrov v podjetju.

3.3 Raziskovalna vprašanja

Postavilo smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kakšna je stopnja razvoja ključnih kadrov v slovenskih podjetjih?
RV2: Ali imajo podjetja definirane potrebne lastnosti svojih ključnih kadrov?
RV3: Kaj motivira ključne kadre pri svojem delu?
RV4: Kakšen je ustrezen način nagrajevanja ključnih kadrov?

4 Rezultati raziskave in interpretacija

Nekateri primeri dobre prakse v slovenskih podjetjih kažejo na zelo dobro stanje na področju upravljanja ključnih kadrov. Vendar pa je med nominalnim in realnim

stanjem lahko precejšna razlika. Pri implementaciji kadrovskih politik, konceptov, modelov in orodij prihaja do precejšnje razlike med tistim, kar organizacije deklarirajo kot njihovo dobro prakso in med dejanskim stanjem (Žezlina, 2011, str. 98). Ključna je implementacija dobrih praks v vsakodnevno delovanje organizacije, ki pa je v največji meri odvisna od organizacijske kulture in zgleda vodij, kjer pa se preučevanje organizacije niso pokazale v tako dobri luči. Tako obstajajo precejšnje razlike med želenim in dejanskim stanjem. Najbolj kritičen dejavnik je kompetentnost kadrovskih strokovnjakov, saj uprave in vodstva organizacij ne cenijo kadrovskih strokovnjakov (Gruban, 2009, str. 5).

Raziskava je pokazala na naslednje značilnosti na področju upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah:

1. Le slaba polovica sodelujočih organizacij (45 %) ima pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov, kar kaže na dokaj pomanjkljivo upravljanje procesa dela s ključnimi kadri v organizaciji. Pri tem procesu najvišji menedžment v organizaciji trenutno še premalo aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo.
2. Skoraj dve tretjini organizacij (64 %) ima opredeljeno, kateri profili spadajo v bazen ključnih kadrov.
3. Dve tretjini organizacij (66 %) ima določene ciljne kompetence (veščine, znanja, lastnosti, sposobnosti) svojih ključnih kadrov.
4. Slaba polovica (49 %) organizacij ima informacije o stanju dejanskih kompetenc svojih ključnih kadrov. Tudi ta rezultat kaže na slabo razvito upravljanje področja, saj brez informacij o dejanskem stanju kompetenc ključnih kadrov ni mogoče učinkovito izkoriščati vseh njihovih potencialov. Metoda letnih razgovorov je s tem v zvezi še vedno najpogosteje uporabljena metoda pridobivanja informacij o kompetencah, vendar pa je raziskava pokazala, da podjetja v dokaj veliki meri uporabljajo tudi druge metode ocenjevanja dejanskih kompetenc posameznikov, kar kaže na to, da si anketirane organizacije prizadevajo izboljšati proces analize kompetenc ključnih posameznikov.
5. Kar dobrih 60 % anketiranih organizacij nima pripravljenih programov oz. načrtov razvoja ciljnih kompetenc ključnih kadrov. Zopet lahko sklepamo na pomanjkljivosti pri upravljanju procesa oz. na dokaj nesistematično načrtno ukvarjanje z razvojem ciljnih kompetenc ključnih kadrov.
6. V organizacijah, kjer razvijajo kompetence svojih ključnih kadrov, za ta namen uporabljajo predvsem interne programe, ki jih večinoma izvajajo tako interni kot eksterni izvajalci. V najmanjši meri pa organizacije ciljne kompetence svojih ključnih kadrov razvijajo v eksternih programih z eksternimi izvajalci, kar kaže na pozitivno usmerjenost k razvoju tistih ciljnih kompetenc, ki jih organizacija dejansko potrebuje.
7. Anketirane organizacije se poslužujejo različnih oblik razvoja kompetenc svojih ključnih posameznikov, prevladujejo pa treningi in delavnice ter eksterni seminarji in samo-izobraževanje. Visok delež zavzemata tudi individualni coaching ter kroženje ključnih kadrov med različnimi sektorji oziroma oddelki v celotni organizaciji.

8. Za programe razvoja ključnih kadrov organizacije večinoma (80 %) namenjajo do 30 % celotnega izobraževalnega fonda. Od teh namenja manj kot 10 % fonda več kot polovica. Podrobnejša analiza pokaže na pozitivno korelacijo med velikostjo organizacije in deležem sredstev, ki jih organizacije namenjajo razvojem ključnih kadrov. Večje organizacije v večji meri namenjajo več sredstev (med 10 do 30% vsega izobraževalnega fonda) za razvoj ključnih kadrov, medtem ko manjše organizacije v večji meri namenjajo manj sredstev (manj kot 10 % izobraževalnega fonda).
9. Večina podjetij (65 %) za ključne vodstvene in strokovne pozicije ne predvideva naslednikov, le dobra tretjina podjetij (35 %) pa nasledstva ključnih kadrov v podjetju planira.
10. Podobno zaskrbljujoče podatke daje tudi odgovor glede razvitosti transparentnega in učinkovitega sistema napredovanja za vsako ključno delovno mesto z jasnimi kriteriji – sistem napredovanja je trenutno v organizacijah dokaj slabo razvit.

Če odgovorimo na postavljena raziskovalna vprašanja lahko na koncu ugotovimo, da so slovenska podjetja večinoma na začetni stopnji razvoja ključnih kadrov. Kljub poznavanju področja, ga relativno slabo implementirajo v prakso. Pravzaprav so tukaj, kljub odsotnosti kadrovske službe, v prednosti manjša oziroma družinska podjetja, ki imajo sicer neformalno, vendar zelo razvito poznavanje potrebnih kompetenc ključnih kadrov in njihovega nasledstva. V celoti gledano, so se podjetja še najbolj odrezala glede poznavanja in določanja ciljnih kompetenc ključnih kadrov. Skoraj dve tretjini ima kompetence ključnih kadrov definirane, ostali imajo o tem zgolj informacijo oziroma želje. Glede motivacije se povprečni slovenski ključni kadri ne razlikujejo od svetovnega povprečja. Najbolj jih motivira zanimivo, odgovorno in kreativno delovno mesto, ustvarjalno delo v timu ter skozi delo osebna rast. To se sklada s statusom ključnih kadrov v podjetju in izpolnjevanju najvišjih potreb po Maslowi lestvici, torej samopotrditve. V tem smislu jim zgolj denarno nagrajevanje ne pomeni ultimativne motivacije, marveč je to ustrezen ugled in pozicija v podjetju ter nenehno izobraževanje.

5 Zaključek

Čeprav se naša zakonodaja na področju zaposlovanja nekoliko razlikuje od večine tuje (npr. varnost zaposlitve v Sloveniji je precej višja kot v tujini, statusne razlike niso tako velike, imamo študentsko delo), bodo morala tudi slovenska podjetja razviti povsem nov pristop upravljanja odnosov z ljudmi, ki jih zaposlujejo. V preteklosti so na zaposlene gledali izključno s stroškovnega vidika. Razmišljanje sodobnega in uspešnega menedžerja pa se je v tem času korenito spremenilo. Na ljudi, ki jih podjetje zaposluje, je treba gledati kot kapital torej kot investicija. Ob uporabi tega pristopa ugotovimo, da bomo ključnim zaposlenim postavljali drugačna vprašanja in ukrepali drugače kot sicer. Koncept obravnavanja ključnih kadrov kot premoženje organizacije zahteva, da podjetje ustvarja in vzdržuje kulturo medsebojne odvisno-

sti, v kateri se vsi zaposleni čutijo cenjenega in vrednotenje tudi v enaki meri vrača. Takšno obravnavanje zaposlenih prinaša organizaciji ključno konkurenčno prednost.

Intelektualni kapital je in bo tudi v prihodnje eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje visoke uspešnosti in večje konkurenčnosti posameznih organizacij na vedno bolj zahtevnih trgih. Motivacija tega kapitala je v veliki meri odvisna od neposrednih vodij. Vodje na vseh nivojih so seveda tisti, ki udejanjajo cilje organizacije v vsakodnevno prakso. So torej nosilci sprememb, ki so odločilnega pomena za prenos ustrezne organizacijske kulture in sprememb v celotni organizaciji. V zvezi s tem bodo organizacije v prihodnje morale nameniti bistveno večjo pozornost sistematičnemu ukvarjanju razvoja vodij in njihovih kompetenc za uspešno vodenje. Danes ljudje, predvsem mladi, hočejo delati bolj samostojno, bolj raznovrstno in bolj povezovalno. Če ne bodo za svoje delo dobili denarnega plačila, ki ga pričakujejo, bodo odšli iz podjetja. Med temi mladimi se skriva veliko talentov, zato je potrebno upoštevati njihove potrebe, želje in zahteve. Ta trud je bogato poplačan na trgu.

V Sloveniji je področje upravljanja in razvoja ključnih kadrov slabo razvit, gledano v povprečju. Organizacije se premalo sistematično ukvarjajo z upravljanjem ciljih kompetenc svojih ključnih kadrov. Posledično to pomeni, da organizacije oziroma njihovi ključni kadri pogosto razvijejo ad hoc kompetence, ki pa niso strateško naravnane in ne prispevajo k doseganju vizije in dolgoročnih ciljev organizacije. Slovenska podjetja bodo v prihodnje morala pazljivo razmisliti o ključnih kadrih v organizaciji, predvsem o tem, kakšne profile bodo iskale, kako jih bodo segmentirale in kako razvijale, predvsem pa tudi motivirale in s tem zadržale. Tu je bistvenega pomena načrtovanje in sistematičen razvoj samega procesa. Strategija načrtovanja nasledstev in upravljanja ključnih kadrov morata biti usklajena s poslovno strategijo, predvsem pa prilagojena obstoječi kadrovske kulturi in fazi življenjskega cikla, v katerem se nahaja organizacija.

