



Univerza v Novem mestu
University of Novo mesto

Fakulteta za ekonomijo in informatiko
Faculty of Economics and Informatics

Fakulteta za poslovne in upravne vede
Faculty of Business and Management Sciences

Zbornik prispevkov

**IZZIVI GLOBALIZACIJE
IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU**
Mednarodna znanstvena konferenca

Novo mesto, 17. maj 2018

**GLOBALISATION CHALLENGES
AND SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU**
International Scientific Conference

Novo mesto, 17. may 2018



UNIVERZA V NOVEM MESTU

University of Novo mesto

FAKULTETA ZA EKONOMIJO IN INFORMATIKO

Faculty of Economics and Informatics

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE

Faculty of Business and Management Sciences

**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, 17. maj 2018

IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU
GLOBALISATION CHALLENGES AND THE SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU

ZBORNİK PRISPEVKOV
CONFERENCE PROCEEDINGS

Izdali in založili / Publishers ©

Univerza v Novem mestu
University of Novo mesto

Fakulteta za ekonomijo in informatiko
Faculty of Economics and Informatics

Fakulteta za poslovne in upravne vede
Faculty of Business and Management Sciences

Urednica / Editor

Dr. Jasmina Starc

Recenzirali / Outside Reviewers

Dr. Malči Grivec, dr. Laura Južnik Rotar, dr. Ljupčo Kevereski, dr. Ramiz Kikanović, dr. Rajko Macura,
dr. Vladislav Marjanović, dr. Nenad Novaković

Naslovnica / Title Page

Katja Keserič Markovič

Lektorica / Copy Editor

Za jezikovno neoporečnost so odgovorni avtorji prispevkov.

Tehnični uredniki / Technical Editors

Brigita Jugovič, Bojan Nose, Tanja Radovan

Programski odbor / Programme committee

Predsednica / Chairman:

Dr. Malči Grivec, Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Slovenija

Akad. prof. dr. Zoran Arandjelović, Ekonomska fakulteta, Univerza Niš, Srbija

Dr. Olja Arsenijević, Univerzitet »Union – Nikola Tesla«, Fakultet za poslovne studije i pravo,
Beograd, Srbija

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

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

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

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

Dr. Jasmina Starc, Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede, Slovenija

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.9:061.1EU(082)(0.034.44)

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, 17. maj 2018 / [urednica Jasmina
Starc]. - Novo mesto : Faculty of Economics and Informatics =
Fakulteta za ekonomijo in informatiko : Fakulteta za poslovne in
upravne vede = Faculty of Business and Management Sciences, 2018

ISBN 978-961-6770-42-2 (Fakulteta za poslovne in upravne vede)

1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina
295601408

VSEBINA / CONTENTS

UVODNI REFERATI

<i>Dr. Malči Grivec</i> Prihodnost globalizacije The Future of Globalisation	9
<i>Dr. Grozdanka Gojkov</i> Univerzitet i savremeni modeli upravljanja kvalitetom obrazovanja University and the Contemporary Models of Education Quality Management	22
<i>Dr. Vladimir Rosić</i> Menadžerske vještine Managerial Skills	35

REFERATI

<i>Miha Ambrožič</i> Povezave med makroekonomskimi kazalci in povprečno bruto plačo v Republiki Sloveniji Links between Macroeconomic Indicators and Average Gross Salary in the Republic of Slovenia	42
<i>Dr. Milica Andevski, dr. Branislav Banić</i> Opasnosti u mrežama interneta Dangers in the Internet Network	49
<i>Dr. Franci Avsec</i> Nepoštene prakse v živilski verigi: slovensko in hrvaško pravo Unfair Practices in Agrifood Chain: Slovene and Croatian Law	60
<i>Dr. Snežana Babić - Kekez, mag. Dalibor Farbaš</i> Značaj implementacije sadržaja o reproduktivnom zdravlju u populacionoj i obrazovnoj politici Importance of Implementation of Content about Reproductive Health in Population and Educational Policy	65
<i>Nikolina Belavić</i> Uvajanje organizacijskih sprememb v zdravstveni negi Introduction of Organisational Changes in Nursing Care	71
<i>Alma Bešar</i> Vpliv izdatkov pasivne politike zaposlovanja na stopnjo brezposelnosti The Impact of Passive Employment Policy Expenditure on the Unemployment Rate	82
<i>Mojca Blažič</i> Menedžer in vsebina ter razvitost njegovih kariernih kompetenc po modelu »Karierni kompas« Content and Development of the Manager's Career Competences According to the "Career Compass" Model	91

<i>Tanja Cerjak, Robert Sotler</i>	102
Etično-pravni vidik fizičnega oviranja pacientov v Splošni bolnišnici Brežice Ethical Legal Aspect of Physical Restraint of Patients in the General Hospital Brežice	
<i>Tomislav Cindrić</i>	112
Vpliv inflacije na gibanje cen nepremičnin v Sloveniji The Impact of Inflation on the Real Estate Prices in Slovenia	
<i>Dr. Katja Crnogaj, mag. Maja Rožman</i>	120
Vpliv organizacijske klime na dobro počutje zaposlenih The Impact of Organisational Climate on the Well-Being of Employees	
<i>Dr. Slobodan Čamilović</i>	129
Dokumenta sistema kvaliteta i opšta pravna akta organizacije Quality System Documents and General Legal Acts of Organisations	
<i>Dr. Biljana Đorđević</i>	137
Metodi smanjenja broja zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji Methods for Reducing the Number of Employees in Enterprises in the Republic of Serbia	
<i>Dr. Karmen Erjavec, Katja Kropce</i>	145
Jezikovne ovire v poslovni komunikaciji Language Barriers in Business Communication	
<i>Mag. Neven Garača, Iva Viličnik</i>	152
Žene u menadžmentu lokalne samouprave Virovitiško-podravske županije Women in the Local Government Management of Virovitica-Podravina County	
<i>Dr. Gordana Gavrić, dr. Marija Čukanović Karavidić</i>	159
Nove tendencije u upravljanju ljudskim resursima New Tendencies in Human Resources Management	
<i>Ajda Gobec Jerele</i>	165
Delovni čas in organizacija dela v delovnem razmerju Working Time and Work Organisation within the Employment Relationship	
<i>Dr. Ladin Gostimirović</i>	174
Nematerijalna motivacija Intangible Motivation	
<i>Dr. Sergej Gričar</i>	183
Prizma visokošolskih učiteljev The Aspect of Higher Education Teachers	
<i>Miha Indihar</i>	190
Povezovanje dijaških domov Cooperation of Boarding Schools	
<i>Dr. Marjetka Jelenc, dr. Branko Gabrovec</i>	195
Upravljanje s krhkostjo na individualni ravni Managing Frailty at the Individual Level	
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	200
Uporaba pristopa ocenjevanja učinkov na področju zdravstva The Use of Impact Evaluation in the Field of Health Care	

<i>Dr. Ljupčo Kevereski</i>	208
Psychological Articulations of Personality on Globalisation Scene Psihološke artikulacije osebnosti na globalizacijski sceni	
<i>Dr. Bojan Kocić, dr. Oliver Popović</i>	213
Kriptovalute: šansa, prednost ili finanijska zabluda – jedan pogled Cryptocurrencies: Opportunity, Advantage or Financial Misconception – A View	
<i>Kleopatra Kodrić, Munira Pejić</i>	224
Družbeni status in vpliv etičnih načel zaposlenih v zdravstvu Social Status and the Influence of Ethical Principles on Employees in Health Care	
<i>Vilma Kolarić, Snježana Gaćina</i>	232
Edukacija o šećernoj bolesti, kronične komplikacije i kvaliteta života Education about Diabetes, Chronic Complications, and Lifestyle Quality	
<i>Dr. Marija Kotevska - Dimovska, mag. Valentina Arsovska</i>	242
Characteristics of Managing Human Resources for Organisational Success in the Period of Globalisation Značilnosti upravljanja človeških virov za organizacijski uspeh v času globalizacije	
<i>Nataša Krajnc Zakrajšek</i>	249
Kajenje med dijaki zdravstvene šole Smoking among Secondary Nursing School Students	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	256
Kreativno liderstvo u EU i okruženju – izazovi modernog doba Creative Leadership in the EU and Its Environment – Challenges of the Modern Age	
<i>Nadja Kruh</i>	263
Dejavniki povpraševanja na primeru SoloDiesel Factors Affecting Demand in the Case of SoloDiesel	
<i>Iztok Tomaž Kužnik</i>	269
Hibridne vsebine na družbenih omrežjih Hybrid Content in Social Media	
<i>Tanja Kužnik</i>	276
Menedžment kakovosti oskrbe pacienta z diabetičnim stopalom Quality Care Management of the Diabetic Foot Patient	
<i>Dr. Sebastian Lahajnar, dr. Alenka Rožanec</i>	285
Kriptovalute in tehnologija veriženja blokov Cryptocurrencies and Blockchain Technology	
<i>Dr. Renata Machova, mag. Lilla Feher</i>	294
Management in a Multicultural Enviroment Menedžment v multikulturnem okolju	
<i>Dr. Mirna Macur</i>	305
Anketiranje pacientov kot orodje za večjo odzivnost v zdravstvu Surveying Patients as a Tool for Greater Responsiveness in Health Care	
<i>Mag. Kristina Mićin, Ivana Topalović</i>	310
Uvođenje eura u Hrvatskoj: KUNA vs. EURO The Introduction of the Euro in Croatia: KUNA vs. EURO	

<i>Dr. Saša Mitrić</i>	316
Marketing bezbjednosnih agencija – benefiti koncepta integralne primjene Marketing of Security Agencies – Benefits of the Integral Application Concept	
<i>Dr. Blaž Mlačak, Mira Brodarič</i>	329
Kakovost in menedžment v zdravstvu z vidika medicinskih sester Quality and Management in Health Care from the Perspective of Nurses	
<i>Petra Murn</i>	339
Poznavanje zdravstveno-ekoloških vsebin med medicinskimi sestrami Knowledge of Health Ecology Content among Nurses	
<i>Dr. Radmila Nikolić</i>	350
Kvalitet nastavnog procesa kao determinanta kvaliteta obrazovnih ishoda Quality of the Teaching Process as a Determinant of the Quality of Education Outcomes	
<i>Dr. Nenad Novaković, dr. Rajko Macura</i>	356
Socijalni aspekti globalizacije Social Aspects of Globalisation	
<i>Dr. Nebojša Pavlović</i>	363
Globalizacija i inovacije Globalisation and Innovations	
<i>Robert Piščanc</i>	369
Uvajanje standarda ISO 50001 v družbi Slovenske železnice, d. o. o. Introduction of the ISO 50001 Standard in the Company Slovenske železnice, d.o.o.	
<i>Brendon Potter, dr. Vesna Damnjanović</i>	379
Faktori koji utiču na rangiranje globalnih poslovnih takmičenja u rešavanju studije slučaja – mišljenje mentora Factors Affecting the Ranking of Global Business Case Study Competitions – Mentors' Perspective	
<i>Dr. Snežana Prtljaga, dr. Ivana Markov Čikić</i>	387
Menadžment u visokom obrazovanju Srbije Management at the Higher Education Level in Serbia	
<i>Rajka Rade</i>	395
Organizacijska klima u procesu globalnih promjena Organisational Climate in the Process of Global Changes	
<i>Dario Radilović</i>	401
Globalizacija v turizmu Globalisation in Tourism	
<i>Dr. Dušan Ristić, dr. Dragan Janjušić</i>	409
Kako rade najuspešniji lideri How do Most Successful Leaders Work	
<i>Dr. Barbara Rodica, dr. Vito Bobek</i>	417
Regionalna inovacijska politika Regional Innovation Policy	
<i>Dr. Natalia Safronova, dr. Farida Chanhieva</i>	427
The Role of Business Process Management in Sustainable Business Practice Vloga upravljanja poslovnih procesov v trajnostni poslovni praksi	

<i>Dr. Agneš Slavić, dr. Nemanja Berber</i>	431
Izazovi prakse liderstva u javnom sektoru Srbije Challenges of Leadership Practice in the Public Sector in Serbia	
<i>Olga Štancar</i>	440
Razvijanje partnerskega modela v zdravstveni negi Development of the Partnership Model in Nursing Care	
<i>Ivan Štefančič, Monika Buzo</i>	447
Program nagrađivanja vjernosti – što donosi trgovcima, a što kupcima Loyalty Programmes – Benefits for the Sellers and Buyers	
<i>Peter Šterk, Gorazd Laznik</i>	456
Vodenje dializnega pacienta skozi postopek priprave na transplantacijo ledvice Managing the Dialysis Patient through the Preparation Procedure for Kidney Transplantation	
<i>Dr. Luka Martin Tomažič</i>	465
Politično-ekonomski vidiki globalizacije: imperializem, finančni trgi in mednarodne korporacije Politico-Economic Aspects of Globalisation: Imperialism, Financial Markets and Multinational Corporations	
<i>Alenka Zupan</i>	472
Nadgrajena inteligenca – dejavnik za povečanje človeške zmogljivosti Upgraded Intelligence – a Factor Increasing the Human Capacity	

Prihodnost globalizacije

UDK 339.97“313”

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, poslovno okolje, blaginja, socialna varnost, Slovenija

POVZETEK - Globalizacija je kompleksni večdimenzionalni pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo zadnjega obdobja. Čeprav jo pogosto preučujemo samo z ekonomskega vidika, pa ne smemo pozabiti učinkov, ki jih ima na sociokulturno, pravno, tehnološko, politično in tudi na ekološko okolje. Zato ne preseneča, da jo številni razumejo kot novo paradigmo razumevanja družbenih pojavov in procesov, ki so podvrženi krčenju časa in prostora. Globalizacija tako od posameznika zahteva nenehno prilagajanje, in sicer v poslovnem in osebnem življenju. Pregled literature kaže, da avtorji globalizacije ne razumejo več zgolj kot izrazito pozitivni pojav, ki spodbuja inovativnost in povečuje gospodarsko blaginjo, temveč ji v zadnjem obdobju pripisujejo tudi negativne posledice, kot so upadanje socialne države in povečevanje socialnih razlik ter čedalje večja socialna izključenos posameznih skupin prebivalstva. Prispevek obravnava tudi povečan razkorak med delom in kapitalom v dohodkih in bogastvu, zato se pojavljajo težnje po potrošnji lokalnih (zlasti prehrambnih) proizvodov, ki je tudi ekološko sprejemljivejša. Ob upoštevanju navedenega ter trenutnega gospodarskega in političnega dogajanja se sprašujemo, kam oz. kako naprej. Dejstvo je namreč, da ima Slovenija majhno odprto gospodarstvo, ki potrebuje (tudi) globalni trg. Svojo konkurenčno prednost pa kljub temu lahko gradi na svojih naravnih danostih ter ljudeh in njihovem znanju.

UDC 339.97“313”

KEY WORDS: globalisation, business environment, prosperity, social security, Slovenia

ABSTRACT - Globalisation is a multidimensional complex phenomenon that has marked the contemporary world economy. Although globalisation is often studied from the economic aspect only, the effects of globalisation on the sociocultural, legal, technological, political and, last but not least, the ecological environment are not to be neglected. Therefore, it is not surprising that by many people globalisation is understood as a new paradigm of understanding social phenomena and processes subjected to the shrinking of time and space. Globalisation thus requires the individual's constant adaptation, both in business and personal life. The overview of literature shows that globalisation is not considered a particularly positive phenomenon anymore, promoting innovation and increasing economic prosperity; in the recent times, negative consequences have also been attributed to globalisation, such as the decline of the welfare state, the increase in social disparities, as well as the growing social exclusion of individual population groups. The article also deals with the increased gap between work and capital in terms of income and wealth. Consequently, new trends are emerging, and aspirations for local consumption, which is also more ecologically acceptable. Considering the above, as well as the current economic and political developments, the question arises, how and where to continue. All in all, Slovenia is still considered a small open economy for which the global market is necessary; however, it can also build its competitive advantage on its natural resources, people and their knowledge.

1 Uvod

V 21. stoletju smo posamezniki, gospodarski subjekti in družba kot celota postavljeni pred vedno nove izzive. Mnogi izmed njih so povezani oz. pogojeni z globalizacijo, za katero lahko rečemo, da se je zarila v vse pore družbe. Zato ne preseneča ugotovitve, da se s pojmom ukvarjajo različne znanosti. Ne glede na vidik proučevanja globalizacije pa smo si enotni, da ima za nekatere deležnike pozitivne učinke, za druge, žal, negativne. Vsem pa je skupno, da se je treba nastalim razmeram prilagajati, saj je

globalizacija danes dejstvo. Tako z gotovostjo lahko rečemo, da je globalizacija več-dimenzionalen in kompleksen pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo zadnjega obdobja. Še posebej to velja za majhna gospodarstva, kakršno je Slovenija. Kovačič in Stanovnik (2005, str. 45) namreč ugotavljata, da so globalizacijski pritiski zaradi vse večje liberalizacije trga in potreb po specializaciji v majhnih ekonomijah precej bolj izraženi kot v velikih.

Četudi globalizacijo najpogosteje proučujemo z gospodarskega vidika, se moramo zavedati, da ima učinke tudi na sociokulturno, pravno, tehnološko, politično in nena-zadnje ekološko okolje. In šele proučevanje pojma z vseh omenjenih področij lahko vodi do prave slike o vplivu globalizacije na vsakdanje življenje posameznika, kar od njega zahteva nenehno prilagajanje, in sicer na poslovnem področju in v osebnem življenju.

2 Pojem globalizacija

Globalizacijo najlažje opredelimo kot proces, ki pomeni intenzivno, vseobsežno povezovanje sveta, kar vodi do zmanjševanja prostorske in časovne razdalje med subjekti. Vse to pa vodi v soodvisnost in povezanost, kar se kaže v spremembah v družbi, politiki in nenazadnje v ekonomskem sistemu (Oksak in Yalcinkaya Koyuncu, 2017, str. 381). Zavedamo se namreč, da je globalizacija proces večanja gospodarske, finančne, politične, kulturne in informacijske povezanosti držav oz. regij. Globalizacijo moramo tako razumeti kot povezovanje različnih kultur sveta, pri čemer je nujno povečevanje zavesti o svetu kot celoti. Ruši namreč meje, povezuje nacionalna gospodarstva, različne kulture, tehnologije in sisteme upravljanja, kar ustvarja kompleksen sistem soodvisnosti (Kılıçarslan in Dumrul, 2018, str. 115).

Četudi se o globalizaciji in njenih posledicah več govori v zadnjem času, se moramo zavedati, da to ni nov pojav (slika 1). Rečemo lahko, da bi o globalizaciji lahko govorili že pred stoletji, kar se odraža v človekovi želji po iskanju novih priložnosti, spoznavanju novih ljudi in krajev, izmenjavi zamisli in blaga (Evropska komisija, 2017, str. 5). Pri tem Svetličič (1998, str. 1016) opozarja, da če smo včasih govorili o pomenu mednarodne menjave, sta danes v ospredju mednarodno investiranje in mednarodna mobilnost proizvodnih dejavnikov. Subjekt globalizacije so tako postali gospodarski subjekti in ne več trgi. S tem pa so se učinki globalizacije multiplicirali (Kılıçarslan in Dumrul, 2018, str. 115). Evropska komisija (2017, str. 5) nadalje ugotavlja, da globalizacija danes vse bolj temelji na znanju, pri čemer jo spodbujajo hitre tehnološke spremembe (npr. internet). Vse to spreminja naravo izmenjave na svetovni ravni. Tako se lahko strinjamo s C. Ogrean in M. Herciu (2014), ki pravita, da je to proces, ki je močno zaznamoval zadnjih nekaj desetletij. Pri tem poudarjata, da je globalizacija danes drugačna, kot je bila včeraj, ter da je napovedovanje prihodnosti težavnejše kot nekoč. Prav tako pa globalizacijski procesi spreminjajo položaj in izzive nacionalnih ekonomij ter podjetij (Kovačič in Stanovnik, 2005, str. 45).

v BDP, (3) povečan pomen tujih neposrednih investicij in mednarodne proizvodnje, (4) nastanek integriranih finančnih trgov, (5) rastoč pomen ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje ter (6) vpliv tehnologije in prenosa znanja na mednarodno trgovino in mednarodno poslovanje.

Ob kazalnikih globalizacije pa se pogosto sprašujemo tudi o učinkih globalizacije. Tako se najpogosteje omenja več priložnosti za vsakogar (Evropska komisija, 2017), kar izhaja iz možnosti povezovanja s komer koli. Za posameznika se zelo izpostavljajo neomejene možnosti potovanja in tudi zaposlovanja kjer koli v svetu. Ob tem Evropska komisija (2017) ugotavlja, da vsaka milijarda izvoza podpre 14.000 delovnih mest. Prav tako globalizacija prispeva k večji izbiri proizvodov in storitev, in to po nižji ceni. Prispevala naj bi tudi k večji produktivnosti in zaradi specializacije tudi nižjim stroškom proizvodnje, kar povečuje konkurenčnost podjetij. Vse to pa naj bi vodilo tudi k zmanjšanju revščine. A si tu zagovorniki globalizacije niso enotni, saj nekateri izpostavljajo vedno večjo neenakost, socialne krivice ter tudi izgubo delovnih mest, še posebej za manj kvalificiran kader. Dejstvo namreč je, da bodo v Evropo vrnjena delovna mesta drugačna od tistih, ki so bila pred leti zaradi selitve proizvodnje izgubljena. Ne glede na vse pa po prepričanju Evropske komisije (2017) v odprtih gospodarstvih EU ne vlada večja neenakost. Ne smemo pa pozabiti tudi na okoljevarstveni problem (transport, različne ureditve okoljske politike ...), problem zasebnosti in nenazadnje tudi na razkroj tradicije in identitete.

2.2 Slovenija in globalizacija

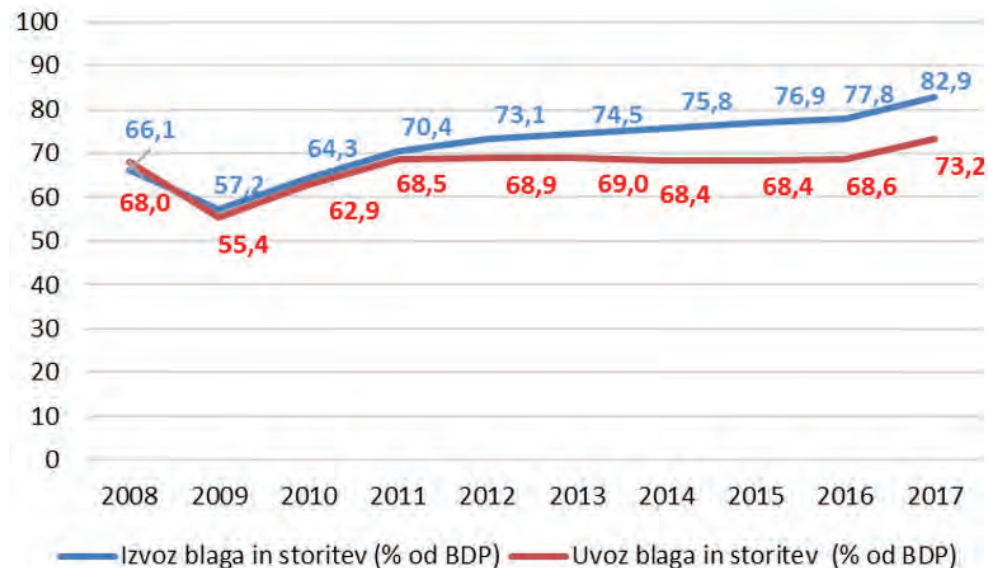
Za Slovenijo pogosto rečemo, da je majhno odprto gospodarstvo, katerega gospodarski subjekti za svoj obstoj nujno potrebuje mednarodni trg. O pomenu mednarodne trgovine govorijo tudi podatki o vrednosti izvoza in uvoza. Po podatkih Statističnega urada RS je Slovenija v letu 2017 glede na leto 2016 povečala vrednost izvoza in uvoza blaga in storitev za 14 %. Pri tem Z. Repotočnik (2018) ugotavlja, da sta bili tako rast izvoza kot tudi rast uvoza blaga in storitev nadpovprečni. Povprečna rast izvoza je bila namreč v predhodnih treh letih 5,1-odstotna, rast uvoza pa 3,5-odstotna. Po kazalniku izvoza in uvoza blaga in storitev v BDP (izvoz 82,9 %, uvoz 73,2 %) je med državami članicami EU zasedla 8. mesto in glede na leto 2016 pridobila dve mesti. Višje relativne deleže izvoza blaga in storitev so izkazovale sledeče države: Luksemburg, Malta, Irska, Slovaška, Madžarska, Belgija in Nizozemska.

Z. Repotočnik (2017) nadalje ugotavlja, da sta izvoz in uvoz blaga vseh vrst podjetij ne glede na državo nadzora pretežno usmerjena na trge in s trgov držav članic EU. Podatki pa tudi kažejo povezavo med regionalno usmerjenostjo izvoza in uvoza blaga in regionalnim izvorom tujih podjetij. Podjetja pod nadzorom držav članic EU izvozijo na trge EU sorazmerno precej več kot podjetja, ki so pod nadzorom drugih držav, bodisi evropskih ali neevropskih.

Podjetja, ki so pod nadzorom držav članic EU, so v EU izvozila tudi največji delež blaga, in sicer 80,9 % vrednosti vsega izvoza; slovenska podjetja so tja izvozila 79,0 % vrednosti vsega izvoza. Kljub temu pa velja, da se struktura izvoza sloven-

skih podjetij in struktura izvoza tujih podjetij pod nadzorom držav članic EU po kontinentih oz. regijah bistveno ne razlikujeta.

Slika 2: Uvoz in izvoz blaga in storitev v Sloveniji od 2008 do 2017



Vir: SURS, 2018.

Tuja podjetja, ki jih nadzirajo države, ki niso članice EU, so v letu 2016 v države članice EU izvozila 58,5 %, v druge evropske države 22,0 % in v azijske, ameriške, afriške in oceanijske države skupaj 19,5 % vrednosti izvoza blaga. Med temi izvozniki so prevladovala švicarska podjetja, sledila so ruska in ameriška (Repotočnik, 2017).

Repotočnikova (2018) tudi ugotavlja, da je stopnja vključenosti Slovenije v mednarodno menjavo, merjena s kazalnikom tržne integracije v blagu, znašala 64,4 % in je bila tako kot v prejšnjih letih ena najvišjih med državami članicami EU-28. Slovenija je bila po tem kazalniku na 4. mestu. Po kazalniku tržne integracije v storitvah, ki je v 2017 znašal 13,6 %, se je med omenjenimi državami uvrstila na 14. mesto (v letu 2016 na 15. mesto), kar je razvidno tudi iz tabele 1.

Ob vsem tem ugotavljamo, da so tuja podjetja v Sloveniji pomembno vključena v mednarodno menjavo blaga (Repotočnik, 2017). Med vsemi aktivnimi tržnimi podjetji v nefinančnih dejavnostih (področja od B do J, od L do N in S95 po Standardni klasifikaciji dejavnosti, 2008), ki so delovala v Sloveniji v letu 2017, je bilo 5,8 % tujih, enako kot v letu 2016. Tuja notranja podjetja so zaposlovala 23,2 % vseh oseb, ki delajo, ter ustvarila 33,7 % prihodka in 28,2 % dodane vrednosti (Repotočnik, 2018). Avtorica (Repotočnik, 2017) nadalje ugotavlja, da so tuja podjetja posebno pomembna v mednarodni menjavi blaga.