Pri identificiranju, pridobivanju in zadržanju ključnih kadrov je potrebna večja inovativnost in učinkovitost, glede izbire orodij in metod, saj je njihova dinamika in individualna prilagojenost posamezniku ključna za to, da se zaposleni čutijo pomembni in spoštovani. Kadroviki in vodilni menedžment mora s tem v zvezi pridobiti širša interdisciplinarna znanja in kompetence o delovanju drugih funkcij v organizaciji kot tudi o delovanju organizacije kot celote.

Dobra blagovna znamka in ugled delodajalca sta ključna za pridobivanje novih ključnih kadrov. Zato bi morala podjetja načrtno razmisliti o tem, kako sistematično razvijati to blagovno znamko med potencialnimi kadri, tako eksternimi kot internimi. Ko namreč organizacija obvlada skrivnost upravljanja s svojimi ključnimi kadrovske potenciali, ne bo le zmagala v bitki za najboljše kadre, ampak bo povečala izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignila njihovo učinkovitost in produktivnost, zvišala se bo pripadnost in zavzetost tako zaposlenih kot strank in kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček.

LITERATURA

1. Armstrong, M. (1995). Human Resource Management. London: Kogan Page.
2. Brečko, D. (2005). Ugotavljanje ključnih potencialov ter načrtovanje nasledstev. Ljubljana: Planet GV.
3. Forjanič, Z. (2007). Pridobivanje ključnih kadrov v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Gruban, B. (2008). Nove strateške vloge kadrovskih delavcev. Portorož: Planet GV.
5. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
6. Možina, S. et al. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV.
7. Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba.
8. Žezlina, J. (2011). Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Življenje – največja vrednota

UDK 172+179.7

KLJUČNE BESEDE: življenje, vrednote, odgovornost
POVZETEK - Kadar govorimo o življenju kot vrednoti, je prav, da najprej definiramo pomen vrednote. Že sama beseda pove, da gre za vrednost. Vrednota pa imajo stvari, dogodki, ljudje, ki so za nas posebnega pomena, nekaj dragocenega, nekaj, kar želimo postaviti nad druge, običajne stvari. Pomeni tudi, da ta vrednota ni odvisna od našega dela, ker je nismo mi ustvarili, povezana pa je z našim odnosom do nje. Gre torej za to, koliko smo kot posamezniki sposobni spoznati, začutiti, dojeti, uporabiti to vrednoto v svojem vsakdanu. Lahko pa je sploh ne opazimo, za nas in naše dožemanje sveta ne pomeni nič ali pa je sploh ne želimo vključiti v naše razmišljanje in delovanje. Življenje je gotovo velika danost in velika vrednota za vse tiste, ki ga tako sprejemajo. Ker je danost, tudi pomeni, da je vsem nam enako na razpolago. Od nas pa je odvisno, ali imamo v to življenje kaj položiti, ga obdariti z našim prispevkom. Kajti življenje je samo toliko naše, kolikor ga lahko uresničujemo s svojimi odnosi, s svojim delom in s svojim prenašanjem vseh stisk, naporov, bolezni, ki nas doletijo. Če življenje ne bi bila danost in vrednota, potem bi si lahko vsakdo od nas izbral »svoje življenje«. Izbral bi si seveda najboljše, in to ponavadi najboljše zase. Tako bi se dogajale zelo krivične izbire. Ker pa to ni mogoče, smo kot posamezniki odgovorni za sprejemanje nalog in izzivov, ki se nam kažejo v slehernem trenutku.

UDK 172+179.7

KEY WORDS: life, value, responsibility

ABSTRACT - When we speak of life as value, we should first define the meaning of a value. The word itself states that it has a value. Things, events, people who are of special meaning to us, something precious, something that we wish to put above other, regular things have a value. It also means that this value is not dependent on our work, because we have not created it, but it is connected to our attitude towards that value. It is therefore about how much we are capable of realizing, feeling, comprehending, using this value in our everyday life as individuals. However, we cannot even notice this value, it may not mean something essential to us and our perception of the world or we do not want to include it in our thinking and working at all. Life is certainly a great gift and a great value to all those who accept it as such. As it is a gift, it also means that it is made available to all of us in the same way. However, it depends on us, individuals, whether we have anything to put into this life, to colour it with our contribution. For life belongs to us only so much as we can realize it with our relations, with our work and our bearing of all distresses, strains, illnesses that befall us. If life was not a gift and value, every one of us could choose "their life". They would, of course, choose the best one, usually the best one for themselves. Thus, very unfair choices would happen. Since that is not possible, we as individuals are responsible for accepting tasks and challenges that are shown to us in every moment.

1 Uvod

Avtorji, ki se ukvarjajo z raziskovanjem vrednot (Musek, 1993), so najprej iskali povezavo z motivi, vendar se je pokazalo, da vrednote niso produkt osnovnih potreb in motivov, ampak predstavljajo posebno vrsto generaliziranih motivacijskih dejavnikov. Že iz osebnih izkušenj lahko sklepamo na spreminjanje vrednostnih usmeritev, vendar pa so vrednote med najbolj stabilnimi, doslednimi in zanesljivimi značilnostmi posameznikove osebnosti, veliko bolj kot druga posameznikova stališča ali prepričanja.

Danes je popularno govoriti o krizi vrednot (Zalokar Divjak, 2001), vendar če upoštevamo zgornja spoznanja, potem je v krizi lahko le posameznik, ki nima časa

za negovanje pravih vrednot in razmišljanje o njih. Duhovna kriza je lahko izvor vrednostne zmede, toda osebni razvoj posameznika se navkljub vsem težavam in oviram usmerja k izpolnjevanju in osmišljanju. Zavedati se moramo, da ima duhovni razvoj človeka svoje notranje in univerzalne zakonitosti, je kompas, ki nas usmerja k takšnim dejanjem, ki dajejo naši eksistenci in življenju smisel.

Že sama beseda vrednota nam pove, da gre za nekaj vrednega, dragocenega, za nekaj, kar zasluži prav posebno mesto. Na duhovnem področju pa naj bi nam vrednote služile kot kačipot za dobre življenjske odločitve, vendar tudi zanje velja, da jih je treba negovati, obnavljati, spoštovati in o njih nenehno razmišljati, ker se sicer v sodobnem času zelo hitro raje navzamemo prijetnih in hitro dosegljivih ciljev.

Sodobni čas je spremenil vrednostno orientacijo pri posameznikih. Ta sestoji iz potrošniških vrednot: pehanje za denarjem in iskanje užitkov. Najvišja mesta v sodobnem vrednostnem sistemu družbe zasedajo nakupovanje, potrošnja in sprostitve. Tako na drugi strani zmanjka časa in energije za druge vrednote – partnerja, otroke, zdravje, naravo, kulturo, osebno rast.

2 Življenje kot danost in vrednota

Logoterapija (Frankl, 2014) v teoriji izhaja iz motivacije bivanja po logosu. S soočanjem bivanja po smislu usmerjamo posameznika v svet smisla in vrednot. Smisel je vedno nad posameznikovo enkratno in edinstveno situacijo, nad njim pa so vrednote.

Do takšnega razmišljanja pridemo najbrž takrat, ko se z življenjem poistovetimo, ko ga samoumevno jemljemo kot del sebe. Zaradi tega notranjih čustvenih stanj, ki se kažejo navzven v razočaranju, jezi in obupu, ne vidimo kot del svoje osebnosti, ampak jih prenesemo na dojemanje življenja.

Tako se sliši: »Življenje me je razočaralo«, namesto »Razočaran sem nad svojim odnosom, samim sabo, delom ...« To pa je že čisto drugače. Pomeni namreč, da sem jaz tisti, ki je ključnega pomena za uspeh oziroma zadovoljstvo na nekem področju. To pa zopet pomeni, da ne more biti nihče drug odgovoren ali kriv.

K osebni zrelosti (Zalokar Divjak, 2001) spada tudi spoznavanje pozitivnih in negativnih delov naše notranjosti. To je morda najtežji del urejanja notranjosti. Zlasti sodobni čas narekuje perfekcionizem na vseh življenjskih področjih. Posamezniki si ne upajo priznati svojih napak, da drugi nanje ne bi gledali kot na življenjske invalide. Napredek terja brezhibnost, tako rekoč popolno funkcioniranje na vsakem koraku. Tisti, ki ne ujamejo hitrosti in popolnosti, lahko kaj hitro omagajo pred prevelikimi zahtevami.

Življenje (Frankl, 2006) kot vrednostna kategorija je za vse enako dragoceno, mi pa smo tisti, ki vanj vnašamo svoja bolj ali manj uspešna dela in odnose. Toliko, kot se spreminjamo sami, toliko se ponavadi spreminja tudi življenje.

V vsakdanjem življenju gotovo poznamo ljudi, ki si želijo napredovati, so dinamični, odprti in ustvarjalni, pa tudi take, ki stojijo na mestu, so pasivni, okupirani sami s sabo in s svojimi težavami.

Za prve pravimo, da so prijetni, zadovoljni, da znajo krmariti skozi življenje, za druge pa, da zamorijo vse okrog sebe, ker ne vidijo v življenju ničesar lepega.