Tabela 1: Mednarodna menjava v Sloveniji in državah EU v letu 2017

	<i>Izvoz blaga in storitev (% bdp)</i>	<i>Uvoz blaga in storitev (% BDP)</i>	<i>Tržna integracija blaga – povprečje izvoza in uvoza (% BDP)</i>	<i>Tržna integracija storitev – povprečje izvoza in uvoza (% BDP)</i>	<i>Izvoz blaga v EU-28 (% celotnega izvoza blaga)</i>	<i>Uvoz blaga iz EU-28 (% celotnega uvoza blaga)</i>
EU-28	45,7	42,0	31,8	12,0	64,1	63,9
Belgija	85,8	84,6	61,4	23,8	72,1	64,5
Bolgarija	67,4	63,7	52,9	12,6	66,4	64,0
Češka republika	79,8	72,3	64,7	11,3	83,9	78,0
Danska	54,5	47,4	31,5	19,5	61,8	69,9
Nemčija	47,0	39,5	34,7	8,6	58,5	66,3
Estonija	76,5	72,0	52,6	21,6	71,7	81,0
Irska	119,9	89,5	47,3	57,4	51,2	65,2
Grčija	33(p)	34(p)	22,9(p)	10,6(p)	53,7	52,0
Španija	34,3(p)	31,4(p)	24,8(p)	8,1(p)	66,3	59,7
Francija	30,9(p)	32(p)	22,5(p)	8,9(p)	58,8	70,0
Hrvaška	51,1	48,8	32,1	17,8	64,0	77,7
Italija	31,2	28,2	23,9	5,8	55,7	60,2
Ciper	65(p)	68,5(p)	25,5(p)	41,3(p)	38,3	60,7
Latvija	61,1	61,0	47,0	14,1	66,2	78,6
Litva	80,9	78,1	63,3	16,2	58,3	70,6
Luksemburg	223,1	189,8	37,9	168,6	84,2	83,1
Madžarska	88,2	80,7	68,2	16,2	81,2	76,1
Malta	135,3	115,9	33,0	92,6	53,8	62,2
Nizozemska	83(p)	72,2(p)	57,9(p)	19,7(p)	75,3	46,0
Avstrija	53,7	50,6	37,5	14,7	71,2	77,3
Poljska	54,3	50,3	43,0	9,2	80,0	71,7
Portugalska	42,7(p)	41,9(p)	32,7(p)	9,6(p)	74,0	76,4
Romunija	41,4(p)	43,6(p)	33,6(p)	8,9(p)	75,8	75,8
Slovenija	82,9	73,2	64,4	13,6	75,7	69,4
Slovaška	96,9	93,8	85,4	9,9	85,7	79,8
Finska	38,5	38,2	26,3	12,1	59,5	71,7
Švedska	45,4	41,7	30,0	13,5	59,2	71,0
Združeno kraljestvo	30,2	31,3	19,9	10,9	47,7	51,9

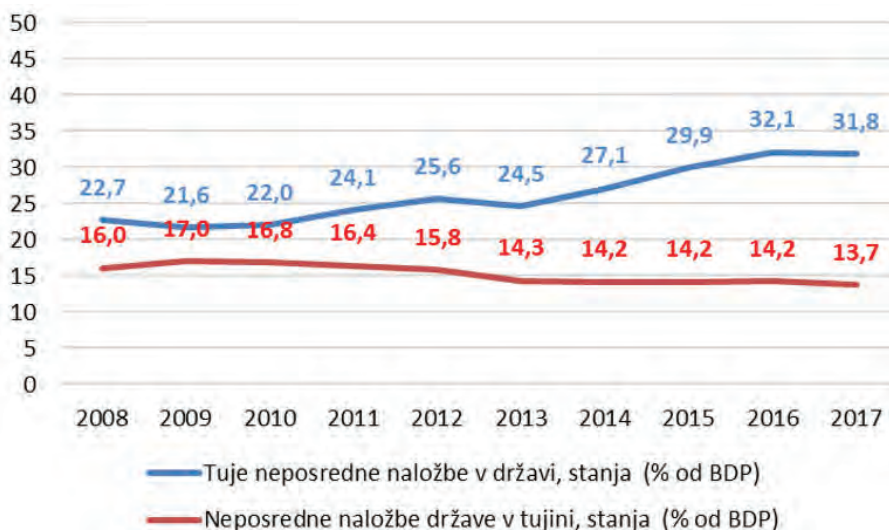
Vir: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&ncode=tet00003>, SURS, 2018.

V letu 2016 so tuja podjetja iz obravnavanih dejavnosti ustvarila 41,6 % vrednosti izvoza blaga in 46,4 % vrednosti uvoza blaga vseh v raziskovanje zajetih podjetij na domačem trgu. Ob tem moramo izpostaviti še dejstvo, da je pri ocenjevanju pomena tujih rezidenčnih podjetij kot izvoznikov in uvoznikov treba upoštevati tudi, da izvoz in uvoz še dodatno opravljajo tuja nerezidenčna podjetja. Z upoštevanjem izvoza in

uvoza blaga teh podjetij bi izvoz in uvoz vseh tujih podjetij presegal polovico celotnega izvoza in uvoza blaga Slovenije.

Pomemben kazalnik globalizacije države so tudi neposredne tuje investicije. Vrednost tujih neposrednih naložb v Sloveniji je konec leta 2017 znašala 13,7 milijarde EUR. V primerjavi s stanjem konec leta 2016 se je povečala za 5,4 %, kar je skromnejše povečanje kot v preteklih treh letih, ko je bila rast stanja naložb od 12- do 15-odstotna. V letu 2017 je delež tujih neposrednih naložb v vrednosti BDP dosegel 31,8 % in je bil tako približno enak kot v letu 2016 (32,1 %) (Repotočnik, 2018). Če pogledamo še vrednost neposrednih naložb Slovenije v tujini, ugotovimo, da je ta konec leta 2017 znašala 5,9 milijarde EUR in se je v primerjavi s stanjem konec leta 2016 povečala za 2,9 %. Povprečna rast vrednosti slovenskih naložb v tujini je bila v predhodnih treh letih nekoliko višja, in sicer 3,5-odstotna (Repotočnik, 2018). Vrednost neposrednih naložb Slovenije v tujini je v letu 2017 znašala 13,7 % BDP, kar je za pol odstotne točke manj kot v letu 2016 (14,2 % BDP). Gibanje omenjenih kazalcev v času pa kaže slika 4.

Slika 3: Stanje tujih neposrednih naložb v Sloveniji ter tujih neposrednih naložb Slovenije v tujini od 2008 do 2017



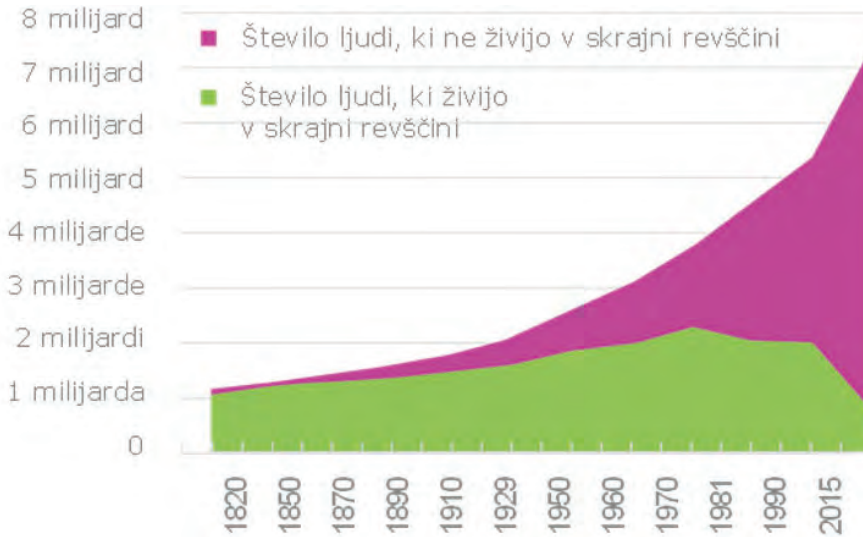
Vir: SURS, 2018.

3 Dileme globalizacije in globalizacija jutri

Kljub vsem predstavljenim učinkom globalizacije pa se moramo vprašati tudi o dilemah, ki jih med posameznimi deležniki globalizacija povzroča. Največkrat se z globalizacijo postavlja dilema, ali povzroča revščino oz. neenakost. Ugotovitve

Evropske komisije (2017) kažejo, da v odprtih gospodarstvih EU ne vlada večja neenakost. Prav tako naj bi globalizacija s selitvijo proizvodnje v nerazvite dele sveta stotine milijonov ljudi dvignila iz skrajne revščine (slika 4) ter manj razvitim območjem pomagala, da dohitijo druge. Prav slednje pa naj bi ustvarjalo nove trge in tako krepilo nadaljnji razvoj.

Slika 4: Gibanje števila revnih ljudi v svetu v letih 1820–2015

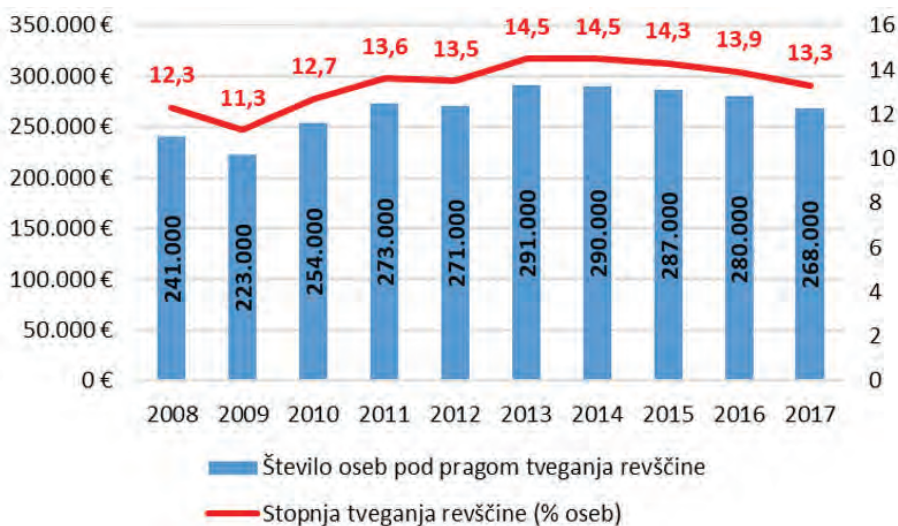


*Skrajna revščina pomeni preživetje z manj kot 1,90 dolarja na dan.

Vir: Evropska komisija (2017). Razmislek o izkoriščanju globalizacije. Bruselj: Evropska komisija, str. 9.

Kljub omenjenim podatkom pa moramo za Slovenijo še vedno povedati, da je po podatkih iz raziskovanja Življenjski pogoji (SILC) za leto 2017 bila stopnja tveganja revščine v Sloveniji 13,3-odstotna. To pomeni, da je z dohodkom, nižjim od praga tveganja revščine, živelo približno 268.000 prebivalcev Slovenije, kar je 12.000 manj kot v prejšnjem letu. Letni prag tveganja revščine za enočlansko gospodinjstvo je znašal 7.628 EUR, mesečni pa 636 EUR, za štiričlansko družino, sestavljeno iz dveh odraslih in dveh otrok, mlajših od 14 let, je znašal 1.335 EUR na mesec (Intihar, 2018). Avtorica nadalje ugotavlja, da se je stopnja tveganja revščine glede na leto 2016 znižala za 0,6-odstotne točke (slika 5), prav tako pa je bil dohodek nekoliko enakomerneje porazdeljen med gospodinjstvi, saj se je vrednost Ginijevega količnika znižala za 0,7-odstotne točke, vrednost razmerja kvartilnih razredov pa za 0,2.

Slika 5: Stopnja tveganje revščine v Sloveniji v letih 2008–2017

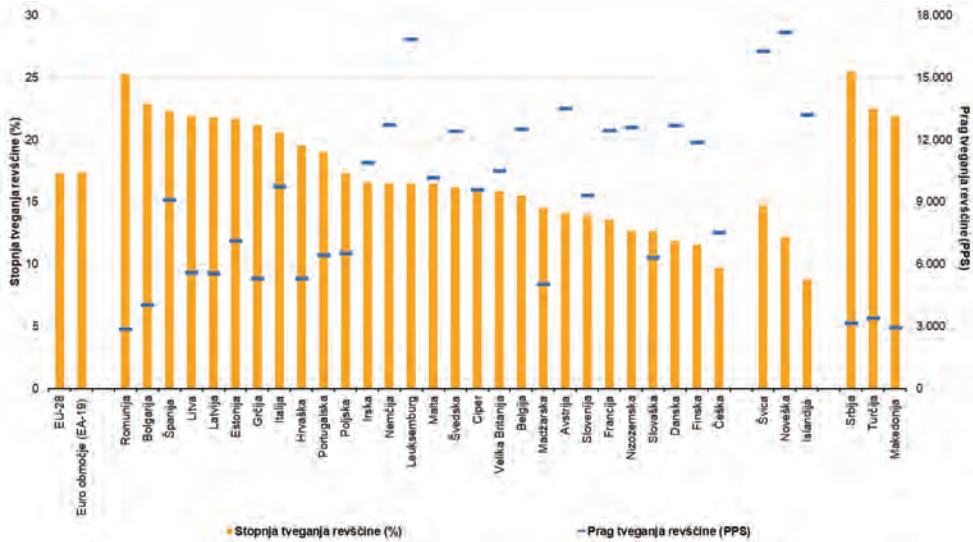


Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2018). Stopnja tveganja revščine, statistične regije, Slovenija, letno. Spletna stran: <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.

Ne glede na spodbuden trend na tem področju pa ugotavljamo, da so določene skupine ljudi revščini izpostavljene bolj. Tako je med vsemi 268.000 osebami, živečimi z dohodki, nižjimi od praga tveganja revščine, bilo 78.000 upokojencev (ali 15,9 % upokojencev), od tega 54.000 upokojenih žensk in 23.000 upokojenih moških; 56.000 je bilo delovno aktivnih (ali 6,6 % delovno aktivnih), od tega 32.000 zaposlenih in 24.000 samozaposlenih; 51.000 je bilo brezposelnih (ali 41,8 % brezposelnih), 49.000 je bilo mladoletnih otrok (ali 12,8 % otrok), 34.000 pa je bilo drugih oseb (ali 19,1 % nezmožnih za delo, gospodinj, študentov, drugih neaktivnih in nerazvrščenih oseb) (Intihar, 2018). Ob tem pa je nujno izpostaviti dejstvo, da so vse oblike socialnih transferjev, vključno s pokojninami, v Sloveniji še vedno pomemben dejavnik zniževanja revščine, saj če v dohodek ne bi šteli socialnih transferjev (družinskih in socialnih prejemkov), bi bila stopnja tveganja revščine 24,0-odstotna. Če bi od dohodka odšteli še pokojnine, bi se stopnja tveganja revščine zvišala kar na 41,5 %.

Poleg tega pa velja, da obstajajo pomembne razlike med regijami v Sloveniji in tudi med posameznimi državami v Evropi, kot kaže slika 6.

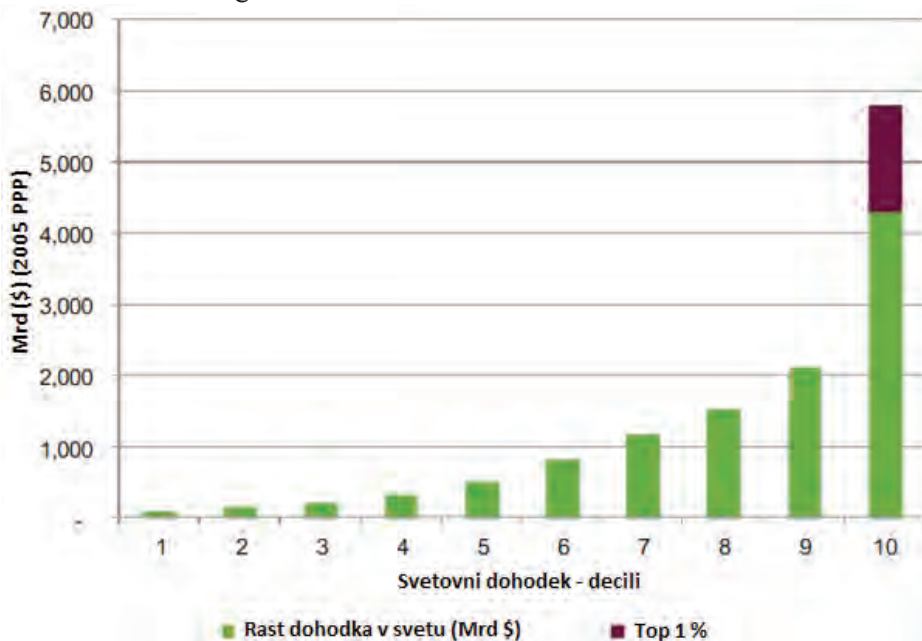
Slika 6: Stopnja tveganja revščine po državah v letu 2016



Vir: Eurostat (2018). P At-risk-of-poverty rate and threshold, 2015. Spletna stran: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:At-risk-of-poverty_rate_and_threshold_2015_YB17.png.

Naslednja dilema globalizacije je, ali globalizacija povzroča neenakost oz. prepad med najbogatejšimi in najrevnejšimi. Po zadnjih podatkih, ki so bili objavljeni na gospodarskem forumu v Davosu, naj bi najbogatejši odstotek prebivalstva imel več premoženja kot vse ostalo svetovno prebivalstvo skupaj (<https://www.delo.si/svet/globalno/1-najbogatejsih-ima-vec-kot-99-ostalnih.html>). Neenakost se je v zadnjem obdobju še povečala. Oxfam (2018a) celo ugotavlja, da ima 62 najbogatejših toliko bogastva kot najrevnejša polovica vseh ljudi na svetu. Še pred petimi leti je 388 ljudi imelo toliko kot najrevnejša polovica prebivalstva, torej 3,6 milijarde ljudi. Bogati torej postajajo vedno bogatejši, kar prikazuje tudi naslednja slika. Tako naj bi šlo 46 % vse rasti v žepe 10 % najbogatejših (Oxfam, 2018b). Ob tem je sicer prav, da povemo, da se je število tistih, ki živijo v skrajni revščini, med letoma 1999 in 2010 sicer zmanjšalo za polovico, a povprečni letni dohodek najrevnejših desetih odstotkov se je v zadnjih 25 letih zvišal za manj kot tri dolarje (<https://www.delo.si/svet/globalno/1-najbogatejsih-ima-vec-kot-99-ostalnih.html>).

Slika 7: Rast svetovnega dohodka v letih 1988–2011



Vir: Oxfam (2018b). An Economy for the 1%: How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped. Spletna stran: https://www.scribd.com/doc/295856689/1-najbogatej%C5%A1ih-ima-ve%C4%8D-kot-99-ostalih#fullscreen&from_embed.

Skrb zbujaajoč je tudi podatek, da vse večja neenakost v svetu bolj prizadene ženske kot moške ter da je čedalje manjši delež nacionalnega dohodka, ki ga dobijo delavci, in sicer tako v razvitih državah kot tudi v državah v razvoju. Pri tem podatki spet kažejo, da med slabo plačanimi delavci po svetu prevladujejo ženske.

Poleg omenjenih perečih vprašanj s področja ekonomije pa ne smemo in ne moremo mimo dilem o tem, ali globalizacija zmanjšuje kulturno raznolikost ter kakšen vpliv ima na okolje. Nesporno dejstvo je, da se z globalizacijo spreminjajo vrednote. Vedno bolj smo tudi priča globalni potrošniški kulturi, saj so proizvodi dostopni povsod. Se pa tudi ti prilagajajo kulturnim lastnostim regije. Zaradi medijev in družbenih omrežij pa ima čedalje več ljudi občutek, da globalizacija neposredno ogroža njihovo identiteto in tradicijo ter s tem tudi kulturno raznolikost in način življenja (Evropska komisija, 2017). A tu je vprašanje na mestu: »Ali znamo/želimo živeti brez tega?«

Z vidika okoljevarstva pa se moramo zavedati, da je danes spremenjen kontekst problemov okolja na lokalni, nacionalni, regionalni in globalni ravni. S stališča protiglobalistov je globalizacija glavni povzročitelj ekoloških katastrof (Černetič, 2003, str. 25). Prenos »umazane« proizvodnje v manj razviti svet in pretirano izkoriščanje

neobnovljivih virov namreč niso rešitev. Okolje namreč ne pozna razlike med revnimi in bogatimi.

Glede na navedeno je nujno, da globalizacija jutrišnjega dne temelji na:

- pravičnem nagrajevanju delavcev,
- spodbujanju gospodarske enakopravnosti žensk,
- povečevanju transparentnosti poslovanja,
- pravični davčni obremenitvi,
- boju proti revščini ter
- trajnostni proizvodnji in potrošnji.

4 Zaključek

Procesa globalizacije se ne da ustaviti, a ga lahko z ustrežno politiko na različnih ravneh izkoristimo v lastno korist in večjo blaginjo vseh nas. Podatki namreč kažejo, da je koristna, ko je primerno izkoriščena. A za to je potrebno usklajeno delovanje vseh ravni odločanja, in sicer (1) na ravni skupnosti držav oz. svetovni ravni (trgovinski sporazumi, ukrepi za davčno pravičnost, višji regulatorni standardi, skrb za varnost potrošnikov ...), (2) na ravni posamezne države (izobraževanje, aktivna politika zaposlovanja, razvoj infrastrukture ...) in (3) na regionalni ravni (pametna specializacija, sodobna infrastruktura, politika grozdov ...) in (4) na lokalni ravni (rešitve pametnih mest, inovacijska vozlišča, podjetniški inkubatorji ...). Nikakor pa ob tem ne smemo pozabiti na posameznika, saj se namreč vse spremembe začnejo pri njem.

LITERATURA

1. 1 % najbogatejših ima več kot 99 % preostalih. Spletna stran: <https://www.delo.si/svet/globalno/1-najbogatejsih-ima-vec-kot-99-ostalih.html>.
2. Blažič, M. (2008). Človeški kapital v pogojih globalizacije. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU: mednarodna znanstvena konferenca. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 21–27.
3. Černtič, B. (2003). Proces globalizacije, protiglobalizacijska gibanja in kritika blagovnih znamk. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
4. Dodan, N. L. (2014). The Globalization of the Economy the Social Effects of the Worldwide Crisis in Romania. Paper presented at the International Scientific Conference »Strategies XXI«, 1, str. 111–120. Spletna stran: <https://search.proquest.com/docview/1528366943?accountid=31008>.
5. Eurostat (2018). P At-risk-of-poverty rate and threshold, 2015. Spletna stran: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:At-risk-of-poverty_rate_and_thres_hold_2015_YB17.png.
6. Evropska komisija (2017). Razmislek o izkoriščanju globalizacije. Bruselj: Evropska komisija, str. 5.
7. Exports of goods and services in % of GDP. Spletna stran: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tet00003>.
8. Figge, L. et al. (2017). The effects of globalization on Ecological Footprints: an empirical analysis. *Environ Dev Sustain*, št. 19, str. 863–876.

9. Intihar, S. (2018). Stopnja tveganja revščine v 2017 nekoliko nižja (13,3 %), prag tveganja revščine višji kot v 2016. Spletna stran: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/7464>.
10. Kılıçarslan, Z. in Dumrul, Y. (2018). The Impact of Globalization on Economic Growth: Empirical Evidence from the Turkey. *International Journal of Economics and Financial Issues*, let. 8, št. 5, str. 115–123.
11. Kovačič, A. in Stanovnik, P. (2005). Spreminjajoče determinante konkurenčnosti in premajhna globaliziranost Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 51, št. 5/6, str. 45–53.
12. Ocrean, C. in Herciu, M. (2014). Globalization and the challenges of sustainability. *Economic and Social Development: Book of Proceedings: Economic and Social Development*, 7th International Scientific Conference. New York City: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, str. 374–383.
13. Oksak, Y. in Yalcinkaya Koyuncu, J. (2017). Does globalization affect female labor force participation: Panel evidence. *Journal of Economics Bibliography*, 4, št. 4, str. 381–387.
14. Oxfam (2018a). 62 People Own Same Wealth as Half the World. Spletna stran: <https://www.oxfamamerica.org/press/62-people-own-same-wealth-as-half-the-world/>.
15. Oxfam (2018b). An Economy for the 1%: How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped. Spletna stran: https://www.scribd.com/doc/295856689/1-najbogatej%C5%A1ih-ima-ve%C4%8D-kot-99-ostalih#fullscreen&from_embed.
16. Repotočnik, Z. (2017). V 2016 so tuja podjetja pod nadzorom držav EU izvozile 81 % blaga v države EU; ostala tuja podjetja 58 %. Spletna stran: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/7104>.
17. Repotočnik, Z. (2018). Slovenija je v 2017 po kazalnikih mednarodne menjave blaga in storitev še izboljšala svoj položaj med članicami EU. Spletna stran: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7202>.
18. Statistični urad Republike Slovenije (2018). Stopnja tveganja revščine, statistične regije, Slovenija, letno. Spletna stran: <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
19. Svetličič, M. (1998). Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. *Teorija in praksa*, 35, št. 6, str. 1015–1027.

Univerzitet i savremeni modeli upravljanja kvalitetom obrazovanja

UDK 378+005.336.3

KLJUČNE REČI: univerzitet, kvalitet obrazovanja, modeli upravljanja

POVZETEK - U radu se metodom teorijske analize razmatra shvatanje pojma kvaliteta obrazovanja iz ugla respekta suštinskih karakteristika fenomena visokoškolskog obrazovanja i potreba za oblikovanjem novog modela upravljanjem koje se zasniva na suštinskom resursima: kompetencije, inventivnost, kreativnost. Diskutuju se razlozi neadekvatnosti postojećih modela upravljanja u obrazovanju, prepoznati vi po karakteristikama kao što su: hijerarhijska struktura sa kontrolom i standardizacijom. Posmatraju se suštinski resursi organizacije u poslovnom svetu danas: znanje, inovativnost i kreativnost i savremena paradigma upravljanja zasnovana na inteligentnoj organizaciji, vođenju promenama i pomak fokusa sa hijerarhijske na mrežnu organizaciju. Diskutuju se očekivane karakteristike modela, kao što su autonomija, kolaboracija, meritokracija i samoodređenje, kojima bi trebalo da se izvrši fundamentalna transformacija upravljanja na univerzitetu, da iz tih modela izraste novi model – model samoorganizacije, kojim bi se rigidne strukture maksimalno omekšale i stvorili uslovi za buduću organizaciju univerziteta spremnu za odgovore koje od njeđa očekuje buduće vreme.

UDK 378+005.336.3

KEY WORDS: university, education quality, management models

ABSTRACT - Using the method of theoretical analysis, the author discusses understanding of the concept of education quality by considering the respect for essential characteristics of the higher education and needs for creating a new model of management based on the essential resources: competences, inventiveness, creativity. Discussed are the reasons for inadequacy of the existing education management models, characterised by their hierarchical structure with control and standardisation. Observed are the essential resources of the modern business world organisation: knowledge, innovativity and creativity, as well as the contemporary management paradigm based on the intelligent organisation, leading with changes, and shifting focus from the hierarchical to network organisation. Discussed are the model's expected characteristics, such as autonomy, collaboration meritocracy and self-determination, which should accomplish a fundamental transformation of the university management, letting the new model – the self-organisation model grow. This new model would cause the maximum softening of the rigid structures and create conditions for the prospective university organisation ready for answers, expected by the future.

1 Uvod

Brzi globalizacijski tokovi, integracija svetske ekonomije, otvaranje novih tržišta i nove konkurentne različite operativne norme pokrenule su potrebe za fundamentalnim promenama u raznim aspektima života, a iz ugla naslova ovoga rada, primetne su promenene u logici poslovanja za koju važi da su danas najtraženiji resursi znanje i kreativnost, jer je poslovni uspeh nezamisliv bez kreativnosti i inovativnosti. Pristup informacijama i zajednički rad u disperzivnim uslovima, kao što se do skoro nije moglo zamisliti dovodi do pojave ekonomije koja je omogućila da se rad obavlja bilo gde i u bilo koje vreme. Time se otvaraju mogućnosti i za pojavu virtuelnog radnog prostora koji po potrebi niče na svakom mestu i u svako vreme, a sa nestankom potreba isto tako iščezava. Promene su karakteristične i za pojavu novih

oblika upravljanja u kome su novi pojmovi »ljudski resursi«, »ljudski kapital« »organizacije koje uče« i sl. postali nove oznake za strateške resurse i izvor konkurentne prednosti i diferencijacije u savremenom svetu rada i njegovom daljem razvoju. Ulaganja u razvoj znanja i kreativnosti postala su najunosnija investiciona ulaganja u društveni kapital. Smatra se da samo nova i kvalitetna znanja i inovativnost u svim sferama ljudskog rada mogu stvoriti nove poslove, a time i nove vrednosti.