Pa vendar, če bi se dotaknili njihovih življenjskih zgodb, bi ravno pri prvih ugotovili, da jim življenje ni prizanašalo. Zakaj takšne razlike med nami, zakaj nekateri najdejo smisel v reševanju vsakodnevnih izzivov, drugi pa se vrtijo v začaranem krogu svojih neuspešnih poskusov in napak.

Odgovor je v osebnosti (Lukas, 2006). Nekaterim ljudem je že narava podarila velik občutek za reševanje življenjskih nalog in težav. Takšni posamezniki enostavno vedo, katera poteza je v določenem položaju najboljša, podobno kot dva šahista: prvi samo pogleda figure in že vidi rešitev, drugi pa potrebuje veliko učenja, razmišljanja, vzponov in padcev, da pride do zmage.

Prvim je ponavadi dovolj že ena negativna izkušnja in nikoli več ne ponovijo takšne napake, drugi pa enostavno potrebujejo veliko izkušenj, da se premaknejo.

Na tem načelu temeljijo vedno bolj iskane in tudi uspešne oblike pomoči v različnih težavah. Ljudje, ki so uspeli rešiti neko stisko, lahko najbolje posredujejo svoja spoznanja, ker so za tiste, ki potrebujejo pomoč, najbolj prepričljivi.

V življenju je že tako, da nikoli nismo dovolj pametni, razgledani, poučeni in izkušeni, da ne bi prisluhnili še komu drugemu.

Zaenkrat je največ takšnih oblik samopomoči v kurativne namene, torej ko se že pojavijo bolezen, poškodba, odvisnost, ko razpade zakon ali postanejo ljudje osamljeni. Tudi še tako strokovna medicinska, psihološka ali pedagoška pomoč ni dovolj. Ker se posamezne stroke tega zavedajo, cenijo tudi pomoč, ki jo laiki lahko ponudijo drug drugemu.

Ti laiki sicer nimajo ustrezne formalne izobrazbe, toda imajo izreden čut za sočloveka in svojo lastno življenjsko izkušnjo, ki je dragocena zaradi tega, ker so znali rešiti svojo težavo.

Tako je najbrž tudi prav, kajti ko začutimo, da smo kos življenjskim preizkušnjam, potem vidimo življenje in zlasti same sebe v pozitivni luči. Nobene potrebe ni več po iskanju krivcev ali pesimističnem pogledu na življenje. Nemogoče je, da bi tisti, ki imajo dovolj samospoštovanja in samozavesti, na življenje gledali negativno.

Seveda si želimo, da ne bi bilo treba vedno čakati, da nas doletijo neprijetne izkušnje, ampak da bi znali živeti tako, da bi lahko marsikatero grenkobo preskočili.

V zadnjem času je tudi vedno več pobud za preventivno delovanje. Ljudje smo se začeli zavedati, da je življenje, ki ga živimo tukaj in sedaj, resnično enkratna priložnost za uresničitev vseh naših želja in potencialov, da popravnih izpitov pravzaprav ni.

K življenju kot enkratni priložnosti nas lahko nenehno spodbujajo tisti, ki se bojujejo za svoje življenje. Ravno to pa je tudi paradoks. Veliko ljudi, ki jim prav nič ne manjka, kloni že pri najmanjših ovirah in pričakuje pomoč od zunaj, tisti pa, ki se jim življenje izteka, bi naredili vse, da bi še lahko ostali s svojimi najdražjimi in opravljali svoja vsakodnevna dela, in nič bi jim ne bilo pretežko.

Ko srečam človeka, ki v svojem malodušju vedno išče krivca in se jezi na svojo usodo, ga poskušam spodbuditi, da začne razmišljati o vrednosti življenja.

Zavedanje o vrednosti življenja nas avtomatično obvezuje k odgovornejšemu gledanju na naš prispevek k življenju. Zlasti mladi se velikokrat znajdejo v vlogi nemočnih opazovalcev in pričakujejo, da se bo že kaj zgodilo in uredilo samo po sebi. Takšno razmišljanje ne more roditi sadov. Za uspehe v življenju je treba sprejeti odločitve, ki vodijo v aktivnost, delo in odnose.

Ko se pogovarjam s starejšimi ljudmi, znajo to zelo dobro povedati: »Fizično nimam več veliko časa, zato želim živeti kakovostno.«

3 Minljivost življenja

Omejenost z dolžino življenja je že tisto spoznanje, ki mora biti v naši zavesti, da ne napravimo preveč svoje energije za nesmiselna početja ali slabe odnose (Frankl, 2013).

Življenje slehernika pa kljub vsej svoji veličini ali tragiki nikoli ni zaman. Torej sam čas ali minljivost življenja ne moreta ničesar proti njegovemu smislu in vrednosti. Že v tem, da je nekdo bival, je smisel. Tudi če nihče ni zapisal ali celo opazil tega bivanja, še ne pomeni, da ga ni bilo. Ravno obratno: čeprav je minilo, je v preteklosti spravljen na varno in na nek način tudi rešeno pred minljivostjo. V preteklosti so shranjena vsa naša dela, vse osebe, ki smo jih ljubili, vse lepote, ki smo jih doživeli, in tudi vse težave, ki smo jih pretrpeli.

Naslednje spoznanje, ki nam ga ponuja življenje, je njegova skrivnost od nastanka do nenehnega spreminjanja, v katerega smo trenutno vpeti tudi mi. Odkrivanje te skrivnosti je najbrž tisto dejanje, ki lahko vsakomur od nas pojasni smisel bivanja.

Tudi smiselnost dela vsakega zdravstvenega delavca je povezana z njegovim osebnim prepričanjem, da je življenje smiselno v vseh okoliščinah in to lahko dokazujejo vsakodnevno z izpolnjevanjem svojih nalog. Gre torej za vprašanje, kako dela ali tisto mesto, na katerem je, tudi dejansko izpolnjuje. Zelo pomembno je, kakšen odnos ima zdravstveni delavec do kakšne omejitve v človekovem življenju. Gre za držo, kot je pogum v trpljenju, dostojanstvo tudi med propadanjem ali neuspehom. Zavedati se moramo, da je umiranje vedno umiranje tistega posameznika, zato sodi v njegovo življenje in ga zaokroža v smiselno celoto. Noben zdravstveni delavec ni poklican za presojanje o vrednosti ali nevrednosti življenja. Njegova naloga je, da

po svojih najboljših močeh pomaga lajšati bolečine. Ravno iz tega odnosa izhaja tudi zaupanje pacientov in svojcev. Če v takšen način dela in razmišljanja ne bi bili prepričani, zaupanja ne bi bilo več.

Da bodo bolniki imeli življenje za vrednoto in za nekaj, kar ima v vsakem primeru smisel, jim je treba pomagati pri iskanju življenjskih vsebin, da bodo v svojem bivanju našli namen in cilj.

4 Zaključek

Sodobna eksistencialna filozofija je namesto nekdanjih ohlapnih predstav o življenju postavila človekovo bivanje kot nekaj konkretnega, v vsakem primeru »njegovega.« S tem je življenje pridobilo tudi obveznost. Prikazovanje človeškega življenja kot edinstvenega in enkratnega vsebuje tudi poziv k njegovi uresničitvi. Življenje vsak trenutek postavlja pred vsakogar svoje zahteve, mi pa se moramo odzvati in tako osmisliti svoje bivanje. Življenje samo je torej tisto, ki človeku postavlja vprašanja in naloge. V samem bivanju človek izpolnjuje odgovore na vprašanja življenja.

LITERATURA

1. Frankl, V. E. (2006). Človek pred vprašanjem o smislu: izbor iz zbranega dela. Ljubljana: Pasadena.
2. Frankl, V. E. (2013). Kljub vsemu reči življenju da. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
3. Frankl, V. E. (2014). Volja do smisla. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
4. Lukas, E. (2006). Lehrbuch der Logotherapie. Menschenbild und Methoden. 3. Aufl. München: Profil.
5. Musek, J. (1993). Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy.
6. Zalokar Divjak, Z. (2001). Jaz in ti: medosebni odnosi v sodobnem času. Krško: Gora.

E-kompetence kot ključni dejavnik za udejstvovanje na delovnem mestu

UDK 331.5:004+37

KLJUČNE BESEDE: informacijska tehnologija, e-znanje, e-kompetence, delovna mesta

POVZETEK - Globalna konkurenčnost, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije so postali najpomembnejši organizacijski kapital. Ustvarjanje in distribucija informacij oz. znanja sta postala glavni vir premoženja vsake organizacije. V primerjavi s tradicionalno priznanimi viri, e-znanje narašča. Danes to postaja osnova poslovanja, torej osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti in konkurenčne prednosti, ki je odvisna od sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti zaposlenih z znanjem. Vedno bolj poudarjeno znanje o uporabi novih tehnologij sproža potrebe po pridobivanju e-kompetenc, ki so postale v organizacijah ključne za posameznikovo izobraževanje, udejstvovanje na delovnem mestu ter za dostopanje do vedno več vsakdanjih storitev. Naloga menedžmenta pri tem je obvladovanje elektronskega znanja z uspešnim sledenjem spremembam in uvajanjem konceptov učenja zaposlenih, da se bodo tako lažje spoprijemali z izzivi sodobnega časa.

UDC 331.5:004+37

KEY WORDS: ICT, e-knowledge, e-competences, workplace

ABSTRACT - Global competitiveness, rapid progress in information and telecommunications technology, more and more widespread use of electronic commerce, knowledge and information have become the most important organizational capital. Creation and distribution of information and knowledge have become the main source of an organization's wealth. Compared to the traditional renowned sources, e-knowledge is increasing. Today e-knowledge is becoming the basis of business and the key factor for the development of organizational skills and competitive advantages, which depend on the ability to generate the added value of employees with knowledge. Increasingly emphasized knowledge on the use of new technologies triggers the need to acquire e-competences, which have become crucial in organizations for an individual's education, participation in the workplace and for accessing everyday services. The task of the management is mastering the electronic knowledge with successful tracking of changes and introducing learning concepts to employees, to make it easier for them to cope with challenges of modern times.

1 Uvod

Hitro spreminjajoči se tehnološki napredek je postal del vsakdanjega življenja. Od njega smo lahko odvisni, lahko ga ustvarjamo sami, lahko mu sledimo ali pa ne, kar je odvisno od koristnosti spremembe za organizacijo. Tehnološke spremembe prinašajo novo kakovost, novo prednost, izboljšave in inovacije. V organizaciji se uspešno izvedejo le, če za to pridobimo zaposlene. Svet postaja vse bolj gospodarsko in zasebno prežet z informacijsko tehnologijo in tisti, ki bodo sledili spremembam, osvajali novo znanje in uporabljali elektronske pripomočke, bodo lahko v bistveni prednosti glede možnosti poslovnega uspeha, uspeha pri izobraževanju, obetih glede zaposlitve in tudi na drugih področjih življenja.

Problem, ki ga je izpostavila EU, je, da se kljub visoki brezposelnosti primanjkljaj e-veščin še vedno povečuje v vseh sektorjih. Vzroke za vrzel v prevzemanju in-

formacijsko-komunikacijsko-tehnoloških veščin, je treba iskati v dejstvu, da uporabnikom primanjkuje digitalnega in medijskega znanja za zaposlovanje, učenje, ustvarjalnost, aktivno sodelovanje ter samozavestno in razsodno uporabo digitalnih medijev. Zato sta digitalna pismenost in usposabljanje med prednostnimi nalogami v uredbi o evropskem socialnem skladu 2014-2020 (ES, 2014).

V Sloveniji sodobno tehnologijo premalo uporabljamo, premalo vlagamo v izobraževanje zaposlenih, prav tako je premalo optimizacij v procesih. Opaziti je pomanjkanje uporabe ustrezne metodologije pri uvajanju sprememb v organizacijah. Poleg tega jo še vedno dojemamo kot strošek in ne kot konkurenčno prednost, ki bi lahko prinesla boljši položaj na trgu (Mikuš, 2014). Med neizkoriščenimi priložnostmi Slovenije se izpostavljata tudi načrtovanje in upravljanje kompetenc.

2 Metodologija

Raziskava je izvedena kot empirično–eksplicitivna oziroma kavzalna metoda. Namen prispevka je raziskati, zakaj nastajajo potrebe po pridobivanju e-kompetenc, in prikazati različne dejavnike, ki vplivajo na sodobno delovno mesto zaposlenih. Pri tem je predpostavka raziskovalnega vprašanja: »Za udejstvovanje na sodobnih delovnih mestih so vse bolj potrebne e-kompetence«, ki so pomembne za izpopolnitev digitalnih spretnosti.

Problem raziskave je vezan na lastno raziskavo o potrebah sodobnega delovnega mesta za uspešno delo v organizaciji, kjer sem zaposlena, ob uvajanju projekta »e-računi«. Analiza temelji na preučevanju, katera znanja, veščine, spretnosti in sposobnosti potrebujejo zaposleni na sodobnem delovnem mestu. Na podlagi deskriptivne in funkcionalne analize ter analize dejavnikov, potrebnih za sodobno delovno mesto, jih predstavimo in opišemo.

3 E-kompetence kot ključni dejavnik za na delovnem mestu

Ključne kompetence zaposlenih niso povezane s pooblastili, temveč so to tiste odločilne lastnosti, sposobnosti, veščine/spretnosti, znanje, vedenje in ravnanje posameznika, ki je motiviran in z osebnim stilom naravnano k uspešnemu opravljanju dela in nalog v konkretnem delovnem okolju (Merkač Skok et al., 2010).

Kos (2011) kompetentnost definira kot stopnjo akumulacije notranjih virov in pravi, da več kot smo v preteklosti akumulirali notranjih virov, bolj smo kompetentni. Danes, v ustvarjalni družbi, je kompetentnost največja varnost, ki jo lahko imamo, in glavni vir za samoaktualizacijo. Bolj kot smo kompetentni in boljše kot znamo kompetentnost konvertirati v zunanje vire, bolj smo osebno in poslovno uspešni v življenju.

V delovnem okolju posamezniki dosegajo in presegajo načrtovane rezultate, svoje kompetence pa razvijajo z neposrednimi izkušnjami, za kar je potreben čas in opazovanje njihovega vedenja.

3.1 Razvoj digitalne tehnologije ustvarja potrebe po e-kompetencah

Spremembe v tehnologiji vodijo do novih profilov delovnih mest, ki niso striktno računalniška. Razvijajo se na nivoju poklicnih strokovnjakov v financah, bančništvu, svetovanju, marketingu, prodaji, nabavi, proizvodnji avtomobilov, hotelih ali drugje ... Nova nastajajoča delovna mesta, ki se pojavljajo prek tehnologij, še niso zajeta v statistiki delovnih mest. S tem prihaja tudi do definiranja in implementacije novih poslovnih procesov (ES, 2014). Vendar bolj, kot je delo kompleksno, učinkoviteje ga lahko opravi stroj. Človek je postal nadomestljiv v določenih sektorjih gospodarstva in tudi v celi vrsti drugih poklicev. Tako tehnološki razvoj ne ogroža zgolj slabo izobraženega proletarca, pač pa tudi sloj, ki sodi v storitveni sektor.

Vedno bolj poudarjeno znanje o uporabi novih tehnologij sproža potrebe po pridobivanju e-kompetenc, ki so postale v organizacijah ključne za posameznikovo izobraževanje, delo in za dostopanje do vedno več vsakdanjih storitev. Pri tem je formalna izobrazba predpogoj in predstavlja zgolj del informacij, ki so mu za izvedbo dela potrebne.

V sodobnem svetu je čedalje več poklicev povezanih z neko obliko procesiranja informacij. Ustvarjanje in distribucija informacij ter znanja sta postala glavni vir premoženja organizacij. Krosova (ES, 2014) pravi, da večina Evropejcev danes dostopa do interneta, živi digitalno življenje in opravlja več digitalnih storitev. Ostaja pa razkorak v digitalnih spretnostih in če ne bomo naredili na tem področju kaj več, bomo imeli deprivilegiran sloj digitalno nepismenih ljudi. Preseganje vrzeli med ponudbo in povpraševanjem po e-veščinah zahteva načrtovanje učenja in potrjevanja e-kompetentnosti (ES, 2014).

Predpogoj za učinkovito funkcioniranje kakršne koli organizacije, sploh pa sodobne, je kompetenten menedžment in ustrezno sposobni ter motivirani zaposleni. Ena od nalog menedžmenta je tudi, da glede na nove potrebe organizacije išče e-kompetentne sodelavce, ki znajo v spremenljivih razmerah učinkovito reševati naloge, ki izhajajo iz specifičnih tehnologij (Kos, 2011).

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na sodobno delovno mesto

V zadnjih desetletjih je prišlo do premika v razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost posameznika. Glede na smeri razvoja sodobnih tehnologij v nadaljevanju prikažemo, kateri dejavniki vplivajo na sodobno delovno mesto ter e-znanje, e-veščine in sposobnosti, ki jih bomo potrebovali v prihodnosti. Povzemamo jih po Korajžiji in Ugovšku (2014) ter Kosu (2011) in Mikuševi (2014);

Obvladovanje večšin 21. stoletja - novodobni elektronski način dela zahteva, za obvladovanje posameznikove profesije ali domenskega znanja, ne glede na vrsto

delovnega mesta, nova e-znanja, spretnosti, sposobnosti in e-veščine. Zato mora menedžment uspešno slediti sodobnim spremembam, obvladovati elektronsko tehnologijo in zaposlenim omogočiti e-izobraževanje.

Slika 1: Obvladovanje kompetenc 21. stoletja



Vir: Lastna izdelava.

E-kompetence zaposlenim prinesejo bistvene prednosti. Znajo si sami dodeliti procesorje, pomnilnike, ki jih za opravljanje dela potrebujejo. Učinkoviteje rešujejo težave in izzive na različnih lokacijah. Povezujejo velikanske količine naprav z vgrajenimi senzorji, ki bolj ali manj samostojno komunicirajo med seboj. Omogočajo jim zaznavati različnosti v okolju. V skladu s sprejetimi opredelitvami in kakovostjo organizacije se znajo povezovati, usklajevati ter se prilagajati spremembam, tehnologijam, tržišču, izzivom in stopnjam rasti sprememb. Lažje izdelujejo prototipe ali celo tiskajo izdelke. Pri tem potrebujejo še ostalo znanje za uporabo naprednih družabnih omrežij v poslovnem okolju, veščine za upravljanje s pametnimi stroji ter ravnanje v skladu z informacijsko varnostjo.

Odgovornost ter vračanje skupnosti – imeti toliko kompetenc, da brez problema v nekaj mesecih najdemo novo službo.

Vseživljenjsko učenje in neprestano izpopolnjevanje – imeti možnost za izobraževanje, izpopolnjevanje in razvijanje. Napredku na ravni posameznika sledi napredek na ravni celotne organizacije.

Produktivnost in usmerjenost k rezultatom - znanje samo po sebi ne pomeni nič, če ga ciljno usmerjenega ne uporabimo v praksi. Dodana vrednost, doprinos, kaj znaš in do kdaj boš to lahko naredil, so ključni pojmi poslovnega delovanja.