Dakle, poslednje decenije karakterišu se velikim promenama u svim sferama čovekovog života. Savremeni modeli menadžmenta u svetu rada transformišu se tranzicijom od strme hijerarhije ka plitkoj mreži u kojoj će postojati izvesna hijerarhija, ali će način operativnosti biti kvalitativno drugačiji. U tom kontekstu nastaje potraga za novim modelima menadžmenta, pri čemu se razvijaju različiti koncepti relevantni za proizvodne sisteme 21. veka (Stephen, 2009), vođeni promena kojima su u fokusu istraživanja inteligentne organizacije, kolaborativna inteligencija, intelektualni kapital i aktiva znanja (McMaster prema: Birkinshaw, 2012).

U ovim taganjima od modela menadžmenta očekuje se da u skladu sa dubokim poimanjem kompleksnosti organizacije uzmu u obzir potrebe za adaptabilnšću i inovativnošću više nego što je to danas prisutno. Tako da se smatra da principi na kojima je zasnovana konvencionalna praksa (kao što su hijerarhija, naredbe i kontrola), razvijeni pre punog stoljeća, nisu u skladu sa potrebama 21. veka. S'toga se već čine prvi koraci u smislu fundamentalnih promena u praksi tradicionalnog menadžmenta korišćenjem principa izvedenih iz Web-a, jer internet već ima svojstva adaptibilnosti, inovativnosti i inspirativnosti. U tom smislu se u poslovnom svetu, u menadžmentu zagovaraju principi: otvorenost, zajedništvo, meritokracija, aktivizam, kolaboracija, značenje (smisao), autonomija, sposobnost slučajnog otkrivanja, decentralizacija, eksperimentisanje, brzina i poverenje u istraživačkim timovima (Hackathon, prema: Buble, 2009) struktura se konfigurise u obliku mreže u kojoj je svako (potencijalno) povezan sa svakim. U tom bi slučaju horizontalni procesi kontrole i usklađivanja trebali značajno da zamene vertikalne procese.

A, ovo znači da se u menadžmentu očekuju značajne promene, odnosno da se napušta model komandno-kontrolne paradigme, te menadžeri svoj rad treba da usmravaju ka novim modelima, u čijim su temeljima sledeći elementi: zajednička vizija i hrabra misija, neznatna hijerarhija i široki raspon kontrole, mali samoupravni timovi s' rotirajućim vodstvom, sloboda mišljenja i vođenje vlastitim instinktima, mnoštvo brzog i ekonomičnog eksperimentiranja, gusta mreža bočnog komuniciranja, politika nagrađivanja korisnih novih ideja, vpristup usredsređenosti celog tima na razvoj proizvoda, korporacijsko verovanje koje podstiče zaposlene da na prvo mesto stave korisnika.

Prethodne skice detalja savremenosti u orgaizovanju radnih sredina samo su kontekst, nagoveštaj za bolje razumevanje diskursa o razlozima neadekvatnosti postojećih modela upravljanja u obrazovanju, prepoznatljivih po krakteristikama kao što su: hijerarhijska struktura sa kontrolom i standardizacijom i potreba za oblikovanjem novog modela upravljanja koji bi se zasnivao na suštinskom resursima: kompetencije

i inventivnost, kreativnost, što bi za posledice imalo očekivane promene u smislu kvaliteta obrazovanja.

Pomenute promene u svetu rada nisu, dakle, mogle da zaobiđu obrazovanje, te se kvalitetno obrazovanje za sve smatra da je strateški cilj skoro svih država sveta. Tako da u savremenim uslovima naučnog, tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje u kome funkcioniše svet rada, pa i univerziteti postaje sve više kompleksno i dinamično, uz stalni rast pritiska inovativnih konkurenata koji su orijentisani na regionalno ili globalno tržište. A, na osnovu ovoga već sada se jasno uočavaju potrebe za zasnivanjem univerziteta na drugačijim principima, te personalni i organizacijski inovativni kapaciteti univerziteta već imaju kao imperativ uvođenje preduzetnički orijentisanog načina razmišljanja i ponašanja univerziteta kroz demonstriranje šireg ranga personalnih preduzetničkih veština, aktivno učestvovanje u procesima preduzetničkog učenja, demonstriranje visokog nivoa emocionalne inteligencije, generisanje individualnih i grupnih preduzetničkih aktivnosti i osiguranje kvalitetne komunikacije sa interesnim grupama, redovnu reviziju programa i vizualizaciju poslovnih prilika. A, ovo dalje znači da korisni modeli koji bi usmeravali procese donošenja odluka u visokom obrazovanju, tj. koji bi bili u skladu sa očekivanjima sveta rada u uslovima visokokompetitivnog globalnog tržišta, s jedne strane, a sa druge, bili u funkciji održivog razvoja, podrazumevaju upravljanje promenama koje se ne zadržavaju na adaptivnim odgovorima okruženju, nego idu ka inovativnosti razvoja. Ovi modeli usmereni su ka formiranju kompetencija među kojima posebno mesto pripada spremnosti za promene i visoko razvijenu fleksibilnost, kreativno i nedogmatsko mišljenje, sposobnost prihvatanja pluraliteta ideja, tolerisanja neizvesnosti u kognitivnom smislu, a u konativnom inicijativnost, inovativnost i spremnost za preuzimanje rizika (Đurišić - Bojanović, 2008, str. 45).

2 Shvatanje pojma kvalitet obrazovanja

Promene koje su u pogledu kvaliteta obrazovanja za održivi razvoj nastojale da se usaglase sa uslovima visokokompetitivnog globalnog tržišta izazivaju i danas brojne diskusije vezane za pitanje aktuelnih pristupi fenomenu kvaliteta od čega se, inače polazi u razmatranju ovoga suštinskog pojma u pristupima savremene organizacije i izbora modela upravljanja kvalitetom obrazovanja.

Nesaglasnosti su se manifestovale u dvema strujama. Za prvu se smatra da se prepoznaje po spoljašnjoj kontroli ishoda, zasnovanoj na ekonomskoj logici, usmerenoj utilitarističkim vrednostima i mehanicističko-tehnicističkim pristupima i normativističkom filozofijom (strukturne promene sistema obrazovanja, testovi (Gojkov, et al., 2015), a alternativu čine zagovornici socioklturne i kritičke struje u pedagogiji, koja insistira na uvažavanju suštinskih karakterisitka fenomena obrazovanja (jedinственost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). Ovaj drugi pristup zasniva se na shvatanju da je kvalitet društveno kon-

struisan koncept (Stančić, 2012, str. 289), zavistan od vrednosti konteksta u kome se o njemu govori (ibidem, str. 289) i podrazumeva da svi akteri stvaraju zajedničku viziju kvaliteta i tragaju za adekvatnijim putevima njegovog doseganja (ibidem, str. 302). A, u osnovi ovoga je fokusiranje na emancipatorni odnos prema učenju u smislu stvaranja »kulture kvaliteta znanj«. Nasuprot ovome, danas su još uvek na sceni prisutni pristupi kvalitetu obrazovanja koji se oslanjaju na standardizaciju, unifikaciju mera i postupaka s' namerama da uređivanjem ovoga obezbede bolje rezultate, zasnovane na spoljašnjoj kulturi provere ishoda i usmerenih utilitarnim vrednostima.

Navedene razlike u pristupima smatra se da su uslovljene razlikama u teorijskim polazištima koje su u osnovama teorijskih analiza koje se bave određivanjem suštine kvaliteta obrazovanja; pitanjima šta je kvalitet obrazovanja i šta čini sadržaj kvaliteta obrazovanja (Anderson, prema: Antonijević, op. cit. str. 25). Odgovori na prethodno u skladu su sa teorijskom orijentacijom koja je u osnovi traganja za odgovorima na postavljena pitanja, što je dalje u suštini fokusiranja određenih dimenzija kvaliteta obrazovanja, pa se pod ovim pojmom po nekim shvatanjima posmatraju vrednosne odrednice pedagoškog rada, kao i atributivno svojstvo subjekata uključenih u obrazovni proces (Vlahović, 1996), te se kvalitet kao mera vrednosti odnosi na izraženost nivoa ostvarenosti cilja i ostvarenost standarda (Đukić, str. 510). Po drugim autorima (Tunijnman, 1994) ovo shvatanje zaobilazi njegovu suštinu i multidimenzionalnost, koja je u osnovi kompleksnosti, uslovljene brojnim faktorima i njihovom isprepletanošću na individualnoj i socijalnoj ravni. A, sve ovo vodi ka tome da se danas već postigao konsenzus oko toga da pojedinačnim indikatorima kvaliteta ne može da se dođe do pouzdanih indikatora za relevantnu evaluaciju kvaliteta visokog obrazovanja (Tunijnman i Batani, 1994, str. 76). Zato se sada obrazovnim indikatorima smatraju podaci koji govore o funkcionisanju obrazovnog sistema, pokazatelji stanja, indikatori koji omogućuju procene o stanju i funkcionisanju obrazovnog sistema.

U literaturi (Đukić, str. 512) se sreće mišljenje da postoji slaganje o sledećim obeležjima obrazovnih indikatora: kvantitativni su, ali predstavljaju nešto više od prostog numeričkog izraza; daju sumarnu informaciju o relevantnim aspektima funkcionisanja obrazovnog sistema; informišu zainteresovane aktore; kao dijagnostička sredstva čine osnovu za evaluaciju; u nekim slučajevima mogu biti insert, dobar reprezent šireg kruga drugih značajnih indikatora, dakle, u izvesnom smislu indikator interakcije brojnih faktora, njihovih međuodnosa i time imati veliku informativnu vrednost (Tunijnman i Batani, 1994, str. 56).

Za visoko obrazovanje u konsultovanoj literaturi se kao značajne izvajaju tri grupe indikatora:

- ulazni: materijalni i profesionalni (stručne i pedagoške kompetencije nastavnika); procesni i indikatori performansi (kurikulumi, izvori saznanja, aktivnosti studenata, vrednovanje uspešnosti studenata ...);
- izlazni indikatori (specifična znanja, umenja, veštine, vrednosti, stavovi, motivacija, sposobnosti za samooučenje ...).

2.1 Kultura učenja, kao indikator kvaliteta visokoškolskog obrazovanja

Danas se iz ugla zahteva sveta rada sve više pažnje usmerava ka izlaznim faktorima, koji su u fokusu zagovornika socioklturne i kritičke struje u pedagogiji i odnose se na uvažavanje suštinskih karakteristika fenomena obrazovanja (jedinstvenost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). Kvalitet visokoškolske nastave sagledava se vrednovanjem nivoa osvaženosti suštinskih indikatora koji se odnose na: savladanost studijskih programa, ostvarenost sopstvenog razvoja, usklađenost ličnog sistema vrednosti sa dobrobiti društvenog napretka, osposobljenost za praktičnu primenu naučenog, osposobljenost za sanmoučenje i osposobljenost za inovativnost. A, ovo iz ugla naslova ovoga rada znači da se posmatra doprinos visokoškolske nastave potpunijem samoopažanju i samorefleksivnom, samovodenom učenju, koje bi trebalo da osigura slobodu delovanja ličnosti po uzoru na savremene filozofske diskusije koje vode ka stvaranju kompetencija očekivanih u savremenom radnom i društvenom kontekstu, a iz ugla savremene filozofije znanja znači da je obrazovanje u funkciji ostvarivanja emancipatornih potencijala studenata, i da se prepoznaje u svesnosti studenata o značaju znanja, potrebi za razvijanjem stvaralačkih potencijala, fleksibilnih struktura znanja, kreativnosti, kritičnosti u načinu opažanja, mišljenja, učenja i rešavanja problema, spremnosti za preuzimanje rizika, očekivanih u uslovima visoko kompetitivnog globalnog tržišta ... (Florida, 2002). Indikatorom emancipatornih potencijala smatra se i učenje s' razumevanjem, postavljanje pitanja i traganje za odgovorima, što dalje govori o činjenici da se putevi kretanja ka »kulturi učenja«, kao indikatoru kvaliteta visokoškolskog obrazovanja nalaze u emancipatornoj visokoškolskoj didaktici. Iz ovakve skice konteksta sve su jasnije naznake za potrebama pluralističkog obrazovnog koncepta, koji se karakteriše fleksibilnošću obrazovnih modela, sa većim mogućnostima izbora predmeta, sa kreiranjem personalizovanih programa i multiperspektivnom nastavom. Ali fenomen kvaliteta visokoškolskog obrazovanja sukobljava se sa činjenicom da njegovo vrednovanje nije razrešilo razlike između prethodno pominjane humanističke struje i one koja je zasnovana na spoljašnjoj kontroli ishoda i ekonomskoj logici, jer poslednjih deceniju i više unazad promene naglašavaju kako je prethodno pomenuto dimenzije: otvorenost, merljivost i proverljivost, efikasnost, efektivnost, pravednost, regulisanost, održivost, koherentnost i dr. (Kovač - Cerović, 2004), iz kojih se ne vidi da su strategije upravljanja kvalitetom studija usmerene ka suštinskim promenama studija koje bi obezbeđivale kulturu poučavanja i učenja, što bi se moglo uzeti kao osnovna, suštinska dimenzija, koja direktno vodi ka očekivanom kvalitetu visokoškolskog obrazovanja.

Prethodne konstatacije na univerzitetima u Srbiji manifestuju se zapažanjima koje inače srećemo i kod Lismana, (2006) koje govore o nedostatku respekta mišljenja akademske zajednice i ocenama da strategija obrazovanja nije zasnovana na istraživačkim nalazima, što karakteriše i standarde, koji guše participativni pristup organizaciji univerziteta, pre svega, onih koji u njemu učestvuju i koji bi trebali biti osnovni nosioci promena, koje bi se kretale u smeru iznutra spolja, a ne obrnuto kao

što je sada. Iako se u akademskim krugovima već odavno zna da se organizaciona dinamika univerziteta dosta razlikuje od načina funkcionisanja poslovnog sveta, država svojom rešenošću, koju na kraju svede na račun, nastoji da univerzitet što više gura ka modelu korporacije, omalovažavajući pritom konvencionalnu ideju o univerzitetu kao autonomnom entitetu (Kodelja, 2005; Kovač, 2004.). Tako standardizacijom onoga što se ne može standardizovati ..., univerzitet nije u dovoljnoj prilici da brani principe za koje se zalaže, jer je autonomija, pod teretom standardizacije i akreditacije, dobrim delom obesmišljena, iako univerzitet pokušava da brani stavove po kojima je visoko obrazovanje pre svega u funkciji negovanja ljudskih težnji za promenom i sposobnosti da se čovek nosi sa nesigurnošću i nepredvidivošću, a ne da se na društvo koje uči, a time i na univerzitet gleda samo kao na konstantno dopunjavanje kapitala za ekonomski napredak (Štefanc, 2008). Ovo je zapravo suštinska odrednica pravca promena ka kojima univerzitet stremlji, a to je i kritična tačka na kojoj se sukobljavaju univerzitet i očekivanja poslovnog sveta. Može li se ovako opozitan odnos prevazići-pitanje je za diskusiju.

U prethodnoj disonanciji stavova univerziteta i standardizacije, koja je drugo ime za težnje neoliberalne logike u obrazovanju u vidu ponude mogućnosti slobodnog izbora pojedinac se vodi do slobodnog tržišta koje se plaća osnovnim čovekovim pravom na kvalitetno opšte obrazovanje, koje bi društvo trebalo da mu obezbedi. Tržišna dinamika ponude i potražnje, farsa, koja ni teorijski nije ostvariva, jer je mogućnost izbora za veliki broj pojedinaca neostvariva, smatra se (Davis, 1987), (Čizmić, Crnković i Softić, 2010) da na tržištu ima svoju cenu, rekonceptualizacijom obrazovanja i nastojanjem ka supstituciji opšteobrazovnog znanja konceptom kompetencija koje su na globalnom nivou promovisane od strane institucija poput OECD, Evropska unija, Svetska banka, Svetska trgovinska organizacija i sl. restauriše do skoro važeći antički obrazovni ideal i ozbiljno korača ka tome da zameni svrhu opšteg obrazovanja. Pojam Bildung se danas u akademskim krugovima još uvek smatra najprihvatljivijim konceptom neohumanističkih vaspitnoobrazovnih nastojanja (Klafki, 1985; Reichenbach, 2003), a u osovi mu je Humboltova teza o svrsi obrazovanja (Bildung), razvoju čovekovih »unutrašnjih moći«, njegovih intelektualnih potencijala i moći estetskog prosuđivanja, a ovo se ostvaruje u interakciji čoveka sa spoljnim svetom, tj. u interakciji između subjektivnog i objektivnog. Izmeštanje obrazovanja iz osnovnog čovekovog prava u tržišno dobro prema Lavalu (Kodelja, 2005) ka utilitarističkom shvatanju znanja, koje mora biti, ako ne legitimno, onda pre svega korisno. Legitimitet znaja meri se njegovom tržišnom vrednošću, rekonceptualizuju se i vrednosne polarizacije između upotrebnog, kako se to sada naziva funkcionalnog i nefunkcionalnog znanja.

Prostor ne dozvoljava da se više pažnje posveti pitanjima ideološkom aspektu koncepta pedagoških ishoda, ili ključnih kompetencija i suprotnostima istoga neohumanističkoj logici u čijoj je osnovi koncept znanja (Štefanc, 2008), ali se mora imati u vidu da je tu raskrnica koja usmerava promene u visokom obrazovanju, strategije reformisanja univerziteta iz koje nastaju principi na kojima se grade modeli razvoja univerziteta.

Posledice pretodno pomenitih promena u rekonceptualizaciji i shvatanju funkcije znanja očigledne su u prioritetima i strategijama razvoja evropskih univerziteta, a akademski krugovi u pokretu koji je 2007/2008. (Nojman i Bensimon, 2009) akademske godine nastao na francuskim univerzitetima i širi se s' namerom da se principi univerziteta ojačaju i da se univerzitet iznova pronade i istraje u borbi za bezuslovno pravo na slobodu istraživanja i predavanja, zagovaraju principe koji bi trebalo da se iznova revitalizuju kako bi se aktuelna situacija na univerzitetu dovela u stanje da može da ispunjava svoju funkciju koja se ogleda u potpunoj nezavisnosti kao osnovnom principu univerziteta, čiji je osnovni smisao autonomija; slobodno, kritičko i javno mišljenje, kao odgovornost budućnosti; povezanost predavanja i istraživanja i princip otpora, kojim univerzitet, usled aktuelnih napada, stvara duplu liniju otpora: kritičnost i traganje za novim pristupima sledećih univerziteta (Plinio Prado, 2009). Pravac promena na koji ukazuju pomenuti principi trebalo bi da zaštite osnovnu funkciju univerziteta, a time i pomenute indikatore njegove autonomije i humanističke note koju još uvek u evropskoj akademskoj kulturi univerzitet ima. U skladu sa ovim javljaju se i modeli promena u visokom obrazovanju koji nastoje da uzmu u obzir potrebu da se reforme moraju koncentrisati na razvoj i međusobne odnose svih glavnih komponenata sistema simultano i da moraju odgovoriti na dublje probleme kulture univerziteta (Luddeke, 1999). Kratke skice karakteristika nekoliko osnovnih ukazuje na pravce kojima se kreću ideje i pristupi organizacione misli promena na savremenom univerzitetu.

3 Modeli samoorganizacije univerziteta

Sengeov model (Bok, 2005) u zastupanju ideja »Koncepta otvorenosti«, sugerise participativnu i refleksivnu otvorenost; spremnost da se dovede u pitanje i izazove sopstveno mišljenje, potrebu da se ispituju i tuđa stanovišta i uvaži stav da svaka sigurnost koju smo ikada imali, u najboljem slučaju predstavlja samo hipotezu o svetu, što obezbeđuje sigurniji put restrukturisanju univerziteta dok uči da pređe sa kulture »individualizma« na kulturu koja se oslanja na saradnju i kritičko ispitivanje (Jaspers, 2003). Ideje u Konceptu otvorenosti značajno potkrepljuju nalazi istraživanja (Nojmana i Bensimona, 2009) kojima se naglašava značaj timskog liderstva za usmeravanja na univerzitetu, koji bi uvažavao fluidne nizove uverenja, razumevanje i razliku i usredsređivao pažnju na to kako članovi tima razmišljaju i zajedno deluju i brinu o efikasnim obrascima uključivanja i isključivanja članova tima (Bahtijarević - Šiber i Sikavica, 2001).

Generativni organizacioni model promena, koji je po svojim karakteristikama otvoren/verbalni, ne algoritamski, prediktivan ili sl. i koji se, takođe, opire mehanicističkim pristupima organizaciji univerziteta, standardizaciji, nastoji da uvaži činjenicu da nove perspektive i rešavanja divergentnih problema sa kojima se današnji univerzitet sreće i konflikti vrednosti zahtevaju sistematske i kreativne pristupe, intuitivne i kritičke procese (Savage, 1996). Od drugih racionalističkih pristupa generativni

model se razlikuje po tome što izrazito insistira na primeni filozofskih ideja koje zagovaraju unutrašnju potrebu univerziteta da se u promenama ne izgubi poštovanje fundamentalnih principa na kojima se on zasniva. Među karakteristikama ističu se: akademski lideri odluke razvijaju dok se stvaraju nova saznanja tokom stvarnog procesa promena, te su stoga principi nelinearni, a mešavina stavova i vrednosti kompleksna; snaga grupe značajna je za definisanje problema i stvaranje promena, zatim stvaranje kolaborativne grupe, koje mogu testirati sopstvena i tuđa shvatanja, što je važan mehanizam, za razumevanje problema i pojava. A, sve ovo u skladu je sa potrebama da se u obzir uzmu suštinske karakteristike fenomena visokog obrazovanja (celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost). Nalazima brojnih istraživanja (Ryan i Deci, 2000) potvrđen je značaj funkcionalnosti i kognitivne složenosti (Luddeke, 1999), koja izrasta iz sposobnosti članova da dele moć sa drugim članovima tima ... Autori se ne pozivaju na zajedničke ciljeve i svrhe koje spajaju članove tima, nego su nalazima potvrđene hipoteze o oslanjanju timova na timsku »konvergenciju« (povezanost) u odnosu na zajedničke vrednosti, respekta, brigu i cenjenost (Ryan i Deci, 2000).

U literaturi se često pominju i nalazi istraživanja zasnovani na adaptivno genearivnom modelu razvoja univerziteta u čijoj se ideji isitiče potreba da se prilagođavanje odvija na dva nivoa istovremeno, eksterno i interno, dakle da generiše načine rešavanja unutrašnjih pedagoških, a i spoljašnjih problema, vezanih za autonomiju i sl. (Bahtijarević - Šiber, 1999; Čizmić, Crnkić, i Softić, 2010). Načini generisanja rešanja u upravljanju promenama prepoznaju se u zajedničkom konstruisanju značenja, kolaboracijom u kružnom dijagramu međusobno povezanih elemenata: od analize potreba, preko istraživanja i razvoja, formiranja i razvoja strategije, podrške resursima, implementacije i širenja informacija do evaluacije (Lalović et al., 2011). Suštinska karakteristika efikasnog vođenja promena u ovom modelu podrazumeva pomak fokusa sa hijerarhijske na mrežnu organizaciju, koja podrazumeva kolaboraciju i meritokratiju kao uslov koji obezbeđuju samoodređenje, samoorganizaciju sistema koji može da upravlja promenama u znaku autonomije, zasnivajući sistem upravljanja na inteligentnoj organizaciji u pravcu stvaranja znanja, inovativnosti i kreativnosti (Norton i Com, 2018)

Za prethodne modele moglo bi se reći da se priklanjaju kritičkoj struji u pedagogiji, te se u sagledavanju kvaliteta visokoškolske nastave manifestuje vrednovanje nivoa osvarenosti suštinskih indikatora koji se odnose na: savladanost studijskih programa, ostvarenost sopstvenog razvoja, usklađenost ličnog sistema vrednosti sa dobrobiti društvenog napretka, osposobljenost za praktičnu primenu naučenog, osposobljenost za sanmoučenje i osposobljenost za inovativnost, a za isto bi se moglo reći da nije u raskoraku sa očekivanja sveta rada od kvaliteta obrazovanja.

U prethodno navedenom, organizacijski modeli univerziteta razvijaju mehanizme kojima nastoje da na najadekvatniji način odgovore društvenom i ekonomskom kontekstu personalnim angažovanjem organizacijski inovativnih kapaciteta univerziteta kao otklona tendencijama ka uvođenju preduzetnički orijentisanog načina promiš-

ljanja i ponašanja zaposlenih na univerzitetu ka čemu, inače, vodi standradizacija i spoljna kontrola kvaliteta sa, bar za sada jasno manifestovanoj komandno-kontrolnoj paradigmi osiguranja kvaliteta (Staničić, 2006). Ovo, kako je pomenuto podrazumeva generiranje individualnih i grupnih partnerskih mreža kroz kooperativnost u kojoj se kompeticija ne doživljava kao suprotnost, konkurencija, nego kao zajedničko stremljenje ka ostvarenjima kojima će studenti biti prepoznati kao konkurenti na profesionalnom tržištu po stečenim kompetencijama. Načini generisanja rešanja u upravljanju promenama prepoznaju se u zajedničkom konstruisanju značenja u novoj pedagoškoj paradigmi koja podrazumeva razvoj novih veština studenata, unapređenje napora vezanih za vlastito učenje, poučavanje za razvoj preduzetničkog načina promišljanja i ponašanja, nove alate i ideje, poslovne start-up inovacije, mobilnost, kroskulturalnost i produhovljenost ...

U skadu sa prethodnim nastavnicima i saradnicima kao akterima mrežne organizacije inteligentne strukture univerziteta očekuje se da poseduju nove kompetencije kojima će moći aktivno da se uključuju u snimanje i procenu prilika u kojima je moguće preuzimanje inicijativa, inovativan pristup poslovnim aktivnostima, upravljanje nezavisnošću, preuzimanje odgovornosti, razumijevanje novih procesa i koncepata efikasnog umrežavanja, sklapanje mozaika uspešnosti, prosuđivanje u sagledavanju rizika i niz drugih kompetencija i aktivnosti vezanih za novi organizacijski kontekst. A, iza prethodnog jasno je da su nastavnici, saradnici i drugo osoblje univerziteta usmereni da usvoje nove inovativne attribute i da ovladaju organizacijskim veštinama.

U strateškom smislu univerzitet mora imati na umu da se administrativna, hijerarhijska struktura u upravljanju univerzitetom mora menjati, jer su promenjena očekivanja sveta rada koja su u osnovi promena koncepata menadžmenta, uz isticanje strateških ciljeva vezanih za inovacije, interakciju univerziteta i društveno ekonomskog sistema i razumevanje univerziteta kao globalnih mreža izvrsnosti usmerenih na generiranje inovativnih i preduzetničkih aktivnosti kroz uspostavljanje praktičnih poslova (Nojman i Bensimon, 2009).

Sve navedeno upućuje da se kontekst unutar kojeg funkcionišu univerziteti menja, što ukazuje na potrebu da se menja celokupna strategija prisutpu menadžmenta univerziteta, a ovo znači da se univerzitet mora menjati iznutra, po horizontalnoj ravni, promenom metoda učenja i poučavanja, ali i u pristupima spoljnih faktora koji danas još uvek naginju više od dozvoljenih hijerarhijskoj strukturi moći i upravljanja, koja samo danas nema direktan odnos ostruktura vlasti, nego se preko standarda i obrazovne politike manifestne u rekonceptualizaciji obrazovanja i standardizacijom nameće univerzitetu i jasno stavlja do znanja da su principi za koje on bori i koji su osnovi njegovog poimanja, nevažeći, te da se čitava struktura organizacije univerziteta stavlja u funkciju neoliberalnih ciljeva. Naučne analize varijabli organizacijskog konteksta univerziteta, i ako ih ima ostaju na stranicama zbornika ili časopisa, a o karakteristikama istih, promeni parametara dizajna statičkih i dinamičkih elemenata organizacijske strukture univerziteta ostaje prostora da se i dalje diskutuje (Ryan i Deci, 2009).