Podjetnost - uspeh organizacije temelji prav na vsakem zaposlenem in več kot je podjetnih zaposlenih, večjo možnost uspeha ima organizacija na trgu.

Radovednost - delo lahko izpolnjujemo le preko treh temeljnih prvin notranje motivacije: radovednosti, potrebe po (razvijanju) sposobnosti in potrebe po dosežkih.

Kreativnost - levji delež prispevne vrednosti se danes nahaja v znanju in kreativnem potencialu posameznika.

Vodenje iz naslova neformalne avtoritete - poleg preko formalne avtoritete, vodimo zaposlene tudi preko neformalne avtoritete.

Pravo interdisciplinarno timsko delo - vsak s svojim ekspertnim znanjem dopolnjuje tim, skupaj pa naredimo izjemen izdelek.

Popolna mobilnost in tuji jeziki - zahteva poznavanje in tekoče govorjenje tujih jezikov, predvsem angleščine, ter udeležbo na posvetovanjih po svetu.

Mešanje zasebnega in delovnega segmenta življenja - upravljanje s časom, določanje prioritet, disciplina, soočenje z odlašanjem in podobno je pomembna večšina sodobnih zaposlenih.

Fleksibilni delovni čas – koncept zahteva več pripadnosti in zavezanosti posameznika organizaciji.

Virtualnost - delovno mesto se je na nek način preselilo v virtualnost – kjer se nahajajo vse informacije, ljudje, s prihodom računalništva v oblaku pa so v virtualnem svetu tudi dokumenti, programska oprema in druga vsakdanja orodja, ki jih uporabljajo zaposleni.

Uporaba lastne računalniške opreme - posameznik ima lahko na računalniku ali telefonu svoj najljubši operacijski sistem, svoje aplikacije, popolno personaliziran način uporabe, prav tako pa lahko obenem uporablja opremo za domačo in službeno rabo.

Kultura organizacije, ki ceni talent - pomeni, da imajo zaposleni, če to potrebujejo in si želijo »drobne« ugodnosti, priboljške, nekoliko več tehnološke opreme ali kaj drugega.

Široke socialne mreže posameznika - socialni kapital je danes dostopen vsem, poveže se lahko skoraj s komer koli želiš.

Grajenje vezi v realnem svetu - trdne socialne mreže so pomemben element sodobnega delovnega mesta, teh pa se ne da zgraditi zgolj v virtualnem svetu.

4 Sklep

Računalniki in internet spreminjajo svet. Informacije in socialno povezovanje je dostopno povsod. Digitalna tehnologija spreminja svet z neizmerno hitrostjo, zato se je treba temu tudi gospodarsko prilagajati. Novosti kreirajo in spreminjajo gospodarstvo v digitalno. Izzivi, na katere poprej niti pomisliti nismo mogli, postajajo dosegljivi. Zmožnost organizacij za konkuriranje in razvoj je vedno bolj odvisna od inovativne in učinkovite rabe novih tehnologij, s čimer se oblikujejo boljši pogoji za inovativnost in rast ter za novo nastajajoča digitalna delovna mesta.

Novodobni elektronski način dela zahteva za obvladanje posameznikove profesije ali domenskega znanja, ne glede na vrsto delovnega mesta, nove vrste e-znanja in e-veščin ... E-kompetence postajajo osnova poslovanja in osrednji dejavnik za udejstvovanje na sodobnem delovnem mestu, za razvoj organizacijskih sposobnosti ter za konkurenčno prednost, ki je odvisna od sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti zaposlenih z znanjem. Pri tem bo moral menedžment poskrbeti za e-učenje zaposlenih, znati delati z njimi in jim dajati možnosti, da se bodo lahko udeleževali na pravih delovnih mestih. Zaposleni z e-znanjem pridobijo bistvene prednosti glede možnosti poslovnega uspeha, uspeha pri izobraževanju, obetih glede zaposlitve in tudi na drugih področjih življenja.

Glede na digitalno sedanjost, lahko z gotovostjo napovemo tudi digitalno prihodnost in tisti, ki bodo imeli potrebno znanje in spretnosti z jasno razvitim občutkom za inovacije in podjetništvo, bodo v takšnem svetu napredovali in uspeli.

LITERATURA

1. Evropska skupnost. (2014). Pregled uspešnosti na področju digitalne tehnologije za leto 2014: kako ste se odrezali? Spletna stran: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-609_sl.htm. [Citirano 5. 2. 2015, ob 15, 00 uri].
2. Koradžija, N. in Ugovšek, J. (2014). 9 trendov, ki bodo spreminjali industrijo v letu 2015. *Finance*, št. 249.
3. Kos, B. (2011). Spletna stran: <http://www.blazkos.com/kompetentnost-posameznika.php>. [Citirano 11. 11. 2014, ob 7,50 uri].
4. Merkač Skok, M. et al. (2010). *Razvoj kariere*. Celje: FKPV.
5. Mikuš, Š. (2014). 5 IT usmeritev, ki spremljajo posel. *Finance*, št. 118.

Taksonomija rezultatov dela v zdravstvu za podporo skupnostni skrbi

UDK 616-083:364-783.4

614.2:364-783.4

KLJUČNE BESEDE: zdravstvena nega, skupnostna skrb, kakovost, duševno zdravje

POVZETEK - Glavni namen sestavljanja taksonomije je ob upoštevanju pedagoških, logičnih in psiholoških principov sestaviti dosleden in uporaben sistem, ki bi olajšal sporazumevanje o stopnji razvoja skupnostne skrbi na posameznem področju zdravstvenega in socialnega varstva. V prispevku so predstavljene nekatere ugotovitve raziskave o uporabnosti nekaterih taksonomij pri vrednotenju stopnje razvoja skupnostne skrbi na področju duševnega zdravja. Taksonomske stopnje po Marzanu so nekoliko bližje konceptu skupnostne skrbi, ker poleg vsebine definirajo tudi proces. Poznavanje taksonomije delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege iz perspektive skupnostne skrbi omogoča menedžmentu v zdravstvu boljše razumevanje lastne vloge v procesu njenega razvoja za celovito obravnavo pacientov. Z dodatnimi raziskavami in dopolnilnimi ukrepi v delovanju izvajalcev zdravstvene nege se tako lahko posredno doseže napredek pri razvoju skupnostne skrbi za zdravje in kakovost življenja v Sloveniji.

UDC 616-083:364-783.4

614.2:364-783.4

KEY WORDS: nursing care, community care, quality, mental health

ABSTRACT - The main purpose of compiling a taxonomy is building a consistent and useful system, taking into consideration educational, logical and psychological principles, in order to facilitate communication on the level of development of community care in each health care and social assistance area. The paper presents the research findings on the usefulness of various taxonomies in the evaluation of the development level of community care in the field of mental health. The taxonomic levels defined in Marzano's taxonomy are close to the community care principle, as they define the content as well as the process. Awareness of the taxonomy of nursing care providers' work results from the community care perspective enables healthcare management to better understand its role in the process of developing community care for a comprehensive patient treatment. Additional research and complementary measures in nursing care providers' work can thus indirectly facilitate progress in the development of community care for the health and quality of life in Slovenia.

1 Uvod

Sodobna zdravstvena nega je usmerjena k pacientu kot celoviti osebnosti in podpira njegovo samooskrbo in odgovornost do samega sebe ter spoštuje njegove odločitve, mnenja in želje v skrbi za ohranitev, izboljšanje ter povrnitev zdravja in dobrega počutja, ali za mirno smrt. Prizadevanje izvajalcev na področju zdravstvene nege za celovito skrb pri obravnavi in zadovoljevanju pacientovih potreb je humanistični ideal, ki pa je včasih zaradi kompleksnosti situacije, v kateri se znajde vse več pacientov, ali zaradi različnih ovir težko dosegljiv cilj. Za opis sedanjega stanja s perspektive človeka, ki potrebuje pomoč zaradi zmanjšane zmožnosti samooskrbe in njenih posledic, se uporablja izraz »razdrobljenost«. Zdravstveno in socialno varstvo, dva ločena sistema, vsak s svojim ministrstvom, se v vsakdanjem življenju prepletata in vplivata drug na drugega v skrbi za kakovostno življenje ljudi od začetka do konca,

za varnost in kakovost obravnave posameznika, družine ali skupnosti. Žal pa ljudje v stanju »multiple hendikepiranosti«, z več medicinskimi diagnozami in pridruženimi problemi socialne narave ter s tem »ujetosti v past sodobne družbe«, pogosto obupajo pri reševanju svojih težav ali pa se znajdejo na »nikogaršnjem zemljišču« med sistemoma zdravstvenega in socialnega varstva. Pri tem pa tudi vse pogosteje posegajo po različnih oblikah alternativnega in komplementarnega zdravljenja.