Rečeno jezikom menadžmenta, univerzitet spada u profesionalne organizacije koje karakteriše autoritet profesionalaca kao moć i autoritet baziran na stručnosti, te je strategija profesionalne organizacije bazirana na činjenici da nastavnici i saradnici imaju specifične osobine tako da oblikovanje glavnih elemenata organizacijske kulture i glavnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa velikim delom treba uskladiti sa njihovim karakteristikama. Ako ovome dodamo i činjenicu da su očekivanja sveta rada od obrazovanja usmerena ne samo ka znanju nego i ka kreativnositi i inovativnosti, onda u ključne organizacijske varijable i poslovne strategije univerziteta treba uvrstiti i kolegijalne dogovore kao glavni koordinaciono kontrolni mehanizam među zaposlenima, a usmeren je na inoviranje načina učenja i poučavanja u skladu sa savremenim stremljenjima i potrebama pojedinca i zahteva sveta rada, a ovo je razlog što inovativna organizacija ne može imati bilo koju formu standardizacije kao koordinacioni mehanizam. Promene na univerzitetu su stalno usaglašavanje mehanizma organizacije, uz metod grupisanja nastavnika i saradnika kroz matrični pristup (funkcionalno-projektni) sa plitkom superstrukturuom i difuznim projektnim timovima (Bahtijarević - Šiber, 1999; Ryan i Deci, 2009). Proces donošenja poslovnih odluka je vertikalno i horizontalno decentralizovan sa obavezom da se eksperti uključe u svaku fazu procesa donošenja poslovnih odluka, jer oni po samoj logici participiraju u donošenju i provođenju većine poslovnih odluka. Inovativna organizacija univerziteta treba da daje podstrek ekspertima čija su znanja i veštine visoko razvijene, ali inovativna organizacija se ne oslanja na standardizaciju veština eksperata da bi postigla koordinaciju (2009, 2011). Navedeno egzistira, jednostavno, zbog toga što bi takav princip vodio ka organizacionoj standardizaciji, a ne ka inovativnosti. Specijalistička znanja eksperata u ovakvim organizacijama predstavljaju fundamentalnu osnovu na koju se mogu nadograđivati nova znanja. Posebno je važno naglasiti da nema barijera između administrativnih i organizacionih dijelova, a takođe nema velike organizacione distinkcije. Osoblje podrške i strategijski vrh su orijentisani ka spolja dok su nastavnici i saradnici orijentirani ka unutra (Stewart, 2009). Potpuna organizaciona integracija se postiže kroz realizaciju projekta kao glavnog vezivnog mehanizma. A, iz ugla učenja i poučavanja uloga univerzitetskog profesora tzv. treće genreacije univerziteta izgleda znatno drugačija. Profesionalizam i naučne kompetencije nastavnika (Savage, 1996) i saradnika u bliskoj budućnosti trebale bi dobrim delom biti determinirane njihovim preduzetnički orijentisanim ponašanjem, usmerenim na inoviranje naučnih koncepata, naučnih metodologija, nastavnih sadržaja i poslovnih procesa (Stewart, 2009; Bahtijarević - Šiber, 1999; Ramilović i Vidojević, 2007; Čizmić, Crnkić i Softić, 2010). A, ovo je dobrim delom usmereno načinom finansiranja univerziteta, koja se već sada znatno izmenila, jer postoje trendovi umanjenja stavki vladinih budžeta namenjenih za finansiranje obrazovanja u svetu, tako da će se menadžment univerziteta usmeravati ka sistemu korporativnog upravljanja i savremenih koncepata menadžmenta u svoj svakodnevni rad, uz približavanja konceptima koje je stvorila teorija organizacije, što će organizacijsku strukturu univerziteta redizajnirati na način da se osigura njeno prilagođavanje, te će univerziteti u narednom periodu morati iznalaziti dodatne izvore finansiranja na ko-

mercijalnoj osnovi i osigurati balans izvora finansiranja, koji će uključivati sve manji procenat koji dolazi iz vladinog budžeta, dok će sve veći dio finansiranja dolaziti iz specijalistički kreiranih multidisciplinarnih komercijalnih programa, dobijenih od javnih i privatnih projektnih fondova, saradnje sa privrednim subjektima i vladinim institucijama na komercijalnoj osnovi, uključujući i sponzorisanu istraživanja i donacije (Savage i Bahtijarević - Šiber, 1999; Buble, 2011; Čizmić, Crnkić i Softić, 2010; Stewart, 2010).

4 Zaključak

Upravljanje na univerzitetu je pod snažnim uticajima konteksta, koji na razne načine, menjajući filozofiju obrazovanja, uz nove mehanizme, standardizacijom i sl., nameće univerzitetu korporativni način upravljanja i organizacije, što po ocenama mnogih (Buble, 2009) menja dosadašnju funkciju univerziteta da svira slodobne, kritički orijentisane mislioce i omogućuje lični razvoj pojedinca. Tako da, kako sada izgleda, otpori ovoj struji nisu dovoljno jaki da bi je mogli zaustaviti, a to iz ugla modela efikasne organizacije znači da će njegova upravljačka tela, senati, rektorati, nastavno naučna veća i dekanati morati više da se oslanjaju na principe korporativnog upravljanja, strateškog menadžmenta, teorije organizacije i upravljanja ljudskim resursima, uzimajući u obzir zahteve bitnih interesnih grupa. S' obzirom da su ljudski resursi zaposleni unutar institucija visokog obrazovanja specifični, potrebno je razumeti da prilikom određenih vrsta promena treba voditi računa o načinu realizacije istih i stilu vođenja, da bi iste bile uspešno sprovedene. A, ako se nešto značajnije ne dogodi, ovo naznačava potrebe za uvođenjem drugačije organizacione kulture, koje su podrazumevane za sada prećutno prihvaćenom novom filozofijom funkcionisanja procesa u organizaciji, što determiniše drugačiji način ponašanja i promišljanja svih zaposlenih na univerzitetu i ide u pravcu funkcionalno projektne integracije u funkcionisanju univerziteta na platformi matricne organizacije, zasnovane na projektnim timovima i kombinaciji principa profesionalne i inovativne organizacijske konfiguracije.

Uloga upravljačkih tela i univerzitetskog nastavnika, kao instituta na kome počiva rad visoko obrazovnih institucija, u narednom periodu će biti znatno izmenjena u odnosu na onu koja je tradicionalno bila vezana za ove vrste profesije, što znači da dolazi do promene načina determinisanja radnog mesta nastavnika, kako prema strukturi tako i prema obimu. Smatra se već da su znanja i kompetencije koje treba da poseduju upravljačka tela univerziteta treće generacije vezana za njihovu sposobnost korištenja savremenih koncepata organizacije i menadžmenta korporacija, dok će se, u navedenom kontekstu, od modernog nastavnika zahtevati da u postmodernom preduzetničkom društvu istovremeno igra određen broj veoma zahtevnih uloga kao što su uloga nastavnika, istraživača, inspiratora, trenera, katalizatora, savetnika, mentora, projektanta i implementatora (Birkinshaw, 2010, 2012). Navedene osobine i zahtevi modernog univerzitetskog nastavnika konvertuju u osobu sa preduzetničkim

osobinama koja bi svojim delovanjem trebao da oblikuje paradigmu koncepcije budućnosti na kvalitativno drugačiji način, što predstavlja suštinu inovacijskog procesa.

Konačno, budućnost institucija visokog obrazovanja, u vreme digitalne ekonomije i virtuelnih organizacijskih sistema je teško predvideti pogotovo u kontekstu uloge univerzitetskih nastavnika i asistenata i načina izvođenja nastavnog procesa. Sve ovo očekuje i nove karakteristike modela, kao što su atonomija, kolaboracija, meritokracija i samoodređenje, kojima bi trebalo da se izvrši fundamentalna transformacija upravljanja na univerzitetu, da iz tih modela izraste novi model – model samoorganizacije, kojim bi se rigidne strukture maksimalno omekšale i stvorili uslovi za organizaciju univezteta spremnu za odgovore koje od njega očekuje buduće vreme. A, na pitanje da li će tehnologija eliminisati nastavnike iz obrazovnog procesa, ili će njegova uloga postati još značajnija i odgovornija, utisak je već se nazire odgovor: uz korištenje savremenih tehnologija, ista postaje kompleksnija i u kompetensnom, promenljivom i nesigurnom društvenom i radnom kontekstu još značajnija, što će zahtevati aktivniji odnos prema strukturisanju adekvatnih organizacijskih modela i ozbiljnije posvećivanje evaluaciji njihove primene.

LITERTATURA

1. Antonijević, R. (2012). Procenjivanje efikasnosti u obrazovanju. U: Vujisić, N. idr. (ur.). Posebna pitanja kvaliteta u obrazovanju. Beograd: Filozofski fakultet, str. 25–43.
2. Bahtijarević - Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
3. Bahtijarević - Šiber, F. i Sikavica, P. (2001). Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedia.
4. Birkinshaw, J. (2010). Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done, Wiley.
5. Birkinshaw, J. (2012). Reinventing Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Bok, D. (2005). Univerzitet na tržištu. Beograd: Clio.
7. Buble, M. (2009). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet.
8. Buble, M. (2011). Tendencije u razvoju menadžmenta 21. stoljeća. U: Zbornik – Menadžment, vođenje i organizacija u XXI. stoljeću. Split: Ekonomski fakultet.
9. Buble, M. (2012). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet.
10. Buble, M. (2014). Modeli menadžmenta inherentni poduzeću 21. stoljeća. Dubrovnik: Management Departments Copyright.
11. Culbert, S. A. i Mc Donough, J. J. (1985). Radical Management: Power Politics and the Pursuit of Trust. New York: Free Press.
12. Čizmić, E. K., Crnkčić i Softić, S. (2010). Dizajniranje organizacijske strukture. Sarajevo: University of Sarajevo, Faculty of Economics and Business.
13. Davis, M. S. (1987). Future Perfect. Reading, MA: Addison-Wesley.
14. Đurišić - Bojanović, M. (2008). Multikulturalnost i multiperspektivnost u obrazovanju. U: Šefer, J., Joksimović, S. i Maksić, S. (prir.). Uvažavanje različitosti i obrazovanje. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja, str. 45–71.
15. Florida, R. (2000). The Rise of the Creative Class. American Psychologist, 55, br. 1, str. 68–87.
16. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books.
17. Gojkov, G., Stojanović, A. i Gojkov Rajić, A. (2015). Quo vadis univerzitas? Journal of Business and Economics. Spletna stran: <http://www.managementexchange.com/hack/embracingskills-20> [Citirano 20. 2. 2018].
18. Handy, C. i O'Toole, J. (2011). Developing Agile Leader. Boston, MA: Addison - Wesley.

19. Jaspers, K. (2003). *Ideja univerziteta*. Beograd: Plato.
20. Klaffki, W. (1985). *Neue Studien ZUT Bildungstheorie und Didaktik*. Weinheim: Beltz.
21. Kodelja, Z. (2005). *Lavalova kritika neoliberalne doktrine izobraževanja*. U: Laval, C. (ur.). *Šola ni podjetje. Neoliberalni napad na javno šolstvo*. Ljubljana: Krtina.
22. Kovač, V. (2004). *Koncepcije upravljanja visokoškolskim institucijama kao podrška uvođenju sustava osiguranja kvalitete (Doktorski rad)*. Rijeka: Filozofski fakultet.
23. Lalović, Z. et al. (2011). *Metode učenja-nastave u školi*. Podgorica: Naša škola, Zavod za školstvo Crne Gore.
24. Lissmann, K. P. (2006). *Theorieder Unbildung. Die Irrtumer der Wiesensgesellschaft*. Wien: Zsolnay, str. 267.
25. Lueddeke, R. G. (1999). *Ka konstruktivističkom okviru za usmeravanje promena i inovacija u visokom obrazovanju*. *Žurnal za visoko obrazovanje, Columbus. Kvaliteta i evaluacija u sistemu visokog obrazovanja*. Novi Sad: Pedagoška stvarnost, 7–8, Savez pedagoških društava Vojvodine, str. 508–517.
26. Nojman i Bensimon (2009). *Philosophy*. New York: W. W. Norton & Com.
27. Prado, P. (2009). *Le principe d' Université*. Paris: Nouvelles.
28. Radovanović, V. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: MST Gajić.
29. Radovanović, V. (2011). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: MST Gajić.
30. Ramilović, S. i Vidojević, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
31. Reichenbach (2003). *Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
32. Savage, M. Ch. (1996). *5th Generation Management – Cocreating*.
33. Stančić, M. (2012). *Traganja za kbalitetom u obrazovanju-kako smo podigli fizozofska sidra i nasukali se u plitkim vodama politike*. U: *Posebna pitanja kvaliteta u obrazovanju*. Beograd: Filozofski fakultet Institut za pedagogiju i andragogiju, str. 271–289.
34. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
35. Stephen, P. R. (2009). *Organizational Behavior, the second edition*. USA: Prentice Hall.
36. Stewart, M. (2009). *The Management Myt: Debubking Modern Business Philosophy*. New York: W. W. Norton & Com. Spletna stran: <http://www.managementexchange.com/m20-principles> [Citirano 20. 2. 2018].
37. Stewart, M. (2010). *The Management Myt: Debubking Modern Businessthrough Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
38. Štefanc, D. (2008). *Ideje neoliberalizma v procesih reconceptualizacije obaveznega splošnega izobraževanja: nekatere poteze in praktične implikacije*. *Sodobna pedagogika*, br. 3.
39. Tunijnman, A. S. (1994). *Developing Agile Leader*. Boston: Addison-Wesley, MA, 2011.
40. Tunijnman, A. S. i Batani, N. (1994). *Monizoring the Standards of Educations*. London: Pergamon.
41. Vlahović, B. (1969). *Upravljanje inovacijama u obrazovanju*. Beograd: CURO.
42. Vujić, D. (2012). *Menadžment ljudskih resursa i Kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

Menadžerske vještine

UDK 005.3+005.57

KLJUČNE RIJEČI: menadžment, znanje, menadžerske vještine, komunikacija

POVZETEK - Raznovrsni su pogledi na globalizaciju, a odražavaju se na svim područjima života i djelovanja suvremenog čovjeka. Ljudski resurs u suvremenom poslovanju predstavlja glavni element u stvaranju konkurentne prednosti na tržištu. Suvremeno doba karakterizira brzi razvoj informacija, kapitala, proizvoda / usluga i ljudi. Pritom se globalizacija poistovjećuje sa svijetom bez granica, a u takvim okolnostima suvremeni menadžment nalazi se pred novim izazovima, koji u fokus stavljaju i vještine suvremenog menadžmenta. Kako bi menadžeri efikasnije obavljali svoj posao, moraju posjedovati određene vještine komunikacije. Ulaganje u ljudske resurse je ključni faktor u napredovanju poslovanja, a ljudi su oni koji pokreću organizaciju i stvaraju ugled poduzeća svojim znanjima i vještinama. U ekonomiji i menadžment zahtjeva nova znanja, vještine, sposobnosti i umijeća. Kompetentnost osigurava individualni uspjeh, ali i društvu u cjelini.

UDC 005.3+005.57

KEY WORDS: management, knowledge, managerial skills, communication

ABSTRACT - There are various aspects of globalisation that are manifested in all areas of modern human life. Human resource is the key element in modern business which creates a competitive advantage on the market. The modern era is characterised by the rapid development of information, capital, products, services and people. As a result, globalisation is identified with world without borders, and in such circumstances modern management faces new challenges and contemporary management is in their focus. In order for the managers to do their job more efficiently, they must possess certain skills. Investing in human resources is a key factor in business advancement, and people are the ones who run the organisation and create a reputation of the company with their knowledge and skills. The knowledge economy and management require new knowledge, skills, abilities, talents and organisation where knowledge is a factor of development. This competence provides individual success, but also success of the society in general.

1 Uvod

Menadžment je nesuljivo ključni čimbenik organizacijskog uspjeha i razvoja gospodarstva na globalnoj, nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. On se smatra glavnim i najvažnijim resursom ekonomskog razvoja, a na organizacijskoj razini njenim živčanim sistemom (Dirker, 1961), jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti (Koontz i Weihrich, 1990). Pojam menadžmenta je višeznačajan i odnosi se na proces i djelatnost, nosioce i realizatore, subjekte djelatnosti, ukupno znanje, teoriju i praksu, na stručne i znanstvene djelatnosti. U radu ćemo sagledati njegovu ulogu u primjeni, korištenju i upotrebi menadžerskih vještina u njegovom odgovornoj i složenoj aktivnosti. U tom kontekstu nećemo ulaziti u prikazivanje pojedinih definicija o njemu, značenju ekonomskih teorija i sadržajnoj analizu uloge menadžmenta, već želimo naglasiti ulogu osnovnih i posebnih vještina u njegovoj aktivnosti kao sustavnom procesu djelovanja.

2 Što su vještine?

Budući se menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju ciljeva gospodarstva. U tom procesu njegovo ostvarenje ovisi o znanju, vještinama, sposobnostima, umijeću, iskustvu, kompetencijama i nizu drugih uvjeta djelovanja menadžmenta u određenom okruženju. Da bi menadžeri svoj proces uspješno realizirali moraju uz određenu osobnost djelatnosti posjedovati određena znanja i vještine. Odmah naglašavamo da nije dovoljno samo da samo posjeduju znanja i vještine, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju.

Biti djelotvoran menadžment znači znati ČIME i KAKO potaknuti djelatnije da učinkovito rade. Kako to postići? To je pitanje primjene načina rada, metodike postupanja, didaktičkog usmjeravanja i primjeni odgovarajućih izravnih i neizravnih postupaka u djelovanju stila vođenja organizacije, poduzeća, škole.

Za obavljanje radnih zadataka ljudi moraju posjedovati određene sposobnosti. Sposobnosti su kvaliteta ličnosti koja je tako formirana da uspješno obavlja neku djelatnost, aktivnost, funkciju ... Sposobnosti su preduvjeti za obavljanje nekog zanimanja. Svi ljudi nemaju jednake sposobnosti, a i one se razvijaju posredstvom aktivnosti. Ljudsko obrazovanje uvijek se pokazuje u jedinstvu znanja i sposobnosti. Sposobnost je kvaliteta ličnosti, koja se pokazuje u ljudskoj djelatnosti a ne izvan nje i sposobnosti se odnose na uspješnu ljudsku djelatnost.

Što su vještine? Postoje mnoge definicije koje se razlikuju po sadržajnom i odnosnom značenju, time da smo težište našeg razmatranja stavili na međusobni odnos menadžmenta i njegovih djelatnika, suradnika, radnika.

Vještina je brzo i precizno izvođenje nekog složenog slijeda naučenih radnji. Vještina uvijek znači organizirani slijed aktivnosti pokreta prilagođena nekom određenom cilju, koja se izgrađuju postupno u praksi, u tijeku vježbanja, odnosno sustavnog obnavljanja aktivnosti (Petz, 2004, str. 544).

Vještine, naglašavaju pedagozi (Mijatović, 2000, str. 281) su umijeća koja ostvarujemo tijekom odgoja i obrazovanja nas dva načina – putem posebnih predmeta obrazovanja i radu u akademskim znanjima u praksi, istraživačkom radu.

Iz područja ekonomija navodimo dva temeljna pristupa vještinama. Prvi vještinu shvaća kao stečenu sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti, kao sposobnost pretvaranja znanja u akciju (Bahtijarević - Šiber i sur., 2001). Drugi vještinu shvaća kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabire i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje i postizanje određenih ciljeva. Menadžerske vještine označavaju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarivanju ciljeva organizacije, poduzeća (Buble, 2010).

Vještinom se smatra relativno precizan obrazac manualnih ili mentalnih tehnika koje se, djelomično oviseći o urođenim osobinama i sposobnostima, stječu, učenjem i

obrazovanjem, odnosno stečena sposobnost obavljanja nekog posla koja se s vremenom usavršava (Bahtijarević - Šiber i sur., 2008, str. 16).

Vještina se portiče visokom razinom usvojenosti osnovnog znanja koje smo potom sposobni primjeniti u rješavanju praktičnih primjera, povezanosti s drugim vrstama znanja koja su komplementarna već usvojenom znanju.

U svakom slučaju vještina se najčešće stječe vježbom, praksom i iskustvom, odnosno sustavnim obavljanjem neke aktivnosti. Danas u 21. stoljeću prevladava mišljenje da je nužno sve ljude pa i studente podučiti u onim menadžmentskim vještinama komunikacije koje su potrebne za pozitivno i učinkovito rješenje nastalih problema, kako redovnim tako i cjeloživotnim učenjem.

3 Menadžerske vještine

Menadžerski posao je složen, kompleksan i multidimenzijski u sadržajnom odnosnom pogledu u čijoj realizaciji su potrebna određena znanja i vještine kao permanentni proces rada i obrazovanja u kojem posebno mjesto zauzimaju vještine. Znanje i vještine su međusobno poverane učinkovitošću rada. Osnovno pitanje je ima li vještina bez znanja i obratno ima li znanja bez vještina. Pravi odgovor ovisi o djelatnosti, predmetu proučavanja i njegovoj ulozi. U svakom radu zastupljeno je znanje i vještina, a pravilan i mjerodavan odgovor daje menadžer, koji poznaje i razumije menadžerske funkcije kroz praksu i iskustvo.

Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovom znanju i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti ističe Sikavica (2008) i naglašava da su »određena znanja i vještine uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobat menadžer«. Na svim razinama menadžmenta od menadžera se očekuje posjedovanje određenih znanja i vještina, skup specifičnih sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje određenog posla. Uspješno obavljanje menadžerskog posla zahtjeva posjedovanje određenih vještina.

Definicije, povijest razvoja menadžmenta i njegovih funkcija, te razine menadžmenta ukazuju na različiti broj potrebnih vještina i znanja menadžera prema njihovoj razini, grupirane u tri kategorije: vrhovni menadžment, srednji menadžment i prva razina menadžmenta (Bahtijarević - Šiber i sur., 2008).

Teoretičari menadžmenta navode brojne široke popise vještina koje bi treba posjedovati menadžment, no one su sažete u dvije osnovne skupine (Buble, 2010):

1. osnovne menadžerske vještine i
2. posebne menadžerske vještine.

Kod osnovnih vještina je bitno utvrditi koje su vještine neupitno potrebne i koje karakteriziraju sve menadžere bez obzira gdje rade i na kojoj razini. Tako Weihrich i Koontz (1994) smatraju da efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine:

1. konceptualne vještine,

2. vještine rada s ljudima,
3. tehničke vještine i
4. vještine oblikovanja.

Važnost navedenih osnovnih vještina razlikuje se po razinama menadžmenta. Konceptualne vještine i vještine oblikovanja od najveće važnosti su za vrhovni menadžment, tehničke vještine za prvu razinu menadžmenta, a vještine rada s ljudima od velikog su značaja za sve razine menadžmenta.

I kod analiza posebnih menadžerskih vještina postoje različita gledišta i sistematizacija, koje se mogu sistematizirati u pet osnovnih skupina sukladno funkcijama menadžmenta (Buble, 2010):

1. vještine planiranja,
2. vještine organiziranja,
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalom,
4. vještine vođenja i
5. vještine kontroliranja.

4 Istraživanje komunikacijskih vještina

Moja namjera u ovom radu je bila, da sagledam ulogu komunikacije kao temeljnog alata rada s ljudima i njihovim znanjima, vještinama i umijećima u obrazovanju. Primorsko-goranske regije, jer smatram da je komunikacija temeljni alat u primjeni znanja i vještina u svakoj djelatnosti. Uzorak istraživanja činile su 20 srednjih škola i 215 nastavnika. U tom cilju najprije ću iznijeti stavove o važnosti komunikacijskih vještina, te prikazati pče rezultate provedenog istraživanja o komunikacijskim vještinama.

4.1 Pojam i značaj komunikacija

Komunikacija se obično definira kao proces prijenosa informacija od jedne k drugoj osobi neposrednim i posrednim načinom. Čovjekov život određen je u najvećoj mjeri komunikacijskim ulogama, vezama i odnosima u koje je uključen svojom aktivnošću. Komunikacija je osnovni alat koji služi ljudima da bi se razumjeli, prenijeli jedan drugome svoje misli, pokazali što je dobro a što nije u određenim uvjetima rada i života. Komunikacija je sredstvo za razumijevanje među sugovornicima. Ona je osnovni alat čovjeka u svim oblicima života i rada, a u biti predstavlja proces podjele misli i njihovih značenja.

Komunikacija uključuje sve postupke kojima čovjek može utjecati na druge, prenijeti misli i htjenja, kako u etimološkom tako i u sadržajno-funkcionalnom smislu. Povijest ukazuje da se sustavno razvojem života i rada mijenja način komuniciranja i ono postaje sve značajnije u vremenu i prostoru zahvaljujući općem društvenom razvoju tehnologije i informatizacije. Komunikacija znači primanje i davanje, preno-

šenje i stvaranje, razumijevanje i cjeloživotno učenje. Komunikacija je temeljni alat, metoda svakog čovjeka, svakog zanimanja i svake aktivnosti bez obzira gdje i kada se ona ostvaruje u vremenu i prostoru (Rosić, 2008).

Komunikacija je međuljudski odnos, interakcija, reciprocitet, cirkulatno stimuliranje, koje se može sagledati u karakteristikama osobnog odnosa i u karakteristikama profesionalnodruštvenog odnosa. U poslovnoj komunikaciji međuljudski odnos je specifičan odnos koji sadrži u sebi tri osobitosti: prožetost profesionalnog i osobnog, neravnopravnost i poteškoće u ostvarivanju reciprociteta. Učinkovitost komunikacije ovisi o mnogim čimbenicima, a u ovom radu naglašavamo samo ulogu vještina, sposobnosti i umijeća čovjeka.

Komuniciranje se smatra jednom od najvažnijih vještina iz osnovnog i jednostavnog razloga što se niti jedana menadžerska aktivnost u bilo kojoj ljudskoj djelatnosti ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja. Bez komuniciranja nije moguće ostvariti nikakvu socijalnu interakciju, a u našem uzorku odgojno-obrazovnim ustanovama interakcija je primarna funkcija komunikacije. Ponašanje jedne osobe uvjetuje ponašanje druge. Kako će se neka osoba ponašati u odnosu zavisi kako ta osoba doživljava sebe i kako ona doživljava drugu osobu. Da bi to nastavnik ostvario, potrebno je da u sebi razvije stav i spremnost za primanje poticaja svojih učenika / studenata.

Ljudi svakodnevno dolaze u međuljudske odnose, kako u osobnim tako i u profesionalno društvenim odnosima. Bitna karakteristika osobnog odnosa je, da se on zasniva na osobnoj naklonosti pri čemu osjećaji imaju primarnu ulogu. On je subjektivan, nema hijerarhije, a njegova trajnost ovisi o međuljudskoj privlačnosti i izričito je privatna. Za razliku od osobne privatne komunikacije, profesionalno-društveni odnos ima jasno određenu namjenu i cilj, a zasniva se na objektivnosti, racionalizaciji, trajnosti, rezultat je stjecaja okolnosti i javan je u određenom smislu.

5 Prikaz općih rezultata istraživanja

Kad govorimo o važnosti komuniciranja, potrebno je naglasiti sljedeće osobitosti (Buble, 2010):

- komunikacijske vještine presudne su za sve aktivnosti menadžmenta bez obzira na kojem mjestu radili samo se one razlikuju po svojoj namjeni i
- komunikacijske vještine su važne u svakodnevnom životu ljudi, na svim radnim mjestima.

Uzorkom u 20 srednjih škola bilo je uključeno 215 nastavnika od čega 159 nastavnica ili 73,96 %, odnosno 56 nastavnika ili 26,4 %.

Anketnim upitnikom istražili smo koje alate, metode, oblike u obrazovanju primjenjuju nastavnici i što predlažu, kako bi se njihov obrazovni menadžerski posao kvalitativnije izvodio i realizirao u nastavnom radu. Što su istakli nastavnici putem anketnog

upitnika, što bi trebalo promjeniti u njihovoj zajedničkoj aktivnosti. Rezultati su okrenuti prema komunikacijskim vještinama koje su usmjerene na:

1. pomaganje – učenicima da uče i odrastaju u skladu sa svojim individualnim mogućnostima i različitim osobinama pojedinca;
2. usmjeravanje – onim općim i pojedinačnim zanimanjima koja će učenicima, osim opće kulture, pružiti i posebna iskustva motivirana od njih samih svojim unutarnjim željama i osjećajima da se nečim žele baviti;
3. dogovaranje – ohrabrenju učenika kao partnera u obrazovnom radu koji ga čini zadovoljnim odgovornim prema preuzetim obvezama;
4. organiziranje – koje je uvjet svakog ozbiljnog i kreativnog rada bez obzira koliko ostavili prostora učenicima da iskazuju svoju samostalnost i kreativnost;
5. poticanje – učenici imaju često puta dovoljno sklonosti i radoznalosti koje treba samo probuditi u njima i postupno ih poticati novim zadacima i povjerenjem;
6. savjetovati i ohrabriti – kao prevladavanje autoritarnog zahtjevanja, naređivanja i nametanja u kojima nastavnik dominira nad učenikom.

Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu i spremnost nastavnika u školama da promjene i usmjere svoju djelatnost u zajedničku aktivnost njih i učenika, kako bi im maksimalno pomogli u realizaciji njihovih sposobnosti i vještina, u proširenju znanja, povezivanju teorije i praxe komuniciranja.

Suvremeni menadžment kao nastavnik u školi dobiva nove komunikološke osobitosti, koje mu daju posebno značenje, a to su funkcije:

- informatora,
- medijatora,
- animatora,
- komentatora,
- katalizatora,
- regulatora,
- izbornika,
- akceleratora,
- kreatora, inicijatora,
- majeutičara,
- partnera i suradnika.

6 Zaključak

Da zaključimo, nastavnik kao menadžment odgojno-obrazovnog procesa treba izvršavati sve funkcije kao i menadžment u organizacijama i poduzećima, te svoj rad usmjeriti zajedničkoj djelatnosti učenika i nastavnika. Teoriju promjene komunikacijskih znanja i vještina nije moguće rješavati samo zakonskim propisima bez promjena u metodici međusobne komunikacije, koja je imperativ u obrazovanju, jer miora odgovoriti na temeljna pitanja *zašto i kako?* da bi došli do potrebnog rezultata

Bit komunikacije je u zajedničkom cilju svih koji sudjeluju u komunikacijskom procesu, a menadžment svojom funkcijom, radnim mjestom, znanjem i vještinama mora voditi ljude boljem i učinkovitijem radu.

LITERATURA

1. Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P. in Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vješune, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević - Šiber, F. in Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
3. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
4. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
5. Konig, E. in Zedler, P. (2001). *Teorije znanosti o odgoju*. Zagreb: Educa.
6. Kyriacou, C. (1996). *Temeljna naastavna umijeća*. Zagreb: Educa.
7. Previšić, V. (1999). *Škola budućnosti: humana, stvasralačka i socijalna zajednica*. Napredak, 1, str. 140.
8. Rosić, V. (1999). *Nastavnik – čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju*. Rijeka: Filozofski fakultet.
9. Sikavica, P., Bahtijarević - Šibeer, F. in Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Strugar, V. (1993). *Biti učitelj*. Zagreb: HPKZ.
11. Stoll, L. in Fink, D. (2000). *Mijenjajmo naše škole*. Zagreb: Educa.

Povezave med makroekonomskimi kazalci in povprečno bruto plačo v Republiki Sloveniji

UDK 330.5+331.215.2

KLJUČNE BESEDE: bruto plače, povprečje, inflacija, BDP

POVZETEK - Eden izmed ključnih datumov v zgodovini Republike Slovenije je zagotovo 1. maj 2004. Takrat je Slovenija postala članica Evropske unije. Pred tem so bila potrebna dolgoletna pogajanja o pogojih pristopa Slovenije v EU, prilagoditev slovenske zakonodaje evropski in odprava razlik, ki bi ovirale dosego ciljev Unije oziroma delovanje njenega notranjega trga. Slovenija je danes ena izmed 28 držav članic EU, ki so ekonomsko, družbeno in politično globoko povezane. V prispevku analiziramo povezave med izbranimi makroekonomskimi kazalci in povprečno bruto plačo v Republiki Sloveniji za obdobje po vstopu v EU, tj. od leta 2006 do 2015, ugotavljamo pa tudi razlike v višini povprečne bruto plače pravnih oseb v Republiki Sloveniji med javnim in zasebnim sektorjem.

UDC 330.5+331.215.2

KEY WORDS: gross salary, average, inflation, GDP

ABSTRACT - One of the key dates in the history of the Republic of Slovenia is certainly 1 May 2004, when Slovenia became a member of the European Union. Prior to joining the group of Member States, it was necessary to go through long-standing negotiations on the conditions of Slovenia's accession to the EU, to adapt the Slovenian legislation to the European, as well as to eliminate the differences that would hinder the achievement of the Union's objectives or the functioning of its internal market. Today, Slovenia is one of the 28 EU Member States, which are deeply connected economically, socially and politically. In the paper we analyse the links between the selected macroeconomic indicators and the average gross salary in the Republic of Slovenia for the period after the accession to the EU, i.e. from 2006 to 2015. We also determine the differences in the average gross salary of legal entities in the Republic of Slovenia between the public and private sector.

1 Uvod

Vsak posameznik, ki je zaposlen mora za svoje delo dobiti plačilo. Le redko slišimo, da bi bil posameznik z višino svoje plače tudi zadovoljen.

Višina plače je odvisna od več dejavnikov. V javni upravi imamo razporejene plače po plačnih razredih, medtem ko v zasebnem sektorju ni čisto tako.

Višina plače je navsezadnje povezana s poslovanjem podjetja oziroma sistema, v katerega je posameznik vpet. Bolj kot je podjetje uspešno, večjo plačo lahko izplača delavcem in obratno. Nenazadnje je višina plače odvisna tudi od raznih gospodarskih dejavnikov, kot so npr. bruto domači proizvod in inflacija.

Med zgoraj omenjenima gospodarskima dejavnikoma in višino letne bruto plače v Republiki Sloveniji bomo skušali najti ustrezne statistične povezave in linearne povezanosti.

2 Teoretični del

2.1 Inflacija

Na zelo preprost način lahko inflacijo definiramo kot proces dviga splošne ravni cen v gospodarstvu oziroma padanje vrednosti denarja (Frisch, 1990). Lahko se zgodi kot enkraten dvig cen, lahko pa je ta proces dalj časa trajajoč.

Pojav inflacije je nezaželen iz več vidikov. Izmed pomembnejših sta socialni in ekonomski vidik, zato ekonomska politika držav stremi k čim nižji inflaciji.

Kakšna naj bi bila stopnja inflacija, ki bi bila kar najbolj optimalna, ni natančno določeno, znano pa je, da se v teoriji upošteva, da cene rastejo sorazmerno z rastjo gospodarstva (Roter, 2003).

Hitre razlike v ravni cen povzročajo posledice, ki se kažejo v manjši ali večji kupni moči denarja oziroma v inflaciji ali deflaciji (Kampuš - Trop, 1999). Do inflacije lahko pride, kadar je povpraševanje višje od ponudbe na trgu.

2.2 Bruto domači proizvod

Bruto domači proizvod je ena izmed mer agregatne ponudbe. Gre za vsoto vrednosti vseh končnih dobrin in storitev proizvedenih v določeni državi, v določenem obdobju, ki je običajno četrtletje ali leto. Pri izračunu BDP-ja se štejejo tudi proizvodi tujcev, ki so bili proizvedeni v Republiki Sloveniji.

BDP vključuje predvsem tržne transakcije:

- kmetijstvo (sadje, zelenjava),
- industrija (proizvodnja koles, avtomobilov, salam, pohištva, zdravil) in
- storitve (gostinske, trgovske, transportne, turistične).

Poleg tržnih transakcij vključuje tudi netržne transakcije:

- pripisne najemnine za lastniška stanovanja,
- izobraževalne storitve v javnih šolah (osnovno, srednje in visoko šolstvo, ki plačuje posredno z davki),
- storitve javnega reda in miru (policija, tožilstvo, sodstvo) in
- javne zdravstvene storitve.

BDP delimo na realni in nominalni. Nominalni BDP meri vrednost proizvoda po prevladujočih tržnih cenah v obdobju, v katerem je bil izdelan. Realni BDP opiše proizvod, ki je bil proizveden v nekem obdobju po cenah iz leta, ki je določeno kot bazno leto. To pomeni, da realni BDP vrednoti proizvod, ki je bil proizveden v različnih obdobjih z istimi cenami. Na takšen način meri količinske spremembe v proizvodnji v času (Senjur, 1999).

3 Empirični del

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela prispevka je ugotoviti morebiten vpliv inflacije in BDP-ja na povprečno letno bruto plačo v Republiki Sloveniji. Pri tem bomo uporabili znane statistične metode. Ugotavljali bomo, ali obstajajo statistično pomembne povezave med omenjenimi dejavniki, ter potrdili oziroma ovrgli predhodno postavljene hipoteze.

3.2 Hipoteze

V raziskovalnem delu bomo postavili 4 hipoteze, in sicer:

$H_{0,1}$: Na populaciji povprečna letna bruto plača v RS in BDP nista linearno povezana.

$H_{0,2}$: Na populaciji povprečna letna bruto plača v RS in inflacija nista linearno povezana.

$H_{0,3}$: $\beta_1 = \beta_2 = 0$ BDP in inflacija ne vplivata na povprečno letno bruto plačo v Republiki Sloveniji

$H_{0,4}$: Povprečna letna bruto plača pravnih oseb se med javnim in zasebnim sektorjem ne razlikuje.

3.3 Opis podatkov/uporabljenih spremenljivk

Za potrditev hipotez smo uporabili podatke, dostopne na Statističnem uradu Republike Slovenije, OECD in AJ PES-u za obdobje 2006-2015. Podatke smo uredili in zbrali v tabelo tako, da so bili ustrezni za obdelavo s programom PSPP.

Potrebno je poudariti, da imamo opravka s časovnimi vrstami podatkov. Zavedati se moramo, da so podatki časovnih vrst lahko podvrženi problemom nestacionarnosti in avtokorelacij.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali v januarju 2018. S pridobitvijo podatkov nismo imeli večjih težav. Iskani podatki so javnega značaja, zato so tudi objavljeni na spletni strani Statističnega urada republike Slovenije.

3.5 Opis vzorca

Vzorec predstavljajo podatki za Republiko Slovenijo za preteklih 10 zaporednih let, in sicer od 2006 do 2015, na podlagi katerih bomo izvedli ustrezne statistične analize.

3.6 Opisna statistika

Opisno statistiko smo uporabili za vse spremenljivke. V nadaljevanju smo na podlagi Pearsonovega korelacijskega koeficienta določali povezanost oziroma korelacijo na nivoju »Povprečna bruto plača v Republiki Sloveniji – BDP« in »Povprečna bruto plača v Republiki Sloveniji – inflacija.« S pomočjo multiple regresije smo določili vpliv neodvisnih spremenljivk (BDP in inflacija) na odvisno spremenljivko (Povprečna letna bruto plača v Republiki Sloveniji).

Pearsonov koeficient korelacije uporabimo takrat, kadar sta spremenljivki normalno porazdeljeni. Gre za mero linearne povezanosti med dvema numeričnima, normalno porazdeljenima spremenljivkama. Definiran je na zaprtem intervalu od -1 do 1.

Pri preučevanju linearnega vpliva večih neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko govorimo o multipli regresiji, s pomočjo katere napovemo vrednost odvisne spremenljivke s poznavanjem neodvisnih spremenljivk.

Tabela 1: Opisna statistika za spremenljivke

Spremenljivka	N	Povprečje	Std. odklon	Sploščenost	Sploščenost std. napake	Asimetrija	Asimetrija std. napake	Minimum	Maksimum
BDP (mio €)	10	36179,40	1921,80	3,71	1,33	-1,54	,69	31555,00	38570,00
Inflacija (%)	10	2,04	1,75	1,21	1,33	,75	,69	-,50	5,70
Plača (€)	10	1449,62	118,52	,35	1,33	-1,22	,69	1212,41	1555,71

Vir: Lasten vir iz programa PSPP, 2018.

Razvidno je, da sta spremenljivki Plača in BDP asimetrični v levo, medtem ko je Inflacija asimetrična v desno. Vse spremenljivke so koničasto razporejene. Povprečje, Minimum in Maksimum prav tako razberemo iz tabele, kjer podrobna razlaga ni potrebna.

3.7 Merski instrumentarij

Podatki so bili pridobljeni na podlagi sekundarnih virov na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije.

4 Rezultati in interpretacija

4.1 Bivariantna korelacija

Pearsonov koeficient korelacije Plača-BDP je 0,76 in pozitiven, kar pomeni, da na vzorcu obstaja močna povezanost med spremenljivkama, tj. med Povprečno bruto plačo v Republiki Sloveniji in BDP-jem.

Ali se je povezanost na vzorcu zgodila, ker dejansko na populaciji obstaja povezanost med spremenljivkama ali je to zgolj slučaj?

$$\text{Signifikanca (2 - stranska)} = p = 0,011 < 0,05$$

Ker je »p« manjši od 0,05 zavrnemo ničelno hipotezo $H_{0,1}$. Ob 5 % stopnji značilnosti ugotavljamo, da sta Povprečna letna bruto plača v Republiki Sloveniji in BDP na populaciji statistično značilno povezana med seboj.

Pearsonov koeficient korelacije Plača-Inflacija je -0,54 in negativen, kar pomeni, da na vzorcu obstaja srednje močna negativna povezanost med spremenljivkama, tj. med Povprečno letno bruto plačo v Republiki Sloveniji in Inflacijo.

Ali se je povezanost na vzorcu zgodila, ker dejansko na populaciji obstaja povezanost med spremenljivkama ali je to zgolj slučaj?

$$\text{Signifikanca (2 - stranska)} = p = 0,103 > 0,05$$

Ker je »p« večji od 0,05 sprejmemo ničelne hipoteze $H_{0,2}$. Ob 5 % stopnji značilnosti ugotavljamo, da Povprečna letna bruto plača v Republiki Sloveniji in Inflacija na populaciji nista statistično značilno povezana med seboj.

4.2 Multipla regresija

$$R = 0,86$$

Multipli korelacijski faktor R pokaže močno pozitivno korelacijo med odvisno spremenljivko in vsemi v model vključenimi neodvisnimi spremenljivkami. Tako je na vzorcu Povprečna letna bruto plača v Republiki Sloveniji močno povezana z BDP-jem in Inflacijo.

$$R - \text{kvadrat} = 0,74$$

Multipli determinacijski koeficient pove kakšen delež variabilnosti odvisne spremenljivke je pojasnjen z linearnim vplivom vseh v model vključenih neodvisnih spremenljivk. 74 % variabilnosti vrednosti Povprečne letne bruto plače v Republiki Sloveniji smo uspeli pojasniti z linearnim vplivom BDP-ja in Inflacije. Ostalih 26 % je rezultat nekaterih drugih vplivov, ki jih nismo zajeli v naš regresijski model.

Preverimo, če tudi na populaciji BDP in Inflacija vplivata na Povprečno letno bruto plačo v Republiki Sloveniji.

$$p = 0,009 < 0,05$$

Na podlagi zgornjega izraza zavrnemo $H_{0,3}$. Na podlagi podatkov lahko trdimo, da obstaja linearna odvisnost med spremenljivkami.

Vsaj eden od parcialnih regresijskih koeficientov je različen od 0, kar pomeni, da je v modelu prisotna linearna odvisnost.

Parcialni regresijski koeficienti:

- -28,29 za *Inflacijo*: Plača se v povprečju zmanjša za 28,29 €, če se inflacija spremeni za 1 %, BDP pa ostane nespremenjen.
- 0,04 za *BDP*: Plača se poveča za 0.04 €, če se BDP spremeni za 1 milijon €, inflacija pa ostane nespremenjena.

4.3 T-test za dva neodvisna vzorca

Za analiziranje odvisnosti povprečne letne bruto plače pravnih oseb med javnim in zasebnim sektorjem uporabimo TT test. Uvedemo dummy spremenljivko, ki zajemo vrednost 0 in 1. Vrednost 0 smo pripisali javnemu sektorju, vrednost 1 pa zasebnemu.

Najpogosteje se TT test uporablja za neodvisne vzorce, kjer ugotovljamo ali obstajajo statistično pomembne razlike med dvema neodvisnima skupinama. Gre za statistični postopek, ki ga uporabimo, kadar imamo eno numerično spremenljivko in eno atributivno spremenljivko, ki nam razdeli vzorec na dve podskupini. Preizkus za neodvisne vzorce temelji na primerjavi aritmetičnih sredin in nam pove, ali se aritmetični sredini dveh skupin vzorca med sabo statistično pomembno razlikujeta. Če se aritmetični sredini vzorca med sabo statistično pomembno razlikujeta, lahko to posplošimo na osnovno množico.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc (vrednost Levene testa $F = 0,062$; $p = 0,441$) je t-test za neodvisne vzorce med povprečno letno bruto plačo pravnih oseb v javnem in zasebnem sektorju pokazal statistično pomembne razlike ($t = 5,80$; $g = 18,00$; $p = 0,000$).

Podatke lahko posplošimo na osnovno množico. V vzorcu se je pokazalo, da je povprečna bruto plača pravnih oseb v javnem sektorju ($M = 1.723,12$ €) večja od povprečne bruto plače v zasebnem sektorju ($M = 1.393,56$ €). Ker je signifikanca za enakost varianc manjša od 0,05 $H_{0,4}$ zavrnilo in trdimo, da se povprečna letna bruto plača pravnih oseb v javnem sektorju razlikuje od povprečne letne bruto plače v zasebnem sektorju.

5 Zaključek

Na podlagi pridobljenih rezultatov smo ugotovili, da na vzorcu obstaja med povprečno bruto plačo v Republiki Sloveniji in BDP-jem močna pozitivna povezanost, saj je Pearsonov koeficient korelacije znašal kar 0,76. Ob upoštevanju 5 % stopnje značilnosti lahko trdimo, da sta spremenljivki na vzorcu statistično značilno povezani, saj je signifikanca ni presegla mejo 5-ih odstotkov.

Pearsonov korelacijski koeficient med povprečno bruto plačo in inflacijo kaže srednje močno povezanost, le da je ta v nasprotju s prejšnjim primerom negativna in znaša $-0,54$. Kljub močni povezanosti spremenljivk v vzorcu pa ob upoštevanju 5 % stopnje značilnosti tudi v tem primeru ne moremo trditi, da sta spremenljivki na vzorcu statistično značilno povezani, saj je signifikanca presegla mejo 5-ih odstotkov.

Multipla regresija pokaže močno pozitivno povezanost v model vključenih odvisnih in neodvisnih spremenljivk. Na podlagi podatkov smo kar 74 % variabilnosti odvisne spremenljivke uspeli pojasniti z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk. Ostalih 26 % variabilnosti odvisne spremenljivke nismo mogli pojasniti, saj je to očitno rezultat nekaterih drugih vplivov, ki jih v naš model nismo zajeli.

Izkaže se, da je vsaj eden od parcialnih regresijskih koeficientov različen od 0, kar pomeni, da je v modelu prisotna linearna odvisnost.

T-test za neodvisne vzorce je pokazal, da se povprečna letna bruto plača pravnih oseb v javnem sektorju razlikuje od povprečne letne bruto plače v zasebnem sektorju.

LITERATURA

1. Frisch, H. (1990). Theories of inflation. Cambridge: University Press.
2. Kampuš - Trop, V. (1999). Uvod v makroekonomijo – skripta. Kranj: Moderna organizacija.
3. Roter, M. (2003). Inflacija in kvantitativna teorija denarja v tranzicijskih državah. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Senjur, M. (1999). Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dangers in the Internet Network

UDC 004.738.5:613.8

KEY WORDS: *internet, dangers, addiction*

ABSTRACT - *A scientific definition states: Internet addiction is a clinical disorder with strong negative effects on social, work, family, financial, and economic personality functioning. Researches of the Western scientists have shown that if a person spends more than 38 hours per week, i.e. six hours a day, on the Internet, they are certainly addicted. Despite all its possibilities, the Internet is still only a tool which, depending on the way of its usage, has particular effects on us. Internet addiction is the result of various real-world problems that the individual encounters every day, and instead of confronting and solving them in the real world, the solution is searched in the virtual, online world. There are different explanations of Internet addiction causes. The paper contains only some of them, which have been partially analysed by the scientists: behaviourist approach, bio-medical explanation, sociological point of view, ACE theories (consist of accessibility, control and excitement).*

UDK 004.738.5:613.8

KLJUČNE REČI: *internet, opasnosti, zavisnosti*

POVZETEK - *Naučna definicija kaže: Zavisnost od Interneta je klinički poremećaj sa snažnim negativnim posledicama na socijalno, radno, porodično, finansijsko, ekonomsko funkcionisanje ličnosti. Istraživanja naučnika sa Zapada govore da ako neko provede na Internetu više od 38 sati nedeljno, odnosno, šest sati dnevno, onda je nesumljivo već postao zavisnik. Uprkos svim svojim mogućnostima, Internet je ipak samo alat koji nam, zavisno od toga kako ga upotrebljavamo, donosi i određene posledice. Zavisnost od Interneta je posledica raznih problema iz stvarnog sveta sa kojima se pojedinac svakodnevno susreće i umesto suočavanja sa tim problemom i njegovim rešavanjem u stvarnom svetu, izlaz traži u virtuelnom, internet-skom. Postoje razna objašnjenja uzročnika zavisnosti od Interneta. U radu će se navesti samo neka koja su stručnjaci delimično obradili: bihejvioristički pogled, biomedicinsko objašnjenje, sociološko gledište, ACE teorije (sastoje se od pristupačnosti, kontrole i uzbuđenja).*

1 Introduction

The Internet is a world-wide communication network with great opportunities for new acquaintances, exciting gatherings, unusual walks and meetings. Chat with your chat rooms in which the visitor has an unimagined opportunities to get to know, talk, discuss a topic, share ideas ... We can talk to each other, but we can also stand out and communicate only to us with known and visible private messages, the meeting can be accomplished with those who are similar to us, but also with quite different ones from us, people from other continents, different cultures and customs. Sometimes it is more interesting to get together with the young people on the forum, share an opinion on a topic, look for an opinion or advice on many topics: politics, health, sports, music, school ... We are given the opportunity to comment on a movie, a song, seek advice on some emotional issues, how to reconcile with someone, how to get close to someone, etc ... Certainly a blog has its own allurements for those who want to share their "online diary" with friends, to record neatly their thoughts and attitudes, to have their own columns, to become online journalists, to comment on current topics, to report on the events they participated in, to publish their own works

of art, poems, stories, essays, perhaps even photographs they have. The advantage of this kind of communication is the direct interaction of the author and his readers. Many celebrities write their blog - politicians, athletes, singers, actors, many started as anonymous blog authors (bloggers), but because of their writing, they became very popular both in the Internet and even in the wider world (Castells, 2005; Bruns, 2007).

What is common to chat, blog and forum is using the nicknames that visitors themselves choose, which provides anonymity - users do not know who is who in real life, they do not know their first and last name, address, phone number; we only know what is on the Internet. Anonymity allows people to be open and share with other things they might not be able to tell, for various reasons, to someone who knows them - it is possible to ask for help in solving a problem, to say an opinion on a controversial topic, without fear of being recognized, that because of his attitude, he will have discomfort.

Despite all of its capabilities, the Internet is just a tool that, depending on how we use it, brings us certain consequences as well (Olweus, 1996; Arsenijević and Andevski, 2015).

2 Internet addiction - what is it?

The scientific definition gives the following interpretation: Internet addiction is a clinical disorder with strong negative consequences for the social, work, family, financial and economic functioning of the personality. Researchers from the West say that if someone spends more than 38 hours a week (or six hours a day) on the Internet, it is unquestionable that he has become addicted. In our terms, an individual who, with Internet-related activities, spends four hours a day (28 hours a week), has deeply moved into addiction. Under Internet-related activities, online stay cannot only be taken into account, but also all other activities related to the network - answering and writing e-mails, offline discussions on usenet groups, reading downloaded news, magazines, articles, texts in general, testing downloaded software, setting up clients for access to internet services, emotions that are experienced by the thought of the Internet and the like. If we analyze this, we will come to the following conclusion:

From 24 hours, an average of eight hours is spent in a sleep and rest in general, so it remains for us sixteen hours. Suppose an individual has work or school obligations eight hours a day - it remains eight hours for everything else. Let's take a minimum for nutrition and physiological needs per day for about an hour. So, on average, a total of free time remains seven hours. From these seven hours one spends four hours on the Internet. Such a man, almost imperceptibly, becomes dependent on computers and all the possibilities that it offers, and the Internet is convincingly the most powerful and most fatal temptation (Neuberger, 2007) (<http://html0.tripod.com/zoi.htm>).

3 How one becomes an Internet addict

First of all, it is necessary to mention how individuals usually start using the Internet: Namely, some users have started using the computer significantly before the Internet appeared, spent a short or longer time in its study, research and “abuse” of this device and its capabilities, and after that, for various personal reasons, started using the internet (curiosity and the desire to “see this wonder”; envy towards those who have become popular in the Internet, the need to follow technological development or some other, more realistic and justified need). The second group of users has also “discovered” a computer and the Internet when both things have made a lot of difference with us, either by purchasing a computer over the Internet or by getting it together with the Internet. Such persons have already become potential addicts.

There is a group of individuals who rarely visit the Internet shortly after initial attempts, or not much, who can totally ignore the computer or use it only for certain, specific needs, for example, typing texts, listening to music, watching pictures, etc. However, there are those with the euphoria in style that everything is remotely accessible and at your fingertips, that there is plenty of information, an open window to the world, accessibility to various programs, story-readers, chatting overnight, and many other challenges (Arsenijević and Andevski, 2015). How much the information currently available is really needed, no one is asking, but the answer usually leads right into addiction. The Doctor of Psychiatry, John Grohl, finds an analogy between Internet users and the child with a new toy: The child is at first enthusiastic and exaggerated in playing with an unknown toy, looking for new opportunities that it can provide. Thus, the Internet user, at first, delightfully explores the whole new world provided to him by the Internet, lists numerous presentations dealing with interesting topics, surfs, from quickly downloading interesting programs to communicating with new, unknown and interesting people. In the next stage, there may be overload in the play of a child with the toy and in the absorption of information from the Internet, disappointment in the virtual, alternative world, withdrawals. Perhaps, in happy circumstances, in one of the next stages of development, there is a measure in everything: the child begins to use the new toy as well as all other toys, and the individual uses the Internet for the necessary information, maintains a normal contact with acquaintances from the network, occasionally removes new programs, occasionally surfs for entertainment (Castells, 2005; Bruns, 2007; Andevski and Ivković, 2011).

4 Types of Internet addiction

There are 4 specific types of Internet addiction:

1. Cybersex obsession (Cybersexual Addiction).

People who suffer from this form of addiction typically deal with downloading, watching, or trading online pornography or staying in FRP chatrooms for adults.

2. Virtual best friendships (Cyber-Relational Addiction).

People suffering from chatroom addiction participate in virtual social networks, often developing virtual connections that seriously impair real life. Namely, “friends” on the other side of the wire often become more important than the real friends, partners, relatives or acquaintances. This leads to jealousy, divorce, or disagreement in the family.

3. Playing online (Net Gaming).

Online gaming involves a range of options, including obsessive network gambling, playing, buying, or dealing with stock exchanges. In fact, individuals will use network casinos, interactive games, e-auctions or e-exchanges, which ultimately result only in the loss of large sums of money and the disruption of various obligations or social relationships.

4. Information Overload

The amount of data that the network has at its disposal has led to pathological compulsive behavior characterized by intensive web browsing and search of online databases in order to collect information and categorize them. The user soon begins to dedicate more and more time by doing so, and this is one of the common causes for reducing efficiency at work (Lažetić and Mladenović, 2016; Heinrich et al., 2006).