Tako pri nas kot v svetu so zato prisotna prizadevanja za integracijo posameznih strategij skrbi v smeri razvoja »skupnostne skrbi« in »kulture skrbi« za zdravje in kakovost življenja (Zupančič, 2013). Skupnostna skrb je večrazsežnostna in večpomenska, saj temelji na integraciji strategij skrbi za celovito obravnavo oseb na področju skrbi za (duševno) zdravje. Pomeni povezovanje interdisciplinarnih služb, ki zagotavljajo zdravstveno in socialno varstvo, delovno usposabljanje, zaposlovanje, izobraževanje, nastanitev s podporo in druge rehabilitacijske storitve za osebe s težavami v duševnem zdravju (Švab, 2011; Thornicroft in Tansella, 2004). Sodobna obravnava v okviru skupnostne skrbi naj bi namreč predstavljala ravnotežje med seboj povezanih bolnišničnih in skupnostnih služb, ki opravljajo svoje delo tako, da se na regionalnem področju (npr. v lokalni skupnosti) med seboj povežejo v podporno mrežo. Gledano globalno gre pri skupnostni skrbi tudi za promocijo in sodelujoče izvajanje dejavnosti za zdravje in kakovost življenja posameznika, skupine ali skupnosti (Zupančič in Filej, 2013). V širšem družbenem okolju na zdravje populacije po raziskavah sodeč prevladujoče vplivajo ekonomski, kulturni in okoljski dejavniki (Barton in Grant, 2006; Cummins et al., 2007; Farkaš-Lainščak et al., 2011). Zdravje je dragocena popotnica, na katero poleg bioloških lastnosti posameznika dokazano vplivajo tudi okoliščine, v katerih ljudje odraščajo, živijo, delajo in se starajo, ter sistemov, ki so namenjeni obvladovanju bolezni (Ivanuša, 2012). Negativni občutki kot posledica občutkov socialne nepravilnosti, inferiornosti, negotovosti in neobvladljivosti lastnega življenja vodijo v kronični stres, kar vse vpliva na zdravje (Maciones in Plummer, 2008). Zdravje skupnosti pomeni skupno doseganje najvišje stopnje telesnega, duševnega in socialnega zdravja, ki je v skladu z dosegljivim znanjem in sredstvi. Pomeni izpolnjevanje kolektivnih (skupnih) potreb z ugotavljanjem problemov in vodenjem medsebojnih vplivov znotraj skupnosti ter med skupnostjo in širšo družbo. To pa zahteva zavzemanje, učinkovito komunikacijo, prisotnost in usklajevanje konfliktov, sodelovanje, reševanje odnosov s širšo družbo, zavest o sebi in mehanizme za zagotavljanje interakcije med udeleženci in sprejemanjem odločitev, kjer imajo izvajalci zdravstvene nege pomembno vlogo.

S konceptom kakovosti skrbi za (duševno) zdravje se je spoprijelo veliko strokovnjakov iz različnih znanstvenih disciplin. Rezultati njihovih prizadevanj so določene perspektive kakovosti življenja, ki temeljijo na različnih analitičnih okvirih. Kakovost življenja je postala ključni koncept javnih politik Evropske unije, s poudarkom na vprašanjih, kako jo zagotoviti in kako jo čim dlje ohranjati. Raziskovalci kakovosti življenja so soglasni glede celostnega pristopa na podlagi upoštevanja različnih kulturnih kontekstov in jo obravnavajo kot večdimenzionalni koncept, ki vključuje součin-

kovanje različnih akterjev na podlagi življenjskih razmer posameznikov (mikro raven, objektivna dejstva) in na podlagi subjektivnih zaznav in stališč, kot nadpomnenko življenjskemu standardu (Uhan, 2004). Evropska komisija v sodelovanju s strateškimi partnerji, npr. s Svetovno zdravstveno organizacijo, uveljavlja svetovno zdravstveno politiko s šestimi glavnimi cilji: pravičnost, celovit odziv na globalizacijo, dostop do zdravstva in inovativnost, zdravje kot človekova pravica, upravljanje, raziskovanje, solidarnost in usklajenost (Evropska unija, 2012). Možnost za realizacijo teh ciljev obstaja samo na podlagi povezanosti strategij skrbi. Vrednote, ki so pomembne za izvajanje strategij skrbi za kakovost življenja z vidika zdravstvenega sistema, so: »odgovornost, strokovnost, poštenost, povezovanje, komunikacija, spoštljivost, kultura neobtoževanja, timsko delo, sočutnost, prijaznost, zavezanost skupnim ciljem« (Kiauta et al., 2010). Sevenhuijsen in Švab (2003) menita, da je skrb pomembna razsežnost vsakdanjega življenja, ki je »ne moremo omejiti na zasebno sfero«, temveč jo moramo razumeti tudi politično« ter v smislu izpostavljenih vrednot etike skrbi: pozornost, odgovornost, kompetentnost in odzivnost. Pomembno pa je tudi izoblikovanje palete potrebnih aktivnosti za prepoznavanje potrebe po skrbi, ustrezno ukrepanje in prevzemanje odgovornosti (»poskrbeti za«), zadovoljevanje konkretnih potreb (»udeležati skrb«) in ustvarjanje odnosa (»biti udeležen/deležan skrbi«) (Sevenhuijsen, 2003).

Pri tem pa se pojavlja vprašanje usklajenosti delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege in drugih izvajalcev skupnostne skrbi s potrebami pacientov kot uporabnikov skrbi. Za olajšanje sporazumevanja med deležniki bi bilo tako smiselno sestaviti taksonomijo, ki bi pomagala v nadaljnjih prizadevanjih na tem področju. Taksonomija (grško táksis red, razpored, ureditev, nómos– zakon, zakonitost) pomeni sistem klasifikacije glede na njihove naravne odnose. Predstavlja pojasnitev predmeta obravnave s pomočjo hierarhične razvrstitve posameznih enot po določeni zakonitosti. Marentič-Požarnik (2012) meni, da bi se tako strokovnjaki o posameznih vprašanjih lažje sporazumevali. Še posebej je to pomembno na področju skupnostne skrbi za duševno zdravje, saj morajo za njen razvoj sodelovati strokovnjaki in izvajalci različnih poklicev in stopenj izobrazbe. Pri tem lahko pomaga Heimannov koncept intencionalnosti, ki vsebuje jasne izjave o delovanju ljudi in naj bi bil podlaga učenju in poučevanju ter vrednostni hierarhiji ciljev/rezultatov dodiplomskih/podiplomskih študijev za poklice, usmerjene v skupnostno skrb. Zaključuje, da »niso pomembni le glava, srce in roke same po sebi, pač pa njihovo skupno učinkovanje v medsebojnem soglasju. Gre za tri temeljne sile, iz katerih izvira vsako občutenje, mišljenje in ravnanje ljudi« (Jank in Meyer, 2006). S taksonomskim razvrščanjem in z operativnim oblikovanjem ciljev se lahko načrtovanje, izvajanje in vrednotenje, npr. Vzgojno-izobraževalnega dela, v praksi poveže v neločljivo celoto. Blažič in sodelavci (2003) navajajo, da so učni cilji kot normativna komponenta, ki označuje predstavo o izobraževalnih in vzgojnih namenih, delovni rezultati pa bi bili potemtakem lahko normativna komponenta, ki označuje predstavo o namenu delovanja, npr. izvajalcev zdravstvene nege ali izvajalcev drugih poklicev skrbi. Pri tem pa se pojavlja vprašanje o uporabnosti nekaterih taksonomij iz vzgojno-izobraževalnega procesa pri vrednotenju delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege iz perspektive skupnostne skrbi.

V vzgoji in izobraževanju je najbolj razširjena zagotovo uporaba Bloomove taksonomije. Bloom in sodelavci so oblikovali taksonomijo kognitivnih, konotativnih in psihomotoričnih učnih ciljev. Skupine izobraževalnih ciljev so razvrščene hierarhično, od nižjih proti višjim stopnjam. Kognitivni so: znanje, razumevanje, uporaba, analiza, sinteza in vrednotenje (Rutar Ilc, 2003). Izjemno aktualna je tudi Marzanova taksonomija. Z njegovo delitvijo znanja je možno, kot navaja Rutar Ilc (2003), še bolj poglobljeno kot z Bloomovo taksonomijo poseči na področje različnih miselnih procesov oziroma kompleksnega mišljenja in zagotavljanja aktivnosti učečih se in vse aktualnejši procesni pristop. Beseda procesno znanje se uporablja v treh pomenih. Nanaša se na to, da to znanje oz. veščine uporabljamo v procesu (primerjanje, razvrščanje, sklepanje, raziskovanje, delo z viri) kot pomoč pri izgrajevanju znanja oziroma spoznanj (spoznavni postopki). Gre tudi za (formalni) proces, ko je razumevanje nekega koncepta podprto z utemeljevanjem ali pa z napovedovanjem, za procesno znanje, ki podpira vsebinsko znanje. V tretjem pomenu besede pa predstavlja procesno znanje, ki je samo po sebi cilj – kot spretnosti in veščine (npr. večšina eksperimentiranja, večšina dela z viri itd.).

Intenzivno pa se razvijajo tudi taksonomije v neposredni klinični praksi. Valentijn et al. (2015) so na podlagi pregleda literature razvili taksonomijo 59 ključnih lastnosti, porazdeljenih na šest razsežnosti integracije v kontekstu celostne skrbi za pacienta (klinična, strokovna, organizacijska, sistemska, funkcionalna in normativna integracija). Pri tem celostno skrb za pacienta razumejo kot večplastni pojav, taksonomijo pa kot formalni sistem za razvrščanje večplastnih kompleksnih pojavov (Patton, 2002).

Namen, cilji in raziskovalni vprašanji

Namen raziskave je bil preveriti uporabnost nekaterih omenjenih taksonomij pri vrednotenju delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege iz perspektive skupnostne skrbi, da bi tako omogočili menedžmentu v zdravstvu boljše razumevanje lastne vloge pri razvoju skupnostne skrbi za celovito obravnavo pacientov.