5 The causes of Internet addiction

Internet dependence arises as a result of the problems that individuals have in the real world, which they encounter every day and since they do not find solutions in reality, they are looking for an exit solution in the virtual world of the Internet. There are various explanations of the cause of the dependency on the Internet, we will mention only some:

1. Behavioral view

The psycho-sociological thesis of behavioralism is based on the assumption that the desired behavior leads to a “reward”, and undesired causes a “punishment”, whereby the form of behavior that brings the award is favored.

In particular, shy people who avoid contact or getting to know new people because of the anxiety and stress the new contact causes, identify this with “punishment”. They easily become addicts from the Internet because of the apparent security provided to them by the internet - there is no direct contact, no shame in meeting with others, a new identity can be created, new behavior, lying about themselves, their profession, years and so on. There is no “punishment” because there is no direct contact and inconvenience it brings and the “prizes” that the internet provides are numerous and diverse - entertainment, information, excitement ...

2. Biomedical explanation

This interpretation deals with errors in the functioning of specific hereditary and congenital factors, that is, chromosomes and hormones, disturbed chemical balance, excess or shortage of important compounds and neurotransmitters that regulate the activity of the brain and the nervous system. Namely, certain individuals have been subject to dependency since birth, and this may be one of the reasons for surreal feelings that some people experience when drugging, gambling, and this can also be applied to the Internet - fun and excitement cause the same reactions.

3. The sociological viewpoint

The Internet has a social and interactive background - individuals search for and find people similar to themselves and communicate with them almost every time they want ... But psychologists point out that a need for socialization is one thing, and the mentioned behavior is related to an alternative, different, unrealistic, cyber - space, and these are completely separate categories.

4. ACE theory (Accessibility, Control, Excitement)

In the narrow form this theory consists of: accessibility, control and excitement.

Accessibility

The Internet is constantly available. Whenever there is a need for serious activity or entertainment, at any time of the day and night, it takes a few minutes so that every, perhaps even exotic thing, is at your fingertips.

Control

The man at the computer gets the impression that he is “his own boss”, he easily enters various communication, financial and other actions and transactions, enjoying the feeling that “his word is the final”, that he can invest his money, give his voice and opinion where he wants and how much wants.

Excitement

It refers to the emotional excitement experienced by a person in surfing the Internet, whereby all events and excitement become a powerful stimulus to proceed further with a given form of dependency (Grassmuck, 2002; Castells, 2005; Lažetić and Mladenović, 2016) (Bullyng in cyberspace, www.mainfuction.com).

6 Symptoms of Internet addiction

Symptoms indicating that a person has become dependent on the Internet are numerous, but are mainly embedded and linked to the following, basic symptoms:

- Increasing the threshold of tolerance implies that it in time it is necessary to spend more and more time on the Internet in order to meet the needs the settlement of which has previously required much less time;

- The abstinence crisis can occur both after a few days without the Internet, and in an attempt to reduce or discontinue the use of the Internet, and it is manifested by psychomotor agitation (unconscious moving of fingers, hand, etc., imitation of keyboard typing and mouse moves), anxiety, obsessive thinking about online happenings ...
- Offline dependency implies a large amount of time spent on various Internet-related activities, whether or not a user is connected to the network (for example, replying to incoming mail or replicas in a discussion at the usenet), regardless of any real benefit;
- Asocial behavior characterized by the neglect of social, social, recreational and other activities and obligations, all in favor of the Internet (Lažetić and Mladenović, 2016).

Other symptoms can also be noticeable, such as:

- As soon as the addict faces problems or possibly the feeling of guilt for an event in his own environment, helplessness or fear, he tries to find the rescue precisely on the Internet.
- Family and friends are being lied to hide the actual amount of time spent on the Internet.
- Despite all the negative consequences that the Internet addiction leads to and their conscious neglect, the addict continues to use the Internet with unchanged intensity, even more than before.

Internet addicts most often suffer from the following disadvantages:

- They are not able to control the time spent on the computer or the network, in the case of the addict using a computer exclusively for the Internet;
- They are susceptible to lying and misleading their close ones about the time spent on the network, so that they bear the social and psychological consequences of such spent time;
- They keep computer and the Internet extremely high in the list of life priorities;
- While using the Internet, they are also euphoric because they are on the net, and frustrated by the feeling of guilt due to unfulfilled and neglected obligations or problems (although this is generally less important for real internet addicts);
- They are preoccupied with the use of computers and use it in conjunction with the Internet to save themselves when they are depressed or sad;
- An Internet addict does not pay attention to the possibility of losing a love affair, job, education or career over the Internet.

Internet addicts, e-mail, usenets and chat service users often show the true nature, real face and hidden feelings, that is, they cannot, they fail or do not make enough effort to control their reactions, and often say what they really think they feel, while in real life they would probably just hold it for themselves. This is just another proof of the psychoactive nature of Internet addiction (Buljan and Kocijan, 2004; Buljan, Bilić and Karlović, 2004; Lažetić and Mladenović, 2016).

7 Prevention and treatment of Internet addiction

Dr. Kimberly Young, a Psychologist at the University of Pittsburgh, the author of several professional books in the field of Internet addiction founded on psychological and scientific basis, suggests the following way a hypothetical or real addict can help himself:

- The addict has to recognize the excessive use of the Internet and acknowledge to himself that there is a problem. It is very important to be aware of the underlying symptoms of which the time spent on the computer, but also the time spent on the Internet or the activities related to the Internet is crucial. However, it should be taken into consideration that only time is not an indicator and that this is a relative time, which is taken into account and observed in relation to other factors such as: students, as a rule, spend more time online than primary school students and high school students; people who are connected to the Internet, (an administrator or a webmaster) spend eight hours a day online; a person suffering from depression and participating in network »company« for the treatment of depression surely spends more time on the net than others, as well as those with some form of conditionality - some mental disorder; the one who runs away from responsibility can overuse the Internet precisely because of the escape of responsibility. The basic question, in seeking the cause, after acknowledging that the problem exists, is why man is fleeing from everyday life. It is, therefore, about designing a way to solve a real-life problem rather than how to escape it. Ignoring the problem or running to the Internet regularly aggravates the problem, and almost never resolves it.

The addict should personally take steps towards self-treatment. Yang recommends a gradual reduction in usage until an acceptable amount of time spent on the Internet is reached. The “all or nothing” method is not recommended, that is, instantaneous transition to a set optimal time, but gradual withdrawal from the Internet (each day shorten the time spent for half an hour or hour, until a reasonable limit is reached which will not condition the user to neglect other social activities). (Lažetić and Mladenović, 2016) (Bullyng in cyberspace. www.mainfunction.com).

In cases where there is still a need to treat Internet addiction, we can rely on the experiences of countries that have identified this as a problem. Namely, in Western countries, there are a large number of working groups in which addicts in receiving centers exchange experiences, talk about their Internet visions, jointly overcome abstinence crises, and jointly come to a more or less successful group cure. Occasions in our country and in the West are different, and there is a big difference in our mentality and the “western” mentality. In our community, such a form of treatment would not have a noticeable effect for a number of reasons.

First of all, Internet addicts in our community are usually proud and stubborn; they do not seek help even when they need it in everyday life. They perceive giving advice as an insult to intelligence or vanity, and they go to the psychiatrist as a sign

of a mental disorder. In second place is the degree of opportunity to achieve the desire to monitor technical achievements. Namely, in our country, there is far less interest in this domain than in the West, and so there is a big difference in the need for the Internet. An important age classification should be made here, and with age, this difference is growing.

Furthermore, the addicts fleeing from reality estimate that mainly with their own forces and with the support of their relatives and closest friends, they can overcome problems and shortcomings in reality, in order to get rid of their addiction. This is largely influenced by the degree of consistency, perseverance, resolution and strong will that require support and understanding of the environment (Buljan and Kocijan, 2004; Buljan, Bilić and Karlović, 2004; Lažetić and Mladenović, 2016).

We will give the simplified flow of a retreatable quitting the Internet dependency:

In the first phase, addicts who have decided to cure, interrupt further online payments, eject the modem from the computer, sell or dismantle the computer. After this, usually due to the sudden shock caused by the abstaining crisis, they move to the second step, which is actually returning to the old state and thus start again with the payment of Internet time, re-installing the modem, composing or purchasing a new computer, with all the components necessary to connect to the network.

In accordance with the cause of Internet addiction, two methods of treatment are suggested:

- Users who overstay on the Internet with no certain reason are recommended the easiest method: persistent moderation in using the Internet and controlling the time spent on it, with a gradual decrease in time spent online. Users with a greater problem, that is, with some mental disorder (mania, depression, etc.), or real-life fugitives for various psychological and social reasons, need to localize the real problems, to seek the help of family and acquaintances, and, if necessary, expert help in troubleshooting.

Apart from statistics from the West, from stories and confessions of addicts from our midst, we can conclude that Internet addiction is identical to drug, alcohol, smoking, gambling and other psycho-physical addictions.

This information cannot be accepted as relevant in our conditions, primarily because of the structure and mentality of the population. In our conditions, at the gender and age group of people equivalent is watching numerous TV series (“soaps”) as a way of escaping from reality. The reason for this is both of the social nature - almost every household has a TV, while the computer is still more exotic, and even in cases where there is a computer, the Internet cannot always be afforded, and the cultural nature - the lack of computer education in people who have the ability to use computers, because it is necessary to know about the basic use of computers before visiting the Internet.

The big problem of researching the dependence of our users is the fact that our internet addiction is still practically unknown in the relevant circles and there is not

enough attention paid to the research of the domestic internet population on this problem (Milivojević, 2010).

8 The role of family and school in childhood dependence on the Internet

Internet addiction is becoming increasingly present, and for the virtual communication environment it seems at first glance that law, technology, parents and school can do very little to stop it. Children have increasingly available technical means, and adults are not even aware of the dangers that technology carries with them. Rarely do parents follow what all children do with different technical tools (what they write in messages, what they do with mobile phones ...) because they do not have time, they want to leave untouched children's privacy, but also because of the considerable helplessness of their own lack of knowledge and inexperience in the virtual world of electronics.

Parents are confused by the power of cyber space and forget how they used to teach their child to cross the busy street, as they taught them the skills necessary to avoid everyday dangerous situations. The same strategy can be used to help children acquire knowledge, skills and motivation for more reliable and safe use of virtual computer communications, help identify potential hazards and practical skills in order to cope with all the challenges of the Internet.

The basic question is what parents and schools can do to prepare young people and children for more secure operation in a virtual environment. In that sense, it is necessary to educate at school about safe and responsible use of the Internet through informatics in the school and inclusion in the courses of IT that would be adjusted exactly to the needs and interests of the young people. In informal forms of education, in a friendly atmosphere and a good environment, children can exchange experiences and build a responsible attitude towards the Internet.

With software solutions and tools in the security service, computer programs that protect and filter inappropriate internet messages, it is necessary to develop filtering and blocking mechanisms within children's behavior in order to strengthen their decision-making, develop critical media literacy, initiate responsibility for the right and wrong, educate them in effective search strategies, in quickly abandoning inappropriate web pages. It is necessary to exchange experiences of young people on the Internet, emphasizing that both the distribution and sending of violent, offensive, humiliating messages are bad and can have serious consequences (Milivojević, 2010; Rörig, 2006).

Adults, parents and teachers must be involved in the virtual world of children, with children and students to search for interesting things on websites, talk to them about the meaning of information, good and bad information that can be found in a virtual space, provide young people with the opportunity to use virtual media in promoting

their own positive messages, for example creating a non-violent website. In general, children and young people should be able to make safe and responsible decisions in the use of cyber communication, to suppress any incentives to cyberbullying even when it is completely unintentional.

9 Conclusion - Prevention of violence through the Internet

Internet addiction prevention sets out four areas in which to work the most. The importance of raising awareness of the existence of problems, the awareness of schools, parents and children about the dangers of cyberspace is emphasized. Continuous professional training of all participants in access and nature of the Internet, continuous interviews and monitoring of the child is necessary. School rules must include and adapt to themselves the plan of action on the Internet, which is as important as the result of this action. These rules exclude forms of addiction and define the consequences if such behavior occurs. Supervision of adults in schools, at home assumes setting limits and rules for using computers, conversations with young people on technology, the awareness that adults are always there to provide them with the necessary help. Programs to help peers should support all these mutual assistance activities at school, and can include teaching values, exercising empathy, using stories and drama, analyzing behavior patterns.

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 2011-2018.

LITERATURE

1. Andevski, M. & Ivković, B. (2011) Mobilni telefoni u školama. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.
2. Andevski, M., Vidaković, M. & Vidaković, D. (2015) Upravljanje rizikom i opasnostina na Internetu. Beograd, pp. 32–37.
3. Arsenijević, J. & Andevski, M. (2015). Mreže medijske stvarnosti. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za vaspitače »Mihailo Palov«, Novi Sad: Filozofski fakultet.
4. Bruns, A. (2007). Producers: Toward a broader framework of user-led content creation. Available from: <http://snurb.info/files>.
5. Bullying in cyberspace. www.mainfunction.com
6. Buljan, F. & Kocijan, H. (2004). Zlostavljanje i zanemarivanje djece. Zagreb: Marko M.
7. Buljan, F., Bilić, V. & Karlović, A. (2004). Nasilje među djecom. Zagreb: Poliklinika za zaštitu djece grada Zagreba.
8. Castells, M. (2005). Open Source as Social Organization of Production and as a Form of Technical Innovation based on a New Conception of Property Rights. Vortrag beim "World Social Forum 2005". Available from: <http://www.informatik.unileipzig>.

9. Grassmuck, V. (2002). *Freie Software. Zwischen Privat – und Gemeineigentum*. Bonn: BPB.
10. Heinrich, H., Holl, Friedrich, L., Menzel, K., Mühlberg, J., Schäfer, I. & Schüngel, H. (2006). *Open-Source-Software und ihre Dedeutung für innovatives Handeln*. Berlin: Available from: <http://www.bmbf.de/pub/ossstudie.pdf>
11. <http://ehtml0.tripod.com/zoi.htm>.
12. Lažetić, G. & Mladenović, I. (2016) *Izgubljeni u virtuelnom svetu, Zavisnost od interneta i video igara*. Čigoja.
13. Milivojević, S. (2010) *Deca u medijskom ogledalu. Predstave o deci u informativnim mrdijima u Srbiji*. Centar za medije i medijska istraživanja fakulteta političkih nauka. Univerzitet u Beogradu. Dečiji fond UN (UNICEF). Available from: http://www.unicef.org/serbia/resources_868.html.
14. Neuberger, C. (2007). *Interaktivität, Interaktion, Internet*. *Publizistik*, 52, pp. 33–50.
15. Olweus, D. (1996). *Nasilje među djecom u školi*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Rörig, H. (2006). *Die Mär vom Mehr. Strategien der Interaktivität. Begriff, Geschichte, Funktionmuster*. Berlin: Lit-Verlag.

Nepoštene prakse v živilski verigi: slovensko in hrvaško pravo

UDK 343.53:663/664

KLJUČNE BESEDE: prehranska veriga, preskrba s hrano, nepošteno poslovanje

POVZETEK - Zaradi naraščajoče koncentracije v živilski predelavi, zlasti pa v trgovini na drobno, relativna tržna moč pogosto omogoča vsiljevanje nepoštenih poslovnih pogojev številčnejšim, bolj razpršenim in šibkejšim dobaviteljem. Evropska unija doslej ni sprejela nobenega zakonodajnega akta za rešitev tega problema, zato so posamezne države članice uvedle posebne predpise proti nepošteni praksi med primarnimi proizvajalci, kupci, predelovalci in trgovci na drobno v verigi preskrbe s hrano. Prispevek analizira vsebinske in institucionalne določbe v hrvaškem Zakonu o prepovedi nepoštenega poslovanja v prehranski verigi (2017) in slovenskem Zakonu o kmetijstvu, vključno s predlaganimi spremembami iz leta 2017.

UDC 343.53:663/664

KEY WORDS: agrifood chain, food supply, unfair business practices

ABSTRACT - Due to increasing concentration in food processing, especially in food retail sector, the relative market power is often abused to impose unfair contractual terms on more numerous, more dispersed and weaker suppliers. The European Union has not yet adopted any legislative act to deal with this problem, therefore several Member States adopted provisions against unfair practices in contractual relationships between primary producers, purchasers, processors, and retailers in the food supply chain. The paper analyses the substantial and institutional provisions in the Croatian Act on the Prohibition of Unfair Commercial Practices in the Food Supply Chain (2017), and the corresponding provisions in the Slovenian Act on Agriculture (including the proposed amendments from 2017).

1 Uvod

Po podatkih Evropske komisije veriga oskrbe s hrano, ki jo sestavljajo primarna pridelava, predelava in trgovina, v Evropski uniji (EU) zagotavlja zaposlitev 24 milijonom ljudi (11 % vseh zaposlenih) in dosega celotne prihodke preko 3,9 bilijona evrov in 6-odstotni delež v celotni bruto dodani vrednosti EU (European Commission, 2018).

Zaradi zmanjševanja neposredne tržne podpore (odprava mlečnih kvot) in sprememb na svetovnem trgu so se cene kmetijskih proizvodov po letu 2007 pričele močno spreminjati, medtem ko sta se v živilski verigi nadaljevali koncentracija in postopno vertikalno povezovanje. Velika neravnovesja v pogajalski moči med dobavitelji, na primer med razdrobljenimi primarnimi proizvajalci, in deležniki na nadaljnjih stopnjah z večjo stopnjo koncentracije, so omogočila pojav nepoštenih praks, s katerimi skušajo močnejši partnerji preko pogodb prevaliti čim več stroškov in tveganj na šibkejše člene. Takšne prakse neposredno zadevajo tri pravna področja: varstvo konkurence, prepoved neloyalne konkurence in pogodbeno pravo, kjer ima EU omejene

pristojnosti, zato je ukrepala z nezavezujočimi priporočili in parcialno ureditvijo, zlasti v okviru skupne kmetijske politike.

Zakonodajne regulacije tega področja pa so se lotile države članice. Do leta 2017 je 20 držav članic sprejelo zakonodajo proti nepoštenim trgovskim praksam v živilski verigi (Swinnen in Vandeveldel, 2017), med njimi tudi Slovenija in Hrvaška. Njuni ureditvi analizira ta prispevek.

2 Metodologija

Slovenija je na zakonski ravni je posebej uredila razmerja v verigi preskrbe s hrano z novelo Zakona o kmetijstvu (v nadaljevanju tudi: Zkme-1) iz leta 2014, ki je predpisala obvezne pisne pogodbe med proizvajalci in odkupovalci ali predelovalci v mlečnem sektorju (58.a člen), določila najdaljše plačilne roke za hitro pokvarljiva živila in druga živila (61.b in 61.c člen), uvedla varuha odnosov v verigi preskrbe s hrano (61.d in 61.e člena), uredila nedovoljena ravnanja deležnikov v verigi preskrbe s hrano (61.f člen) ter ustrezen nadzor in kazenske določbe (172., 176. do 178.b. člen). V začetku leta 2018 je slovenski Državni zbor pričel obravnavo nove, pete novele Zakona o kmetijstvu, ki bistveno zaostruje vsebino in sankcije za nepoštena trgovinske prakse v živilski verigi (Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o kmetijstvu, 2018, v nadaljevanju tudi ZKme-1E). Hrvaška je to področje uredila s posebnim zakonom (Zakon o zabrani nepoštenih trgovaških praksi u lancu opskrbe hranom, 2017; v nadaljevanju tudi: hrvaški zakon).

Prispevek analizira vsebino veljavnih in predlaganih zakonskih določb v obeh državah in jih primerja med seboj pa tudi s pravnimi in drugimi akti EU, ki posegajo na to področje.

3 Rezultati

3.1 *Opredelitev nepoštenih poslovnih praks: generalna klavzula in eksemplifikatorni opisi*

Slovenski in hrvaški posebni predpisi o razmerjih v verigi oskrbe s hrano prepovedujejo nedovoljena ravnanja s splošno klavzulo (prepovedjo) in primeroma naštetimi konkretno opisanimi poslovnimi praksami. Pri opredelitvi splošne klavzule obe zakonodaji sledita Evropski komisiji, ki je v verigi oskrbe s hrano kot nepoštena opredelila kot prakse, ki »močno odstopajo od dobrega poslovnega ravnanja, so v nasprotju z dobro vero in poštenim ravnanjem ter jih en trgovinski partner enostransko uvede proti drugemu trgovinskemu partnerju« (Evropska komisija, 2016, str. 1).

Oba zakona v definicijo vključujeta določene elemente konkurenčnega in obliigacijskega prava. Tako so po prvem odstavku 61.f člena slovenskega ZKme-1, če

upoštevamo predlagano novelo, prepovedana ravnanja, s katerimi ena stranka, ki je podjetje v skladu z zakonom, ki ureja preprečevanje omejevanja konkurence, s svojo znatno tržno močjo, ki je razvidna iz obsega ali vrednosti prodaje, še zlasti v razmerju do druge pogodbeno stranke, v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji izkorišča drugo pogodbeno stranko. Po točki b) iz 2. člena hrvaškega zakona pa so nepoštene pogodbeno določbe ali poslovne prakse, ki jih dobavitelju vsili njegov odkupovalec, predelovalec, trgovec na debelo ali na drobno z zlorabo znatne pogajalske moči v nasprotju z načelom vestnosti in poštenja, enakopravnosti pogodbenih strank, enake vrednosti dajatev in dobrimi poslovnimi praksami v proizvodnji in trgovini s kmetijskimi in prehranskimi proizvodi oziroma v nasprotju s posebnimi določbami zakona (točka b iz 2. člena).

Oba zakona določata domnevo znatne pogajalske moči. Po hrvaški zakonodaji ima takšno moč trgovec z letnimi prihodki več kot 100 milijonov HRK, odkupovalec ali predelovalec pa z letnimi prihodki preko 50 milijonov HRK (3. člen), medtem ko predlagana novela slovenskega zakona iz leta 2018 postavlja domnevo znatne tržne moči za stranko, ki deluje na nabavni strani in je v preteklem letu dosegla najmanj 25 milijonov EUR prometa (predlagani novi drugi odstavek 61.f člena ZKme-1).

Predlagana novela slovenskega zakona (ZKme-1E) primeroma našteva še 24 prepovedanih poslovnih praks (tretji odstavek 61.f člena ZKme-1). Hrvaški zakon našteva 9 prepovedanih praks v razmerju med odkupovalcem ali predelovalcem in dobaviteljem (11. člen) in 24 prepovedanih praks v razmerju med trgovcem in dobaviteljem (12. člen), poleg tega pa prepoveduje kupcu, da sklepa pogodbe in določa splošne pogoje, ki niso sestavljeni skladno z zakonom, nalaga drugi stranki obveznosti, ki niso določene s pisno pogodbo, dogovarja plačila, ki niso navedena in specificirana na računu ali odkupnem bloku, določa možnost enostranske spremembe pogodbe v korist kupca, razveze pogodbe brez pisne oblike ali obrazložitve, odpoved brez odpovednega roka ali nesorazmerne pogodbene kazni v njegovo korist (4. do 10. člen).

3.2 Vsebina in oblika pogodb

Uredba (EU) št. 1308/2013 o vzpostavitvi skupne ureditve trgov kmetijskih proizvodov je po zgledu rešitve, sprejete leta 2012 v mlečnem sektorju, izrecno dopustila državam članicam opcijo, da predpišejo obvezno sklepanje pisnih pogodb o dobavi za vse kmetijske proizvode, na katere se naša ta uredba (168. člen). Pisna pogodba mora vsebovati zlasti elemente, ki se nanašajo na vrsto, količino, in kakovost proizvodov, ceno (kot fiksno ali kot določljivo na podlagi elementov iz pogodbe), plačilne roke in postopke, način dobave, trajanje (za določen ali nedoločen čas in z določenimi odpovednimi roki) ter pravila v primeru višje sile, s tem da država članica lahko določi minimalno trajanje pogodbe (četrti odstavek 168. člena). Te določbe prevzemata tudi veljavna slovenska in hrvaška zakonodaja s tem, da hrvaški zakon ne zahteva pogodbenih klavzul za primer višje sile. Pisna oblika po predlagani noveli slovenskega zakona (ZKme-1E) ni obvezna, če vrednost pogodb med istima subjektoma v letu ne preseže 15.000 evrov in so izdane dobavnice ali odkupni blok (drugi odstavek 61. g

člena). Hrvaški zakon predvideva tri izjeme od pisne oblike in to 1. za dobave člana njegovi zadrugi, če pravila ali drug akt zadruge urejajo predpisane vsebine pogodbe, 2. za dobave proizvajalca, ki sprejme naročilnico odkupovalca ali predelovalca na podlagi javno objavljenih pogojev, če so priloženi naročilnici, in 3. za pogodbo o skupni proizvodnji med proizvajalcem, odkupovalcem ali predelovalcem, ki vsebuje vse predpisane sestavine (tretji in četrti odstavek 5. člena).

Spremembe in dopolnitve Uredbe št. 1308/2013/EU iz decembra 2017 krepijo položaj proizvajalcev tudi v državah članicah, ki niso uporabile opcije o uvedbi obveznih pogodb z določbo, da lahko primarni proizvajalci in njihove organizacije zahtevajo sklenitev pisne pogodbe o oddaji proizvodov od predelovalca ali distributerja oziroma pripravo pisne ponudbe pogodbe od prvega kupca, razen če je druga stranka mikro, majhno in srednje podjetje.

3.3 Sankcije

Izvajanje določb hrvaškega zakona nadzoruje Agencija za varstvo konkurence, ki ima pravico zahtevati podatke o strank v postopku, drugih oseb in različnih združenj. Stranka, proti kateri je začel postopek, lahko predlaga zaveze za odpravo nepoštenih praks. Agencija lahko izreče upravno kazenske ukrepe (do največ 5,000.000 HRK proti pravni osebi).

Po predlagani noveli ZKme-1E v letu 2018 nadzor nad izvajanjem določb o pisnih pogodbah o oddaji kmetijskih proizvodov in prepovedi nedovoljenih ravnanj opravlja Javna agencija Republike Slovenije za varstvo konkurence, ki odloča tudi kot prekrškovni organ o prekrških v primeru kršitve prepovedi nedovoljenih ravnanj po predpisih, ki urejajo preprečevanje omejevanja konkurence. Novela je po vzoru sankcij iz konkurenčnega prava predlagala zaostritev kazenskih sankcij, ki lahko za pravno osebo ali posameznika kot nosilca samostojne dejavnosti doseže do 0,25 % letnega prometa.

4 Sklep

Nepoštene prakse v verigi preskrbe s hrano nastajajo zaradi velikih neravnovesij v pogajalski moči med posameznimi deležniki v tej verigi, torej zaradi nepopolnega delovanja trga in konkurence. Predpisi o obvezni vsebini in obliki pogodb v tej verigi zagotavljajo preglednost in preverljivost pogodbenih pogojev za stranki in nadzorne organe in s tem poskušajo izboljšati položaj šibkejših pogodbenih strank. Vendar je takšen poseg v pogodbeno svobodo povezan s stroški, ki se kažejo tudi v večji rigidnosti pogodbenih razmerij. Iz zakonodajnih gradiv ni mogoče razbrati, da bi bile v kateri od obeh držav opravljene empirične analize o koristih in stroških predpisovanja pisnih pogodb in njihove vsebine.

Po drugi strani predpisi zajemajo nepoštene prakse samo s splošno klavzulo, vsa konkretno opisana dejanja so navedena le primeroma in neizčrпно, vsebina pogodb je določena pozitivno le s kogentnim predpisovanjem najdaljših plačilnih rokov in morebitnega trajanja pogodb, v ostalem se stranke prosto dogovarjajo.

Po strogosti ukrepanja proti nepoštenim praksam v verigi preskrbe s hrano se je med državami članicam EU konec leta 2017 Hrvaška uvrstila na prvo mesto (pred Francijo), Slovenija pa na deveto mesto (Swinnen in Vandeveldel, 2017, str. 45). Vendar učinkovitost ukrepa ni odvisna od strogosti predpisov, temveč tudi od drugih dejavnikov (na primer organiziranosti deležnikov). Specifičnost živilske verige je verjetno dejavnik strahu, ker žrtve nepoštenih praks nerade prijavljajo pristojnim organom takšne prakse v strahu pred povračilnimi ukrepi močnih pogodbenih partnerjev (Swinnen in Vandeveldel, 2017, str. 39). Zato je za učinkovitost ukrepanja pomembna možnost začetka postopkov tudi na lastno pobudo nadzornih organov. Enakopravnejša pogajalska razmerja je treba spodbujati tudi z drugimi ukrepi, na primer s podporo organiziranosti proizvajalcev.