Oblikovali smo dve raziskovalni vprašanji:

1. Kakšna je uporabnost Bloomove in Marzanove taksonomije v primerjavi z razvijajočo se taksonomijo celostne skrbi za pacienta glede na usklajenost njihovih taksonomskih stopenj s potrebnim znanjem izvajalcev zdravstvene nege za vstop v sistem skupnostne skrbi?
2. Ali lahko izbrano taksonomijo uporabimo pri vrednotenju delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege in sorodnih poklicev skrbi v zdravstvu glede na nekatere spremenljivke koncepta skupnostne skrbi?

2 Metode

Uporabljena je bila opisna metoda raziskovanja. V prvi fazi je bila preverjana uporabnost Bloomove in Marzanove taksonomije v primerjavi z razvijajočo se taksonomijo celostne oskrbe glede na usklajenost njihovih taksonomskih stopenj s po-

trebnim znanjem izvajalcev zdravstvene nege za vstop v sistem skupnostne skrbi na primeru skupnostne skrbi za duševno zdravje. Druga faza pa predstavlja vrednotenje delovnih rezultatov glede na nekatere spremenljivke koncepta skupnostne skrbi (kakovost obravnave – pristop in elementi etike skrbi ter kakovost življenja).

3 Rezultati

Ob primerjavi Bloomowe in Marzanove taksonomije je možno sklepati, da so Marzanove taksonomske stopnje bližje konceptu skupnostne skrbi, ker poleg vsebine vzgojno-izobraževalnih ciljev definirajo tudi proces. Prednost takega razumevanja je povezanost teorije s prakso, saj je le tako znanje v razvoju skupnostne skrbi tudi uporabno. Znanje izvajalcev skupnostne skrbi vključuje znanje s področij zagotavljanja kakovosti življenja in kakovosti obravnave. Če vzamemo za primer predvidene študijske rezultate študenta, povezane s prizadevanji za kakovost pacientovega življenja, se zdi pomembno, da pri učečih se razvijamo veščine reševanja problemov in veščine odločanja. Enako velja za učne rezultate, povezane s kakovostjo obravnave, npr.: usposobljenost za avtonomno, celovito obravnavo posameznika in skupine, za povezovanje znanja in izkušenj ter njihovo apliciranje v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje celovite zdravstvene nege, za timsko delo in medpoklicno sodelovanje itd. Za razvoj skupnostne skrbi je potrebno kompleksno razmišljanje, delo z viri, predstavljanje idej in sodelovanje, kar so tudi štiri kategorije Marzanove delitve znanja. Potrebno vseživljenjsko znanje po mnenju Marzana s sodelavci (1993, 1997, v Rutar Ilc, 2003) zajema znanje, miselne procese, veščine in spretnosti. Če tako imenovane »vzgojno-izobraževalne taksonomije« primerjamo z razvijajočo se »klinično taksonomijo celostne obravnave«, lahko povzamemo, da je primerjava med njimi težka.

V tabeli 1 predstavljamo glavne karakteristike t. i. klinične taksonomije celostne skrbi za pacienta.

Taksonomiji vzgojno-izobraževalnih ciljev sta usmerjeni na znanje, sposobnosti, spretnosti in vedenje študentov zdravstvene nege, medtem ko je klinična taksonomija usmerjena na procese zagotavljanja celovite obravnave pacienta. Možno pa je trditi, da uresničevanje določenih kriterijev klinične taksonomije temelji na specifičnem znanju izvajalcev skrbi, ki bi ga le-ti morali pridobiti v temeljnem izobraževanju za poklic, katerega končni cilji so osnovani na Marzanovi taksonomiji. Na eni strani se pojavi ovira zaradi izjemne kompleksnosti potrebnih učnih rezultatov za kakovostno delo diplomantov na področju skupnostne skrbi, po drugi strani pa je težava v definiranju koncepta skupnostne skrbi za zdravje, saj definicija še ni dovolj izpopolnjena, da bi bilo to možno na enostaven način.

Tabela 1: Glavne karakteristike t. i. klinične taksonomije celostne skrbi za pacienta

Področja	Kriteriji
Klinična integracija	osredičenost na potrebe pacientov, upravljanje primerov (case management), izobraževanje pacientov, zadovoljstvo pacientov, kontinuiteta, partnerski odnos med izvajalцем in pacientom, individualni načrt multidisciplinarne oskrbe, zagotavljanje informacij pacientom, značilnosti storitev, sodelovanje pacientov, potrebe prebivalstva, samoupravljanje.
Profesionalna integracija	medpoklicno izobraževanje, skupna vizija med strokovnjaki, dogovori o interdisciplinarnem sodelovanju, multidisciplinarne smernice in protokoli, medstrokovno vodenje, medosebne značilnosti, klinično vodenje, upoštevanje okolja, ustvarjanje vrednosti za stroko, upravljanje uspešnosti, ustvarjanje soodvisnosti med strokovnjaki.
Organizacijska integracija	ustvarjanje vrednosti za organizacijo, znotrajorganizacijsko vodenje, neformalna vodstvena omrežja, menedžment zanimanja, upravljanje uspešnosti, potrebe prebivalstva za povezovanje, značilnosti organizacije, strategija o medorganizacijskem sodelovanju, vodenje menedžerjev, učeča se organizacija, lociranje politike, upravljanje usposobljenosti, ustvarjanje odvisnosti med organizacijami.
Funkcionalna integracija	kreiranje družbenih vrednot, dostopnost virov, značilnosti prebivalstva, upravljanje deležnikov, dobro upravljanje, okoljsko-klimatske razmere
Normativna integracija	kolektivni odnos, občutek nujnosti, zanesljivo vedenje, obvladovanje konfliktov, vizionarsko vodstvo, skupna vizija, kakovostne značilnosti neformalnega sodelovanja, ki povezuje kulturo, ugled, preseganje domen, dojetanje, zaupanje

Vir: <https://www.ijic.org/index.php/ijic/article/view/1513/2802>.

Nadalje navajamo izbor potrebnega znanja in delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege v kontekstu skupnostne skrbi (tabela 2).

Tabela 2: Izbor potrebnega znanja in delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege v kontekstu skupnostne skrbi

Znanje	Delovni rezultati	
Izvajalec zdravstvene nege: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> pozna in razume koncept kakovosti življenja, kazalce kakovosti življenja in družbene blaginje, <input type="checkbox"/> se zaveda razsežnosti potreb posameznika, zna analizirati potrebe pacienta ob upoštevanju njegovih vrednot, razvojnih nalog, življenjskega stila, družbenih norm, kapitala za zdravje in kakovosti življenja. <input type="checkbox"/> je seznanjen ter prepoznava individualna tveganja in priložnosti ter strategije za obvladovanje tveganja, <input type="checkbox"/> prepoznava strategije skrbi na makro, mezo in mikro ravni, predvsem na področju zdravstvenega in socialnega varstva ter t. i. strategije skupnostne skrbi za kakovost življenja in jih zna kritično ovrednotiti in promovirati zagotavljanje kakovosti življenja v zdravstveni obravnavi po ideji skupnostne skrbi, <input type="checkbox"/> se seznanja in razume pomen integralnega pristopa v zdravstveni negi v razvoju skupnostne skrbi za zdravje in kakovost življenja posameznika, prepoznava stične točke med sistemoma zdravstvenega in socialnega varstva v mreži izvajalcev skupnostne skrbi v lokalni skupnosti, <input type="checkbox"/> zna aplicirati pridobljeno teoretično znanje v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje celovite zdravstvene nege pacienta, se zaveda pomena povezovanja znanja za zagotavljanje celovitosti obravnave, <input type="checkbox"/> zna kritično razmišljati, ima komunikacijske spretnosti in konstruktivno sodeluje v razpravi, razume pomen kakovostne interpersonalne komunikacije, uporablja raziskovalne metode, postopke, <input type="checkbox"/> je informiran o podpomi mreži in prepoznava vplive na lastno odzivnost pri delovanju na področju zdravstvene nege, <input type="checkbox"/> pozna koncept kakovosti obravnave v zdravstveni negi, <input type="checkbox"/> se zaveda razsežnosti in pomena medpoklicnega sodelovanja v zdravstveni negi, ima dovolj znanja in sposobnosti za tmsko delo, pozna kompetence sodelujočih v zdravstveni obravnavi pacienta in skupnostni skrbi, obvlada različne vloge v procesu medpoklicnega sodelovanja za potrebe osebe, para, družine, skupine ali skupnosti in razvija svojo profesionalno podobo. 	<i>z vidika pacienta</i> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zadovoljstvo pacienta zaradi izboljšanja kakovosti življenja, <input type="checkbox"/> zadovoljene potrebe pacienta na način individualne obravnave z upoštevanjem njegovih osebnih okoliščin in individualnih tveganj, <input type="checkbox"/> razrešitev kompleksnih problemov pacienta, ki posegajo na področje zdravstvenega in socialnega varstva. 	
		<i>z vidika izvajalcev zdravstvene nege</i> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> tvorjenje podpornih mrež v lokalnih skupnostih na podlagi izvedenih aktivnosti izvajalcev zdravstvene nege, partnersko sodelovanje z drugimi poklicnimi skupinami, <input type="checkbox"/> uporaba, povezovanje in nadgradnja obstoječega znanja na primerih dobre prakse, <input type="checkbox"/> informiranost za potrebe izvajanja celovite, kontinuirane, integrirane obravnave.
		<i>z vidika zdravstvene nege</i> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> celovito načrtovana, izvajana in vrednotena zdravstvena nega pacienta, <input type="checkbox"/> razvoj tmskega dela in interdisciplinarnega sodelovanja, <input type="checkbox"/> razvoj integralnega pristopa v zdravstveni negi za udejanjanje koncepta skupnostne skrbi za zdravje in kakovost življenja.
	<i>z vidika družbe</i> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> razvoj skupnostne skrbi na ravni lokalnih skupnosti, <input type="checkbox"/> dojemanje zdravja in kakovosti življenja kot prioritete področja, <input type="checkbox"/> izboljšana dostopnost do informacij o možnostih obravnave med prebivalci, <input type="checkbox"/> zmanjševanje in preprečevanje sekundarnih posledic zmanjševanja stopnje zdravja in kakovosti življenja med prebivalci. 	