Z vidika prihodnjega razvoja pa lahko velikanske spremembe v verigi preskrbe s hrano, zlasti za preglednost in hitrost poslovanja, prinese tehnologija veriženja blokov (blockchain), kar pa bo zahtevalo tudi pravne prilagoditve (Simard in Tétreault, 2017).

LITERATURA

1. European Commission. (2018). Background on the EU food supply chain: an important economic sector. Spletna stran: http://ec.europa.eu/competition/sectors/agriculture/overview_en.html [Citirano 5. 3. 2018 ob 17.00 uri].
2. Evropska komisija. (2016). Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu in Svetu o nepoštenih trgovinskih praksah v verigi preskrbe s hrano med podjetji. Spletna stran: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/SL/1-2016-32-SL-F1-1.PDF> [Citirano 5. 3. 2018 ob 17.00 uri].
3. Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o kmetijstvu. 2018. Spletna stran: [Http://imss.dz-rs.si/imis/4aa2a0ebf39ee5d271b1.pdf](http://imss.dz-rs.si/imis/4aa2a0ebf39ee5d271b1.pdf) [Citirano 5. 3. 2018 ob 17.00 uri].
4. Simard, C. and Tétreault, P. F. (2017). How the agricultural industry can harvest the benefits of blockchain technology. *Cultivate*, št. 14, str. 6–7.
5. Swinnen, J. and Vandeveldel, S. (2017). Regulating UTPs: diversity versus harmonisation of Member State rules. V: Mercantonio, F. in di, Caian, P. (ur.). *Unfair trading practices in the food supply chain*. Luxembourg: European Commission, str. 58.
6. Uredba (EU) št. 1308/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. decembra 2013 o vzpostavitvi skupne ureditve trgov kmetijskih proizvodov in razveljavitvi uredb Sveta (EGS) št. 922/72, (EGS) št. 234/79, (ES) št. 1037/2001 in (ES) št. 1234/2007. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex:32017R2393> [Citirano 5. 3. 2018 ob 17.00 uri].
7. Veljanovski, C. G. (2009). *Economic Principles of Law*, Cambridge: Cambridge University Press.
8. Zakon o kmetijstvu (ZKme-1). (Neuradno prečiščeno besedilo št. 5). (2018). Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4716> [Citirano 5. 3. 2018 ob 17.00 uri].
9. Zakon o zabrani nepoštenih trgovaških praksi u lancu opskrbe hranom (2017). *Narodne novine*, št. 117.

Značaj implementacije sadržaja o reproduktivnom zdravlju u populacionoj i obrazovnoj politici

UDK 618:37(497.11)

KLJUČNE REČI: reproduktivno zdravlje, obrazovna politika, populaciona politika

POVZETEK - Polazište u radu je potreba za kreiranjem i implementacijom novih sadržaja o reproduktivnom zdravlju u strateškim dokumentima obrazovne i populacione politike Republike Srbije, u cilju usaglašavanja sa politikama Evropske unije. Analiza aktuelnih dokumenata ukazuje na činjenicu da sadržaji o reproduktivnom zdravlju nisu u fokusu i u meri nastajuće društvene potrebe, pre svega loše demografske prognoze. U okviru formalnog obrazovanja znanja o reproduktivnom zdravlju stižu se u osnovnoj i srednjoj školi u okviru nekoliko tema u nastavi, pre svega, biologije i fizičkog vaspitanja. Istraživanja o zastupljenosti sadržaja o reproduktivnom zdravlju u školskom sistemu Republike Srbije, sprovedena na Prirodno - matematičkom fakultetu u Novom Sadu, ukazuju na činjenicu da je informisanost mladih nedovoljna, što zbog nedovoljne zastupljenosti ovih tema u Nastavnom planu i programu, što zbog nedovoljne uloge roditelja, porodice i društva u celini u vaspitanju i obrazovanju mladih o seksualnosti i reproduktivnom zdravlju. Namera ovog rada je upravo da ukaže na značaj i društvenu potrebu sistemskog rešavanja problema uvođenjem sadržaja o reproduktivnom zdravlju u obrazovnu i populacionu politiku.

UDC 618:37(497.11)

KEY WORDS: reproductive health, educational policy, population policy

ABSTRACT - Starting point of this paper is the need for creating and implementing new contents about reproductive health in strategic documents of educational and population policy in Serbia, all in order to harmonize it with the EU policy. Analysis of the current documents shows that contents about reproductive health are not in focus and are not presented for the measure of increasing social needs, primarily of poor demographic prognosis. Within formal education, knowledge of reproductive health is obtained during primary and secondary school through teaching, primarily biology and physical education, and within several topics through all grades. Research in support of content about reproductive health in the school system in Serbia, which has been conducted by Faculty of Science in Novi Sad, show that the youth is insufficiently informed, foremost due to insufficient representation on these topics in Educational plan, as well as insufficient role of parents, family and society in whole in education of youth about sexuality and reproductive health. The intention of this paper is to point out the importance and social need for systematic solving of problems through strategic documents by presenting content about reproductive health in educational and population policy.

1 Uvod

Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je 1994. godine definisala reproduktivno zdravlje kao stanje zdravlja koje se odnosi na reproduktivne odnose, funkcije i sisteme u svim životnim dobima. Sadržina definicije podrazumeva da su ljudi sposobni da vode odgovoran, zadovoljavajući i siguran život i da imaju slobodu da odluče da li, kada i koliko dece žele da imaju. Implicitno je pravo muškarca i žene da o ovome budu informisani, da imaju pristup sigurnim, efikasnim, dostupnim i prihvatljivim metodama regulacije polnosti, prema svom izboru, kao i da im se obezbedi odgo-

varajuća usluga zdravstvene nege koja će im omogućiti bezbednu trudnoću i rađanje zdravog i željenog deteta. Međunarodno prihvaćena definicija reproduktivnog zdravlja utvrđena je na Međunarodnoj konferenciji o stanovništvu i razvoju (ICPD) u Kairu, 1994. godine. Definicija uključuje i oblasti: seksualnog zdravlja (odgovoran, zadovoljavajući i bezbedan seksualni život), reproduktivne slobode (pristup informacijama, metodama i uslugama) i sigurno materinstvo (bezbednu trudnoću i rađanje zdrave dece). Smatra se da je seksualno zdravlje integracija somatskih, emotivnih, intelektualnih i socijalnih aspekata seksualnosti koji pozitivno obogaćuju i povećavaju personalnost, komunikaciju i ljubav partnera.

Mladi danas brže sazrevaju nego ranije, a samim tim i njihova polna aktivnost počinje ranije, posledice njihovog neznanja i neobaveštenosti o reproduktivnom zdravlju i polnosti su sve teže i veće. To se odnosi na porast broja maloletničkih trudnoća i njihovog nasilnog prekida (abortusa) u enormnom broju, veću učestalost polno prenosivih bolesti i sa njima povezanih drugih zdravstvenih problema. Zato je važno da o reproduktivnom zdravlju mladi budu blagovremeno edukovani, bilo formalnim, neformalnim ili informalnim obrazovanjem, kako bi im se omogućilo da blagovremeno i na pravi način reše mnoge svoje nepoznanice i dileme i da izgrade pozitivne stavove o polnosti, odnosima sa osobama suprotnog pola, da planiraju formiranje svoje porodice i rađanje dece.

Analiza aktuelnih dokumenata ukazuje na činjenicu da sadržaji o reproduktivnom zdravlju nisu u fokusu i u meri narastajuće društvene potrebe, pre svega loše demografske prognoze. U Nacionalnoj strategiji za mlade za period od 2015. do 2025. godine (Sl. Glasnik RS, br. 50/11) promovisanje znanja o reproduktivnom zdravlju spominje se u okviru strateškog cilja: unapređeno zdravlje i blagostanje mladih žena i muškaraca, kao jedan od zadataka (izraditi programe promocije zdravlja mladih). Strategija podsticanja rađanja (Sl. Glasnik R, br. 55/05; 71/05; 101/07; 2/18), ističe značaj sticanja znanja u rešavanju problema populacione politike, između ostalog i znanja o reproduktivnom zdravlju, ali te sadržaje nedovoljno razrađuje.

Populaciona edukacija, važan element populacione politike, polazi od činjenice da pojedinac nema dovoljno specifičnih znanja neophodnih za odlučivanje i delovanje u mnogim oblastima života. Cilj populacione edukacije je da utiče na promenu sistema vrednosti, stavova i ponašanja, a sam proces populacione edukacije treba da bude dugotrajan i sistematičan. Mere za sprovođenje populacione edukacije su raznovrsne i zavise od nacionalne strategije populacione politike ili programa demografskog razvoja jedne zemlje. Najčešće se kao mera nematerijalne prirode navodi širenje znanja, odnosno populaciona edukacija koja bi trebalo da obuhvati, pored cele populacije i posebne ciljne grupe kao što su prosvetni radnici i saradnici škola, socijalni radnici, radnici predškolskih ustanova i roditelji. Naglasak se stavlja na korišćenje interaktivnih metoda nastave i obuku za savremene metode rada onih koji vrše populacionu edukaciju. Operacionalizacija cilja kroz mere nematerijalne prirode predviđa, između ostalog, širenje znanja o porodičnom životu, odnosno promociju zdravog porodičnog života i reafirmaciju i modernizaciju savetodavne funkcije

institucionalnog sistema, odnosno stvaranje mreže savetovališta za roditelje u cilju podizanja i razvoja pedagoške kulture roditelja (Babić - Kekez, 2016, str. 78).

U okviru formalnog obrazovanja znanja o reproduktivnom zdravlju stižu se u osnovnoj i srednjoj školi kroz nastavu, pre svega biologije i fizičkog vaspitanja i to u okviru nekoliko nastavnih tema u svim razredima. Istraživanja o zastupljenosti sadržaja o reproduktivnom zdravlju u školskom sistemu Republike Srbije, sprovedena na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu, ukazuju na činjenicu da je informisanost mladih nedovoljna, što zbog nedovoljne zastupljenosti ovih tema u Nastavnom planu i programu, što zbog nedovoljne uloge roditelja, porodice i društva u celini u vaspitanju i obrazovanju mladih o seksualnosti i reproduktivnom zdravlju. Namera ovog rada je upravo da ukaže na značaj i društvenu potrebu sistemskog rešavanja problema kroz strateške dokumente uvođenjem sadržaja o reproduktivnom zdravlju u obrazovnu i populacionu politiku.

2 Metodologija istraživanja

Cilj rada je sagledavanje stepena obaveštenosti i znanja učenika završnih razreda osnovne škole o reproduktivnom zdravlju i polnosti. Na osnovu osnovu ovako postavljenog cilja istraživanja, zadatak istraživanja je: utvrđivanje statistički značajne razlike u stepenu obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti prema polu učenika. Polazeći od predmeta ovog istraživanja, kao i definisanog cilja i zadatka istraživanja, a na osnovu identifikacije zavisne i nezavisnih varijabli, hipoteza istraživanja je:

H: Između učenika različitog pola ne postoji statistički značajna razlika u stepenu obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti.

Uzorak istraživanja predstavljaju učenici sedmog i osmog razreda osnovne škole »Branko Radičević« iz Šida. Anketiranje učenika je sprovedeno u aprilu 2016. godine. U istraživanju su primenjene metode teorijske analize, tehnika anketiranja, a kao instrument istraživanja pripremljen je upitnik koji sadrži 12 pitanja. Zavisnu varijablu predstavlja stepen obaveštenosti o reproduktivnom zdravlju i polnosti (pitanje broj 12), a nezavisne varijable pitanja od 1 do 11.

Sva pitanja iz upitnika su obrađena pomoću statističkog softvera IBM SPSS 21. Empirijsko istraživanje je sprovedeno upotrebom deskriptivne i inferencijalne statistike.

3 Rezultati i diskusija

U cilju utvrđivanja stepena obaveštenosti i znanja učenika o reproduktivnom zdravlju i polnosti (tabela 1), učenici su ocenjivali svoju obaveštenost i znanje ocenama na skali od 1-5 (1 – loše, 2 – slabo, 3 – dobro, 4 – vrlo dobro, 5 – odlično). Više od

polovine učenika (59,4 %) smatra da ima loše znanje o reproduktivnom zdravlju i polnosti, 32,4 % učenika smatra da slabo poznaje datu problematiku, dok 8,2 % učenika smatra sebe dobrim poznavaoцем reproduktivnog zdravlja i polnosti. Nije bilo učenika koji su svoju obaveštenost i znanje o reproduktivnom zdravlju i polnosti ocenili kao vrlo dobro i odlično.

Tabela 1: Stepен obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti

	<i>Učestalost</i>	<i>Struktura (%)</i>	<i>Validnost (%)</i>	<i>Kumulativ (%)</i>
Loše	123	59.4	59.4	59.4
Slabo	67	32.4	32.4	91.8
Dobro	17	8.2	8.2	100.0
Vrlo dobro	-	-	-	
Odlično	-	-	-	

Stvarni oblik raspodele rezultata varijable stepен obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti može se prikazati pomoću grafičkog prikaza u vidu histograma (graf 1).

Graf 1: Histogram: stepен obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti



Podaci nivoa obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti na bazi histograma nemaju oblik normalnog rasporeda, tj. Gausove ili zvonolike krive. Vrednosti nisu normalno raspodeljene, tj. asimetrične su.

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov - Smirnov i Šapiro - Vilkovog testa), utvrđivanje statistički značajne razlike u stepenu obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti u od-

nosu na pol učenika istražena je pomoću Man-Vitnijeveg U testa, kao neparametarske alternative t-testa nezavisnih uzoraka (tabela 2). Iznos značajnosti treba biti manji od zahtevane granične vrednosti od 0,05, kako bi se rezultat Z aproksimacije smatrao statistički značajnim.

Tabela 2: Statistika testa

	<i>Stepen obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti</i>
Man-Vitnijev U test	4897.000
Vilkokson	11113.000
Z	-1.154
Značajnost (p)	.249
a. Nezavisna varijabla: Pol učenika	

Izvor: Kalkulacija autora.

Man - Vitnijev U test nije otkrio statistički značajnu razliku u stepenu obaveštenosti i znanja učenika i učenica o reproduktivnom zdravlju i polnosti, $U = 4897,0$, $Z = -1,154$, $p = 0,249$, $r = 0,08$ (Cohen, 1988).

Imajući u vidu da Man - Vitnijev U test nije otkrio statistički značajnu razliku u stepenu obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju i polnosti učenika i učenica, može se zaključiti da se postavljena pretpostavka H_1 prihvata, tj. između učenika različitog pola ne postoji statistički značajna razlika u stepenu obaveštenosti i znanja o reproduktivnom zdravlju.

4 Zaključak

Rezultati izloženog istraživanja su pokazali da učenici sedmog i osmog razreda osnovne škole nemaju dovoljno znanja o reproduktivnom zdravlju. Neobaveštenost, neznanje, iskrivljena slika o seksualnosti i izostajanje stručne pomoći i informisanosti iz ove oblasti u sredini u kojoj žive, potencijalno ugrožavaju njihov razvoj i reproduktivno zdravlje. Njihovo neznanje o ključnim činjenicama i aspektima polnosti na ovom uzrastu je veće od njihovog znanja, a njihova informisanost o polnosti u ovom periodu je nedovoljna. Imajući u vidu da mladi u osnovnoj školi provedu najburniji period svog razvoja, ukazuje na potrebu da realizacija sadržaja o reproduktivnom zdravlju upravo u osnovnoj školi treba da bude važan činilac njihovog sveukupnog obrazovanja i vaspitanja.

Pošto dosadašnji pristup realizacije sadržaja o polnosti u našim školama nije dao zadovoljavajuće rezultate predlažemo da u budućem kreiranju obrazovne politike bude zastupljen nastavni predmet Zdravstveno vaspitanje i obrazovanje u kome će biti inkorporirani sadržaji o reproduktivnom zdravlju i polnosti, Ovo je već učinjeno u mnogim zemljama širom sveta, tako da nam njihova iskustva u realizaciji sadržaja ovog predmeta mogu biti dragocena. Implementacija novih sadržaja o reproduktiv-

nom zdravlju u strateškim dokumentima obrazovne i populacione politike Republike Srbije je u cilju usaglašavanja sa politikama Evropske unije.

Možemo zaključiti da je informisanost mladih o reproduktivnom zdravlju je u R Srbiji nedovoljna, s jedne strane zbog nedovoljne zastupljenosti ovih tema u Nastavnom planu i programu za osnovnu školu, a s druge strane zbog nedostatka programa populacione edukacije i sistemskih mera populacione politike.

LITERATURA

1. Babić - Kekez, S. (2016). Prilozi za obrazovne politike. Vršac: Visoka škola za obrazovanje vaspitača.
2. Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral science. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Grandić, R., Milutinović, J. in Knežević - Florić, O. (2004). Seksualnost i odnosi među polovima. Novi Sad: Savez pedagoških društava Vojvodine.
4. Gravetter, F. J. and Wallnau, L. B. (2013). Essentials of Statistics for the Behavioral Science (8th ed.). New York: Wadsworth Cengage Learning.
5. Green, S. in Salking, N. (2014). Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data. New York: Pearson Education, Inc.
6. Kil, A. in Gaten, K. (2016). Objasni mi. Beograd: Laguna.
7. Miljanović, T., Savić Filipović, D. in Pribičević, T. (2012). Koliko učenici osnovne škole uče i znaju o spolnosti i kako im ove sadržaje što bolje približiti. V: Gajić, O. (ur). Kvalitet obrazovnog sistema Srbije u Evropskoj perspektivi. Novi Sad: Filozofski fakultet, str. 365–379.
8. Službeni glasnik Republike Srbije – Prosvetni glasnik (2006, 2008), broj 3, broj 15, broj 2.
9. Službeni glasnik Republike Srbije – Prosvetni glasnik (2009), broj 6.
10. Službeni Glasnik Republike Srbije (2005, 2007, 2018), broj 55/05, 71/05, 101/07, 2/18.
11. Službeni glasnik Republike Srbije (2011), broj 50.
12. Vlahović, E. (1999). Osnovne metodičke napomene. V: Macura, M. i sar (ur.). Vaspitanje mladih za humane odnose među ljudima i planiranje porodice. Beograd: Ministarstvo prosvete, Ministarstvo za brigu o porodici, .

Uvajanje organizacijskih sprememb v zdravstveni negi

UDK 616-083:005.7

KLJUČNE BESEDE: spreminjanje, uspešnost, odpor, organizacijska kultura

POVZETEK - Spremembe bi morale predstavljati izziv pri delu, saj so nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Pomembno je, da se pred uvajanjem sprememb premisli, kaj je tisto, kar lahko ta proces ovira. V prispevku predstavljamo pogled 69 zaposlenih v zdravstveni negi na uvajanje sprememb v svoji organizaciji. Ugotovljeno je bilo, da 57 % anketirancev gleda na spremembe kot na izziv pri delu. Po njihovih izkušnjah je najpogostejši razlog za odpor proti spremembam sprememba navad (39 %). Kot najpogostejši razlogi za uvajanje sprememb so se pokazali delovna obveznost, izboljšanje opravljenega dela in cilji organizacije. Predlogi za spremembe najpogosteje pridejo s strani vodje (54 %). V literaturi najdemo napotke, kako obvladovati spremembe, kako seznaniti zaposlene z njimi in kako jih vpeljati v prakso. Za uvajanje sprememb se mora izobraževati vodilni kader. Vodje morajo prisluhniti tudi ostalim sodelavcem, njihovim željam in pomislekom glede uvajanje sprememb.

UDK 616-083:005.7

KEY WORDS: changes, success, resistance, organisational culture

ABSTRACT - Changes should present a challenge at work, as they are an indispensable component of the effective and efficient operation of the organisation. To work well, the organisation needs to be constantly improved. Often, however, changes encounter resistance. Before introducing changes, it is important to consider what can hinder them. The paper presents the view of 69 nursing care employees on introduction of changes in their organisation. It was found that 57% of respondents perceive changes as a work challenge. According to their experience, the most common reason for resisting changes is the change of habits (39%). As the most common reasons for introducing changes, the respondents pointed out work obligation, improvement of the work performed, and goals of the organisation. Proposals for changes are most often given by the leaders (54%). The literature contains guidelines on how to cope with changes, how they should be presented to employees, and introduced into practice. It is important to educate the managing staff about introducing changes. Leaders should also listen to other colleagues about their wishes and concerns regarding introducing changes.

1 Uvod

Donik (2006) pravi, da avtorji uvajanje sprememb obravnavajo predvsem z vidika uvajanja sprememb v organizaciji. Uvajanje sprememb pa mora biti vzporeden proces v organizaciji in stroki. Za uspešnost organizacije je pomembno obvladovanje spreminjanja (Tavčar, 2002, str. 739). Spremembe v zdravstvu se dogajajo zaradi sledenja potreb pacientov, delovne obveznosti, zaradi potrebe po profesionalizaciji poklica, potreb za usposabljanjem in uporabo pridobljenega znanja, ciljev organizacije, izboljšanja opravljenega dela, izboljšanja medosebnih odnosov in razvoja posameznika (Donik, 2006).

V literaturi najdemo napotke, kako obvladovati spremembe, kako seznaniti zaposlene z njimi in kako jih vpeljati v prakso. Brez znanja vodje, kako uvajati sprememb,

se ne morejo izboljšati procesi dela in ne pride do trajnih sprememb (Donik, 2006). Pri uvajanju sprememb imajo vodje pomembno vlogo. Vodje morajo izboljšati samo organizacijo v podjetju, zagotoviti ustrezne vire, tako materialne kot kadrovske. Skrbijo, da so storitve kakovostno opravljene. Vodja mora prepoznati potrebo po spremembi. V spremembo morajo vključiti sodelavce, ki so pripravljeni sodelovati v spremembah in motivirati ostale sodelavce. Pomembno je, da dobro predstavijo, kaj se od sprememb pričakuje in kaj te prinašajo (Jost, 2014).

Pri uvajanju sprememb je pomembno, da sodelujejo vsi člani tima enakopravno, da se enakopravno sprejemajo predlogi. Vodja mora podpreti dobre predloge tudi takrat, ko bi večina glasovala proti. O vsakem predlogu se je potrebno pogovoriti. S pogovorom in izmenjavo informacij si sodelavci delijo znanje, spretnosti, izkušnje in marljivost (Jost, 2014).

Pri uvajanju sprememb sta pomembna odločanje in udejanjanje (Jost, 2014, str. 6). Jordan (2012) navaja kot dejavnike neuspeha uvajanja sprememb v organizaciji nedosledno vodenje, nemotivirani zaposleni, premajhna sredstva in premalo iniciative, da bi se kaj spremenilo. Tavčar (2002, str. 751) pa pravi, da je pomemben tudi izbrani trenutek. Ni dovolj, da so spremembe dobro zastavljene. Prezgodaj začete spremembe lahko ostanejo nerazumljive in zamrejo, če so spremembe prepozne pa ne zaležejo več (Tavčar, 2002, str. 751). Za napredek in dobro prihodnost organizacije morajo biti spremembe dobro zastavljene in udejanjene (Tavčar, 2002, str. 753). Jost (2014) navaja, da v zdravstvu naletimo na odpor pri vsaki spremembi, ki prinaša dodatno delo. Tavčar (2002, str. 754) pa je mnenja, da sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, običajno sploh ni sprememba, temveč nadaljevanja aktualne situacije, ki večinoma ustreza. Dodal pa je tudi pregovor: »za dobrim konjem se dviga prah«.

Odpori izvirajo iz legitimnih interesov posameznikov, skupin in organizacij. Odpore je potrebno analizirati in oceniti, kako močni so in kako nujno jih se je potrebno lotiti. Odpori so na ravni posameznikov ali skupin, na ravni organizacije kot celote ali na ravni vodij. Vzroke za odpore je potrebno iskati v interesih, ti pa izhajajo iz potreb in vrednot, to je iz kulture ljudi v organizaciji in njenem okolju (Tavčar, 2002, str. 754).

Vodje se upirajo spremembam zaradi lagodnosti v preteklosti, ki jim jo prinašajo izkušnje, pojavlja se pretirana previdnost, zaradi podložništva in oportunitizma pa niso zmožni pogleda v daljavo (Tavčar, 2002, str. 755).

Pri posameznikih pa je Tavčar (2002, str. 754–755) opredelil naslednje razloge za odpore:

- *ogrožene koristi*: sprememba lahko nekomu odvzame dosedanje ugodnosti, ki jih je pridobil, pa tudi pošteno zaslužil,
- *sprememba navad*: ljudje se oklepamo navad, ker so to lagodne rutinske odločitve,
- *ogrožena varnost*: varnost je med najbolj priljubljenimi temeljnimi potrebami ljudi, vsaka sprememba pa prinaša tveganje,
- *strah pred neznanim*: ker sodelavci ne znajo presoditi, ali jim sprememba prinaša tveganje, ali jih ogroža ali ne, se spremembi uprejo,

- *izbirno dojetanje*: sodelavci dojemajo le tiste informacije o spremembah, ki se ujemajo z njihovimi navadami in koristmi.

Jost (2014) navaja, da na sprejemanje sprememb vpliva preobremenjenost z delom, pomanjkanje kadra in časa, neustrezni delovni pogoji, nerazvit informacijski sistem, vizija in strategija službe zdravstvene nega pa sta neopredeljeni, kar lahko privede do nezadovoljstva zaposlenih in do odpora. Odpor je lahko zaradi političnih ali kulturnih razlogov. Do političnega odpora pride zaradi strahu pred neznanim. Kulturni odpor pa nastane zaradi sprememb, ki niso v skladu z vrednotami in normami organizacije. Prisoten je tudi vedenjski odpor, ki pa se pojavi zaradi pomanjkanja znanja in veščin (Jordan, 2012).

Organizacijska kultura je lahko podpora ali ovira pri uvajanju sprememb v organizaciji. Zato je potrebno pred uvajanjem sprememb premisliti, kaj je tisto kar lahko ovira spremembe. S spremembo kulture sodelavce ustrezno pripravimo na uvedbe sprememb v organizaciji. Sprememba organizacijske kulture je nujna pri uvajanju kakršne koli druge spremembe v organizaciji (Jordan, 2012).

2 Metodologija

2.1 Namen in cilji

Namen raziskave je proučiti izkušnje anketiranih medicinskih sester glede uvajanja organizacijskih sprememb v zdravstveni negi.

Cilji raziskave so:

- ugotoviti, kaj predstavljajo spremembe za anketirane medicinske sestre,
- ugotoviti razloge za odpore proti spremembam,
- ugotoviti razloge za uvajanje sprememb,
- ugotoviti kdo predlaga spremembe,
- zvedeti predloge za spremembe,
- zvedeti stališča anketiranih medicinskih sester glede sprememb.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kaj predstavljajo spremembe za anketirane medicinske sestre?
2. Kaj so, po izkušnjah anketiranih medicinskih sestrah, najpogostejši razlogi za odpore proti spremembam?
3. Kaj so, po izkušnjah anketiranih medicinskih sestrah, najpogostejši razlogi za uvajanje sprememb?
4. Kdo najpogosteje predlaga spremembe?
5. Kakšne sprememb si želijo anketirane medicinske sestre?
6. Kakšna so stališča anketiranih medicinskih sester do sprememb?

2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Izbrana je bila deskriptivna kvantitativna metoda dela. Uporabljen je bil spletni anketni vprašalnik. Anketiranje je potekalo po principu snežne kepe.

2.4 Opis instrumenta

Na osnovi študija literature smo izdelali anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik v prvem delu vsebuje vprašanja o demografskih spremenljivkah kot so spol, starost, stopnja najvišje dosežene izobrazbe, št. let delovne dobe. V drugem delu pa so vprašanja, ki se navezujejo na uvajanje organizacijskih sprememb v zdravstveni negi. Vprašanja so bila polodprtega tipa. Anketiranci so med ponujenimi odgovori izbrali za njih najustreznejši odgovor. V primeru, da se niso odločilo za nobenega od ponujenih odgovorov, so pod »drugo« dopisali svoj odgovor. Zadnja dva vprašanja pa sta bila odprtega tipa, kjer so nas zanimali predlogi za spremembe in stališča do sprememb.