Vir: Lastni vir.

4 Razprava

Bloomova in Marzanova taksonomija sta uporabni pri preverjanju potrebnega znanja izvajalcev zdravstvene nege za vstop v sistem skupnostne skrbi. Z Bloomovo taksonomijo lahko preverjamo vsebino ciljev/učnih rezultatov na kognitivnem, konotativnem in psihomotoričnem področju, pa tudi zahtevnost miselnih procesov

(analiza, sinteza), kar strokovnjake, ki pripravljajo učne načrte, usmerja, da so pozorni na znanje in sprejemanje znanja študentov, razumevanje in reagiranje, uporabo in usvajanje vrednot, analizo, sintezo in vrednotenje v smislu organiziranja vrednot in izgradnje celovitega značaja (Marentič-Požarnik, 1995) ter tudi na razvoj potrebnih ročnih in komunikacijskih spretnosti/sposobnosti. Marzanova taksonomija pa načrtovalce usmerja, da so poleg vsebine pozorni tudi na proces izgradnje znanja, kar je za pripravo izvajalcev zdravstvene nege na vstop v sistem skupnostne skrbi bistveno. Opozarja na pomen pridobivanja in povezovanja znanja kot kompleksnega mišljenja. V skupnostni skrbi za zdravje gre za reševanje kompleksnih problemov, ki terjajo poseben pristop in odločanje. Rupnik Vec in Kompare (2006) povzemata po Marzanu korake v procesu reševanja problemov: identifikacija ciljev, identifikacija ovir in omejitev, ugotavljanje, na kakšen način identificirane ovire in omejitve preprečujejo doseganje ciljev, generiranje različnih načinov premagovanja ovir in upoštevanja omejujočih pogojev, izbor in preizkušanje možnih rešitev, presojanje učinkovitosti izbranega načina reševanja problemov itd., ki so zelo uporabni pri obravnavi kompleksnih problemov, s katerimi se soočajo, npr. osebe s težavami v duševnem zdravju ali z drugimi kroničnimi boleznimi. V primerjavi z razvijajočo se taksonomijo celostne skrbi za pacienta glede na usklajenost njihovih taksonomskih stopenj s potrebnim znanjem izvajalcev zdravstvene nege za vstop v sistem skupnostne skrbi naletimo na potrebo izvajalcev skrbi po interdisciplinarnem znanju, sposobnosti timskega sodelovanja in zavzemanju za stališče, da je potrebno obravnavanje »oseb, ne njihove bolezni«. Na vprašanje, ali lahko Marzanovo taksonomijo uporabimo pri vrednotenju delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege ter sorodnih poklicev, lahko sicer odgovorimo pritrdilno, vendar pa bi bilo bolj smiselno uporabiti temeljna načela te taksonomije v razvoju kliničnih taksonomij kot skupni imenovalac za oceno obstoječega stanja celostne skrbi z vidika razvoja skupnostne skrbi, kar bi bila relevantna podlaga za mednarodno primerjavo in nadaljnji razvoj.

Omejitve raziskave in nadaljnje usmeritve

Ugotovitve raziskave imajo vse tiste omejitve, ki so značilne za kvalitativne študije. Le-te niso posplošljive, nakazujejo pa na uporabnost izgradnje taksonomije v razvoju skupnostne skrbi kot podlage za izgradnjo znanja in spremljanje delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege in drugih sorodnih poklicev skrbi (ne samo v zdravstvu) v prizadevanjih za razvoj skupnostne skrbi za zdravje in kakovost življenja posameznika, družine ali skupnosti.

5 Zaključek

Poznavanje taksonomije delovnih rezultatov izvajalcev zdravstvene nege iz perspektive skupnostne skrbi bi omogočilo menedžmentu v zdravstvu boljše razumevanje lastne vloge pri razvoju skupnostne skrbi za celovito obravnavo pacientov. Z dodatnimi raziskavami in dopolnilnimi ukrepi v delovanju izvajalcev zdravstvene nege

se tako lahko posredno doseže napredek pri razvoju skupnostne skrbi za zdravje in kakovost življenja v Sloveniji. Skupnostna skrb kot težko dosegljivi ideal je za vsakdanje življenje posameznika nujno potrebna norma. Predstavlja tisto potrebno gotovost in občutek varnosti v sedanjosti in za prihodnost ne glede na pojavljajoča se individualna tveganja.

LITERATURA

1. Barton, H. in Grant, M. (2006). A health map for the local human habitat. *The Journal for the Royal Society for the Promotion of Health*, Vol. 126, No. 6, str. 252-253. Spletna stran: http://eprints.uwe.ac.uk/7863/2/The_he_a [Citirano 18. 8. 2014].
2. Blažič, M. et al. (2003). Didaktika. Novo mesto: Visokošolsko središče Novo mesto, Inštitut za raziskovalno in razvojno delo.
3. Cummins, S. et al. (2007). Understanding and representing place in health research: a relational approach. *Social Science & Medicine*, Vol. 65, No. 9, str. 1825-1838. Spletna stran: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.unilj.si/science/article/pii/S027795360700301> [Citirano 3. 11. 2014].
4. Evropska unija (2012). Javno zdravje. Spletna stran: http://europa.eu/policies-activities/have-your-say/index_sl.htm [Citirano 23. 8. 2014].
5. Farkaš-Lainščak, J., Pahor, M. in Zaletel-Kragelj, L. (2011). Self-rated health in different social classes of Slovenian adult population: nationwide cross-sectional study. *International Journal of Public Health*, Vol. 56, No. 1, str. 45-54. Spletna stran: <http://www.springerlink.com/content/c156431728187444/fulltext.pdf> [Citirano 23. 8. 2014].
6. Ivanuša, M. (2012). Več zdravja za bolj polno življenje. V: Završnik, J. in Ivanuša, M. (ur.). *Za aktivno in bolj zdravo starost*. Maribor: Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca, Kolaborativni center SZO za primarno zdravstveno nego.
7. Jank, W. in Meyer, H. (2006). Didaktični modeli. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
8. Kiauta, M., Poldrugovac, M., Rems, M., Robida, A. in Simčič, B. (2010). Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu. Republika Slovenija: Ministrstvo za zdravje. Spletna stran: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/kakovost/nacionalna_strategija_kakov_in_varn_20102015/Nacionalna_strategija_kakovosti_in_varnosti_v_zdravstvu_2010-2015.pdf [Citirano 12. 3. 2015].
9. Maciones, J. J. in Plummer, K. (2008). *Sociology: a global introduction*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
10. Maretič Požarnik, B. (2012). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
11. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Rupnik Vec, T. in Kompare, A. (2006). Kritično mišljenje v šoli: strategije poučevanja kritičnega mišljenja. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
13. Rutar Ilc, Z. (2003). *Pristopi k poučevanju, preverjanju in ocenjevanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
14. Sevehuijsen, S. in Švab, A. (2003). Uvod. V: Sevenhuijsen, S. in Švab, A. (ur.). *Labirinti skrbi: pomen perspektivne etike skrbi za socialno politiko*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne in politične študije.
15. Sevenhuijsen, S. (2003). *Prostor za skrb - pomen etike skrbi za socialno politiko*. V: Sevenhuijsen, S. in Švab, A. (ur.). *Labirinti skrbi: pomen perspektivne etike skrbi za socialno politiko*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne in politične študije.
16. Švab, V. (2011). Z dokazi podprto načrtovanje na področju duševnega zdravja. Z dokazi podprto javno zdravje: zbornik prispevkov Cvahtetovi dnevi javnega zdravja, september 2011, J. Farkaš-Lainščak in L. Zaletel-Kragelj. (ur.). Ljubljana: Medicinska fakulteta, Katedra za javno zdravje.
17. Thornicroft, G. in Tansella, M. (2004). Components of a modern mental health service: a pragmatic balance of community and hospital care. *British Journal of Psychiatry*, Vol. 185, str. 283-290. Spletna stran: <http://bjp.rcpsych.org/content/185/4/283.long> [Citirano 12. 3. 2015].

18. Uhan, S. (2004). Kakovost življenja v razširjeni Evropi. V: Malnar, B. in Bernik, I. (ur.). S Slovenkami in Slovenci na štiri oči: ob 70-letnici prof. Nika Toša. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Valentijn, P. P., Boesveld, I. C., van der Klauw, D. M., Ruwaard, D., Struijs, J. N., Molema J. J. W. et al. (2015). Towards a taxonomy for integrated care: a mixed-methods study. *International Journal of Integrated Care*, Vol. Jan-March 2015. Spletna stran: <https://www.ijic.org/index.php/ijic/article/view/1513/2802> [Citirano 12. 3. 2015].
20. Zupančič, V. (2013). Integralni pristop v zdravstveni negi. Magistrsko delo. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto.
21. Zupančič, V. in Filej, B. (2013). Koncept skupnostne skrbi iz perspektive znanja. V: Železnik, D., Kaučič, B. M. in Železnik, U. (ur.). Sedanjost in prihodnost zdravstvenih ved v času globalnih sprememb: zbornik predavanj z recenzijo. Slovenj Gradec: Visoka šola za zdravstvene vede.