2.5 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 69 anketirancev zaposlenih na področju zdravstvene nege. Od tega je bilo 7 udeležencev moškega spola in 62 udeležencev ženskega spola. 9 udeležencev sodi v starostno skupino do 30 let, 14 jih je v starosti skupini 31–40 let, 27 v starostni skupini 41–50 let in 19 v starostni skupini 51 let in več. Glede na najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe jih ima 24 srednjo strokovno izobrazbo, 4 višješolsko, 32 visokošolsko prve stopnje in 8 visokošolsko druge stopnje. 5 udeležencev ima do 5 let delovne dobe, 13 jih je v skupini, ki imajo od 5–10 let, 18 jih je v skupini od 11–20 let in 33 jih ima več kot 20 let.

2.6 Postopek zbiranja in obdelave podatkov

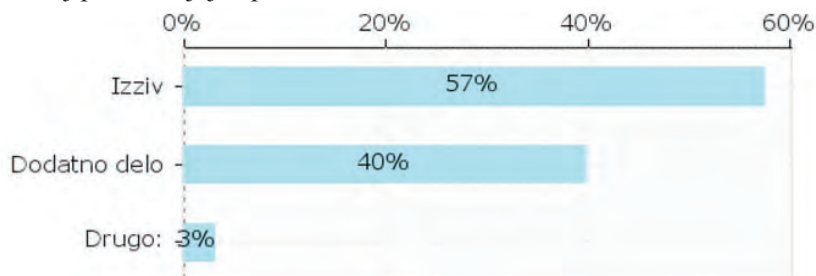
Zbiranje podatkov je potekalo v času od 9. 10. 2017 so 9. 1. 2018. Udeleženci so vprašalnik reševali v elektronski obliki preko orodja za spletno anketiranje Ika (EnKlikAnketa). Po elektorski pošti so prejeli povezavo do spletne ankete, ki je vsebovala spremno besedilo in vprašalnik. Vprašalnik so udeleženci reševali individualno in pri tem niso bili časovno omejeni. Sodelovanje v raziskavi je bilo prostovoljno in anonimno. Pridobljene podatke smo statistično obdelali z orodji dostopnimi na portalu Ika.

3 Rezultati

Na vprašanje »Ali imate vodilni položaj znotraj delovnega mesta?« je 80 % anketirancev odgovorilo z ne.

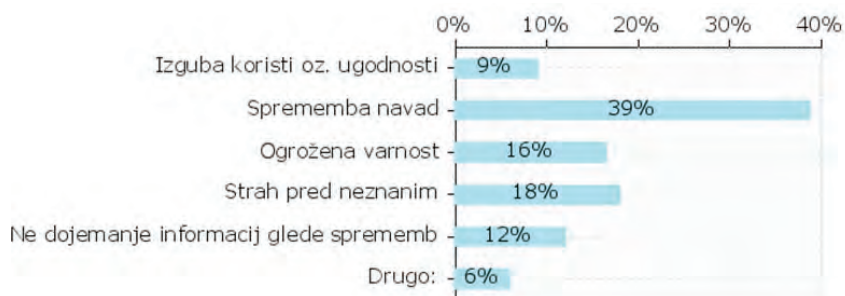
Spremembe 57 % anketirancem predstavljajo izziv pri delu (graf 1). Pod drugo so anketiranci dopisali: razmislek o argumenti za ali proti spremembam ter izboljšave pri delu.

Graf 1: Kaj predstavljajo spremembe



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Graf 2: Najpogostejši razlog za odpor proti spremembam

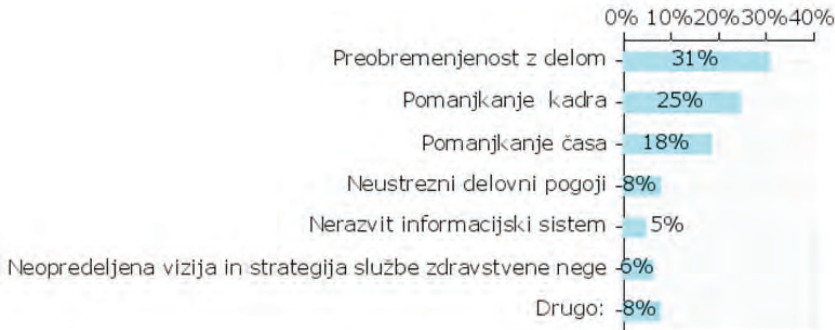


Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

V grafu 2 je razvidno, da je po izkušnjah anketirancev, najpogostejši razlog za odpor proti spremembam, ki ga opazijo pri sodelavcih, sprememba navad (39 %). Pod drugo so še dopisali: radi imamo izzive, več stvari hkrati, zaradi pomanjkanja kadra je težko uvajati novosti, ker zmanjka časa, pomanjkanje navodil ter nepoznavanje razloga za spremembo in doprinos spremembe v delovni proces.

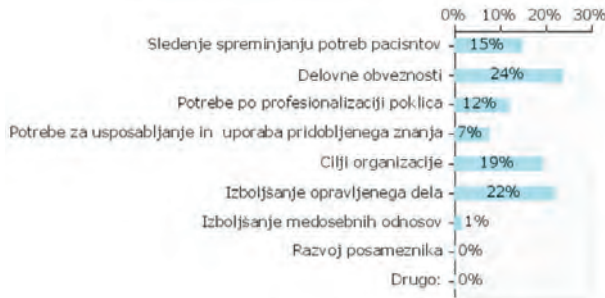
Iz grafa 3 je razvidno, da ima preobremenjenost z delom (31 %) največji vpliv na sprejemanje sprememb. 25 % anketiranih meni, da je to pomanjkanje kadra. Kot druge dejavnike so anketiranci zapisali: vse našteto zgoraj, več dejavnikov hkrati ter spremembe v zdravstveni negi so pogojene z spremembami drugih področij v zdravstvu (nova dognanja, zdravniška sfera, kadrovsko področje, informatika). V redkih primerih so spremembe inicializirane iz zdravstvene nege.

Graf 3: Dejavniki, ki imajo največji vpliv na sprejemanje sprememb



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

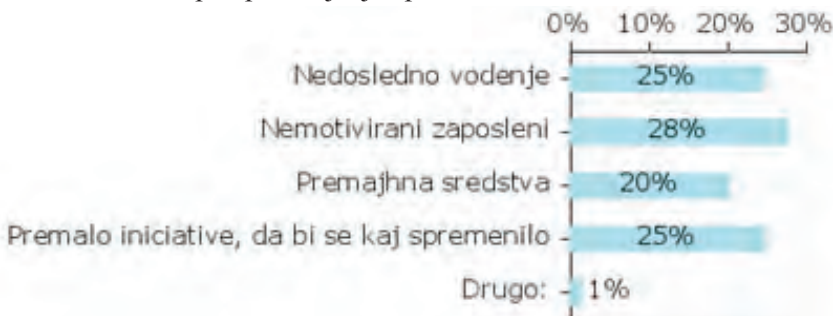
Graf 4: Najpogostejši razlog za uvajanje organizacijski sprememb v zdravstveni negi



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Po izkušnjah anketirancev so najpogostejši razlog za uvajanje organizacijskih sprememb v zdravstveni negi (graf 4) delovne obveznosti (24 %). 22 % pravi, da je po njihovih izkušnjah to izboljšanje opravljenega dela.

Graf 5: Vzrok za neuspeh pri uvajanju sprememb

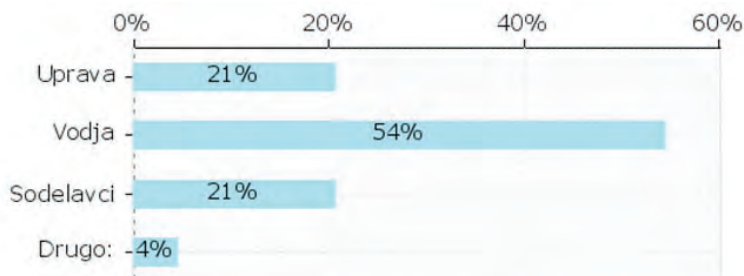


Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Iz grafa 5 je razvidno, da je najpogostejši vzrok za neuspeh pri uvajanju sprememb nemotivirani zaposleni (28 %). Pod drugo je bil odgovor vse.

Spremembe najpogosteje predlaga (graf 6) vodja (54 %). Pod drugo pa so anketiranci še zapisali: spremembe izvirajo iz procesa, zdravnik-vodja in vsi navedeni.

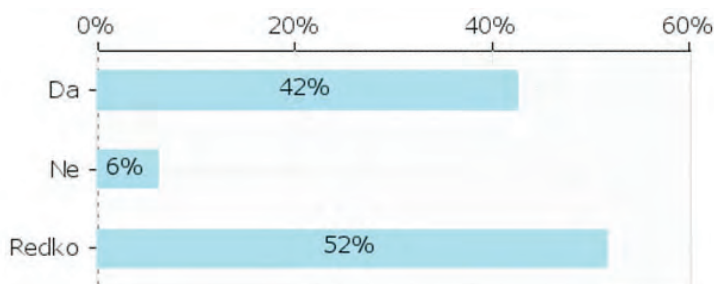
Graf 6: Najpogostejši predlagatelj sprememb



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Polovica anketiranih je na vprašanje »Ali vi predlagate spremembe?« odgovorila z da. Graf 7 prikazuje, ali so njihovi predlogi upoštevani. Največ anketirancev je odgovorilo z redko (52 %).

Graf 7: Upoštevanje predlogov za spremembe



Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Na vprašanje »Ali si želite sprememb?« je 64 % anketiranih odgovorilo z da.

Predlogi anketirancev za spremembo v njihovem delovnem okolju:

- profesionalizacija poklica, zahtevnost pacientov ... sprejemanje svojega poklica,
- reorganizacija dela kirurških strok v smislu združevanja in optimizacije delovnih procesov,
- premalo prostora,
- enotna vizija, boljša organizacija,
- uvajanje novo zaposlenih medicinskih sester: vsaka naj bi imela svojega mentorja, ki bi jo ves čas spremljal, ne da je vsak dan druga, kajti tako bi bilo uvajanje bolj učinkovito, mentor bi vedel kaj je že povedal, pokazal in kako se nova me-

dicinska sestra uči, kakšna znanja je že osvojila ...,

- dosledno izpolnjevanje in vodenje dokumentacije ter sledljivost le-te boljši informacijski sistem,
- nova informacijska podpora,
- urejena dokumentacija,
- organiziranost dela tako, da delamo z normalno hitrostjo, časom za malico in 8 urnim delovnikom,
- sprememba v vodstvu,
- upoštevanje časa (pravočasen prihod na delo, pravočasen/planiran začetek dela, pravočasna obravnava pacienta, malica ob določeni uri in pravočasen zaključek dela) – upoštevanje dejanskih zmožnosti (ne naročanje več pacientov, kot jih zmoremo v določenem času obravnavati glede na kadrovske možnosti in zmožnosti aparatur),
- napisana pravila,
- nimam predlogov, večina predlogov smo realizirali,
- ukinitvev nepotrebne dokumentacije, standardizacija postopkov, ki niso del stroke, znotraj enote,
- predvsem bi za vse spremembe rabili več kadra, ki bi le tako lahko razvijali boljšo kakovost. Zelo bi pomagala tudi razvita, z dovolj kadra podprta transportna služba, ki je sedaj praktično na papirju, absolutno je premalo ljudi. Na ta račun so medicinske sestre še bolj obremenjene. Tudi pri čiščenju bi bilo potrebno več kadra ter manjše menjave po oddelkih in večja pripadnost delavk do oddelkov,
- številčno kadrovska boljša zasedba.

Komentarji anketirancev na uvajanja organizacijskih sprememb v zdravstveni negi:

- potrebno bi bilo ojačati podporne službe in informacijski sistem,
- zelo malo sprememb v organizaciji zdravstvene nege,
- na spremembe naj se dobro pripravi in jih izpelje v zadovoljstvo uporabnikov in izvajalcev zdravstvene nege,
- jasna strategija in jasno zastavljeni cilji,
- menim, da bi več stvari morali urediti najprej na slovenskem nivoju, nato pa uvajati v naše delovno okolje, tako bi bilo vse bolj enotno, imeli bi boljša navodila, enotne protokole, lažje bi jih uvajali, ker bi vsi delali isto. Zdaj namreč večkrat poslušam, da drugje pa tega ne delajo, zakaj moramo pa mi ...
- organizacijske spremembe so potrebe za kakovostnejšo ZN,
- včasih zelo težko spelješ kakšno spremembo, saj se zna zaplesti pri sprejemanju zdravnikov,
- enotnost med medicinskimi sestrami ? ? ?,
- potrebne in dobrodošle spremembe,
- zdravstvena nega je zaenkrat še hlapec vodstva javnih zavodov, nesposobnega middle managementa. Pogosto pa spremembe naletijo na avtomatsko zavračanje ozkoglednih medicinskih sester/zdravstvenikov,
- ker izvajamo uspešen ortopedski program po načelu rapid recovery in fast track medicine lahko povem samo pozitivne izkušnje za osebe in paciente. Podpore v

- vodstvu in ostalih sodelavcih pa imamo manj,
- spremembe so pomembne za razvoj poklica in kakovostnejše storitve,
 - organizacijo spreminjamo glede na zahtevo vodstva bolnišnice. Da pa v naši enoti delamo boljše, transparentno, profesionalno si naložimo delo sami, čeprav večina zaposlenih (predvsem srednji kader) ne vidi potrebe po spremembah ter svoje delo jemlje kot samoumevno in kritizirajo ponujene predloge (ne vedno),
 - časovna stiska, posledično premalo časa za pacienta,
 - zdravstvena nega je v podrejenem položaju pri obravnavi pacienta, organizacijske spremembe v zdravstveni negi se težko uveljavljajo, primanjkuje volje, časa in tudi znanja ...
 - strokovno usposobljen kader motiviran in ustrezno plačan, je ključ do dobre organizacije delavcev,
 - spremembe so potrebne za kakovostnejše delo,
 - za uvajanje sprememb smo še vedno v preveč podrejenem položaju.

4 Diskusija

Spremembe so naši stalni spremljevalci (Donik, 2006). Različni sodobni dejavniki, kot so demografske spremembe, tehnološki razvoj na področju medicine, potrošniški vzorci obnašanja ipd., povzročajo spremembe na področju zdravstvene oskrbe in posledično zahtevajo nove pristope delovanja in organizacije sistema zdravstvenega varstva (Kvas in Seljak, 2013, str. 9). Spremembam se moramo prilagajati tudi zaposleni na področju zdravstvene nege. Raziskava je pokazala, da 57 % udeležencev raziskave gleda na spremembe kot izziv pri delu.

Čeprav so spremembe nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, pogosto naletijo na odpore (Tavčar, 2002, str. 753). Najpogostejši razlog za odpor, ki ga anketiranci opažajo pri svojih sodelavcih, je sprememba navad. Ljudje se oklepamo navad, ker so to lagodne rutinske odločitve (Tavčar, 2002, str. 754). Raziskava je pokazala, da sta najpomembnejša dejavnika proti spremembam preobremenjenost z delom in pomanjkanje kadra. Sklepamo, da se prav zaradi tega anketiranci oklepajo rutinskih odločitev, saj je takšno delo že utečeno, hitrejše in enostavnejše.

Povečane zahteve po profesionalni, kakovostni zdravstveni negi, razvoj medicinskih znanosti, nove tehnologije in novi načini zdravljenja so pripeljali do novosti in sprememb v klinični praksi zdravstvene nege. Potrebno je stalno izboljševanje in uvajanje sprememb (Donik, 2006). Raziskava je pokazala, da je delovna obveznost, po izkušnjah anketirancev, najpogostejši razlog za uvajanje organizacijskih sprememb v zdravstveni negi. Nekaj manjši odstotek anketirancev pravi, da je razlog uvajanja sprememb izboljšanje opravljenega dela. Za uspešno uvajanje sprememb, bi bilo potrebno delavce motivirati, da bi videli pozitivno stran sprememb in ne bi na spremembe gledali kot na delovno obveznost, temveč na priložnost za lastno izboljšanje in izboljšanje opravljenega dela. Da je potrebno delavce motivirati, se je pokazalo

tudi v raziskavi, saj je najpogostejši vzrok za neuspeh pri uvajanju sprememb ravno nemotiviranost zaposlenih.

Donik (2006) povzema Skela Savič, ki je mnenja, da so izboljšave za prakso prevečkrat posredovane samo od zgoraj navzdol. Tudi v raziskavi se je pokazalo, da so spremembe najpogosteje predlagane s strani vodje. Za spremembe pa niso odgovorni samo vodje. V današnjem času se od delavcev pričakuje prilagodljivost, avtonomnost, usposobljenost in pripravljenost za sodelovanje v izboljševanju in spreminjanju stroke zdravstvene nege (Donik, 2006). Raziskava je pokazala, da polovica anketirancev prevzame iniciativo in predlaga spremembe. V največjem procentu so ti predlogi le redko sprejeti, pozitivno je, da jih je le malo odgovorilo, da njihovi predlogi niso sprejeti. 64 % anketirancev si želi spremembe. Med njihovimi predlogi za spremembe se pojavljajo boljša organizacija dela, boljša informacijska podpora, urejenost dokumentacije in večja kadrovska zasedenost.

Anketirane medicinske sestre, ki so zapisale svoje stališče do uvajanja sprememb, so mnenja, da je sprememb v organizaciji zdravstvene nege malo ter da so te potrebne in dobrodošle. Potrebne so za kakovostnejšo zdravstveno nego, razvoj poklica in kakovostnejše storitve. Menijo, da je problem pri uvajanju sprememb v zdravstveni negi to, da je ta v podrejenem položaju, primanjkuje pa tudi volje, časa in znanja. Pravijo tudi, da je potrebno spremembe dobro pripraviti in izpeljati v zadovoljstvo uporabnikov in izvajalcev zdravstvene nege.

5 Zaključek

Največja iniciativa za spremembe pride s strani vodje. Pomembno je izobraževati vodilni kader za uvajanje sprememb. Vodja mora vedeti, kako predstaviti spremembo, da bo ta čim bolj sprejeta in implementirana, ter vedeti, kako premostiti odpore proti spremembam. Prisluhniti morajo tudi ostalim sodelavcem glede njihovih želja in pomislekov glede uvajanje sprememb.

Za spremembe pa niso odgovorni samo zaposleni na vodilnih mestih, tudi ostali sodelavci se morajo vključiti v spremembe. Pomembno je, da prepoznajo in razumejo potrebo po spremembah. Prav tako morajo sami predlagati spremembe, da izboljšajo svoje delo in zdravstveno nego.

LITERATURA

1. Donik, B. (2006). Kako uvajati spremembe in novosti v klinično prakso zdravstvene nege? *Obzornik zdravstvene nege*, 40, str. 243–246. Spletna stran: <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-DBEC2DFN> [Citirano 10. 2. 2017].
2. Ilovar, S. (2009). Sposobnosti vodje za uvajanje sprememb. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Spletna stran: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ilovar3962.pdf> [Citirano 12. 10. 2017].

3. Jordan, S. (2012). Vloga managerjev pri uvajanju sprememb v banko. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta Maribor. Spletna stran: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=38906> [Citirano 7. 10. 2017].
4. Jost, A. (2014). Učinkovitost uvajanja sprememb v proces dela zdravstvene nege. Magistrska naloga. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede. Spletna stran: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=47036> [Citirano 5. 10. 2017].
5. Kvas, A. in Seljak, J. (2013). Ocena vodstvenih kompetenc na področju etike za vodenje v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 47, št. 1, str. 8–17. Spletna stran: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-PNNIFTSC> [Citirano 10. 10. 2017].
6. Skela Savič, B. (2006). Organizacijska kultura in uvajanje sprememb v slovenskih bolnišnicah: Subkulture in mesto zdravstvene nege? *Obzornik zdravstvene nege*, 40, str. 187–196. Spletna stran: <http://www.obzornikzdravstvenenege.si/2006.40.4.187> [Citirano 10. 10. 2017].
7. Tavčar, M. (2002). Management spreminjanj. V: Možina, S. (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta, str. 738–771.

Vpliv izdatkov pasivne politike zaposlovanja na stopnjo brezposelnosti

UDK 331.5.021+336.52

KLJUČNE BESEDE: zaposlovanje, brezposelnost, socialna politika, BDP

POVZETEK - Socialna politika je najpomembnejši državni mehanizem redistribucije, s katero nekatere moderne države vplivajo na funkcijo trga delovne sile. Pasivna politika zaposlovanja zajema ukrepe, s katerimi država posamezniku zagotavlja socialno oziroma dohodkovno varnost ob nastopu katerega koli socialnega problema. Med te uvrščamo na primer nesposobnost za delo zaradi invalidnosti, nesreče, bolezni, solanja, starosti, materinstva idr. Načeloma ima vsaka država svoj sistem socialne politike, a se države članice EU med seboj usklajujejo, in sicer po načelu, da bi moral vsak posameznik imeti pravico do socialnih prejemkov. Stopnja brezposelnosti v Sloveniji je še vedno visoka, predvsem zaradi oteženega prehoda mladih od izobraževanja na trg dela. Ekonomisti v zadnjih letih ugotavljajo, kako močno se je trg dela spremenil, predvsem za mlajšo in starejšo populacijo. Zelo velika je verjetnost, da bodo predvsem prvi ostali brez zaposlitve. V prispevku predstavljamo stopnjo brezposelnosti v državah EU in izdatke, ki jih le-te namenjujejo za pasivno politiko zaposlovanja (v % BDP-ja).

UDC 331.5.021+336.52

KEY WORDS: employment, unemployment, social policy, GDP

ABSTRACT - Social policy is the most important national redistribution mechanism used by some modern countries as tool of impact on the labour market function. Passive employment policy involves measures on the national level to provide individuals with social or financial security in the event of a social problem. Social problems include incapacity to work due to disability, accident, illness, education, age, maternity, etc. In principle, each country defines its own social security system; however, the EU Member States coordinate each other on the tenet that each individual should have the right to receive a social income. In Slovenia, the unemployment rate is still high and younger generations face a difficult transition from education to the labour market. In the recent years, economists have discovered many changes in the labour market, mostly affecting the younger and older populations. Especially for the former, there is a large possibility that they will become unemployed. In this article, we focus on unemployment rates in the EU Member States and national expenditures (in terms of GDP %) for passive employment policies.

1 Uvod

V zadnjem času je trg dela zelo aktualna zadeva. Povsod po svetu se srečujejo s posledicami gospodarske krize in zadostno stopnjo brezposelnosti. Dejstvo je, da je stopnja brezposelnosti v Sloveniji še vedno visoka, predvsem med mladimi zaradi oteženega prehoda mladih iz izobraževanja na trg dela. Ekonomisti se v zadnjih letih soočajo z dejstvi kako močno se je trg dela spremenil, predvsem za mlajšo in starejšo populacijo. Zelo velika je verjetnost, da bodo predvsem prvi ostali brez zaposlitve.

V prispevku se osredotočimo na stopnjo brezposelnosti v državah EU in izdatki, ki jih države namenijo za pasivno politiko zaposlovanja (v odstotku deleža BDP-ja).

Postavimo tri hipoteze in jih potem s pomočjo analize podatkov, ki smo jih pridobili na Statističnem uradu OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) poskušamo sprejeti oziroma zavrniti.

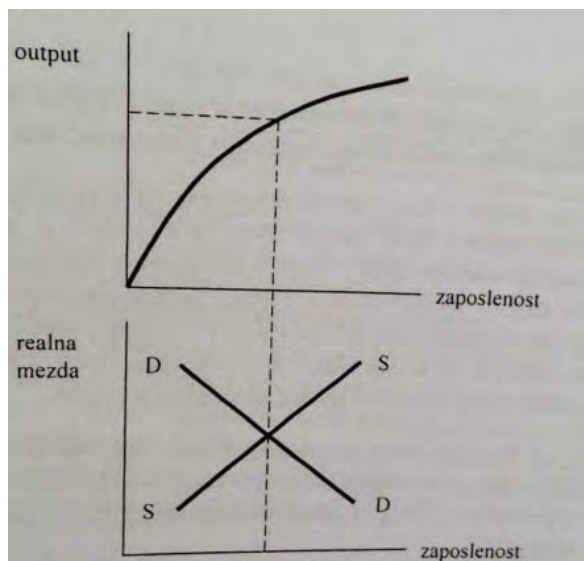
2 Trg dela in brezposelnost

Glavna akterja na trgu delovne sile sta delodajalec in delojemalec. Prvi povprašuje po kadrih drugi pa svoje delo ponuja. Trg delovne sile dopolnjujeta še državna intervencija in sindikalno gibanje, ki predstavlja korekcijski mehanizem, in številne institucije, ki ta razmerja urejajo (Šebenik in Novak, 2008, str. 22).

Na trgu dela se torej srečujejo razni iskalci zaposlitev s svojimi znanji, delovnimi izkušnjami in veščinami ter delodajalci, ki imajo vlogo iskalca primernih kandidatov za svoja prosta delovna mesta. Pomembno je poudariti, da možnost nove zaposlitve iščejo tako brezposelni kot tisti, ki so že v delovnem razmerju in si želijo opravljati neko drugo delo oziroma jim trenutna zaposlitev kmalu preneha.

Trg dela predstavlja mejni proizvod dela, ki govori o tem, za koliko se poveča proizvodnja, če povečamo zaposlitev dela za eno enoto. Mejni proizvod grafično prikazemo kot naklonski kot tangente na krivuljo celotnega proizvoda. Kot nam prikazuje slika 1 naklonski kot funkcij celotnega proizvoda pada, kar torej pomeni, da mejni proizvod z večjo zaposlitvijo dela pada (Tajnikar, 2015, str. 41).

Slika 1: Trg dela v makroekonomiki



Vir: Tajnikar, M. (2015). Makroekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 41.

V klasični makroekonomiki trg dela opredelimo kot padajoče povpraševanje podjetij po delu in naraščajoča ponudba dela posameznikov (Tajnikar, 2015, str. 41).

Ray Marshall navaja, da lahko brezposelnost opredelimo kot delovno silo zmanjšano za število posameznikov, ki so trenutno zaposleni (<https://www.questia.com/library/sociology-and-anthropology/labor-and-work/labor-economics>).

Brezposelnost tako opisuje razmere v gospodarstvu, ko so ljudje sicer pripravljene delati, a le-tega ne morejo najti. Gospodarstvo bi tako pri drugačni razporeditvi svojih virov lahko zaposlilo te brezposelne osebe in s tem ustvarilo več dobrin in storitev za potrošnje in posledično tudi izboljšalo življenjski standard nekaterih ljudi (Mikek, 2005, str. 20).

Je ekonomski in tudi socialni problem. Neizkoriščeni proizvodni dejavniki predstavljajo ekonomski problem na način, ko se brezposelnost poveča in gospodarstvo ne proizvede dobrin in storitev, ki bi jih proizvedli brezposelni. Zaradi tega je potem dejanski BDP manjši od potencialnega. Ker brezposelne osebe prejemajo manjše dohodke lahko rečemo, da brezposelnost vpliva na socialno življenje ljudi. To pripelje do raznih problemov kot so na primer alkoholizem, kriminal, samomorilnost, depresivnost in občutek odvečnosti (Samuelson in Nordhaus, 2002, str. 564).

Odrasla oseba, ki že ima družino, občuti brezposelnost bolj ogrožajoče kot mladi. Tem namreč še vedno ostane možnost finančne pomoči staršev. Mladi še nimajo delovnih izkušenj in ne izgubijo občutka identitete, ki ga delo omogoča starejšim brezposelnim osebam (Haralambos in Holborn, 2001, str. 255).

Pravice in dolžnosti brezposelnih oseb ureja Zakon o zavarovanju in zaposlovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB, 2006). Po 16. členu tega zakona je brezposelna oseba opredeljena kot:

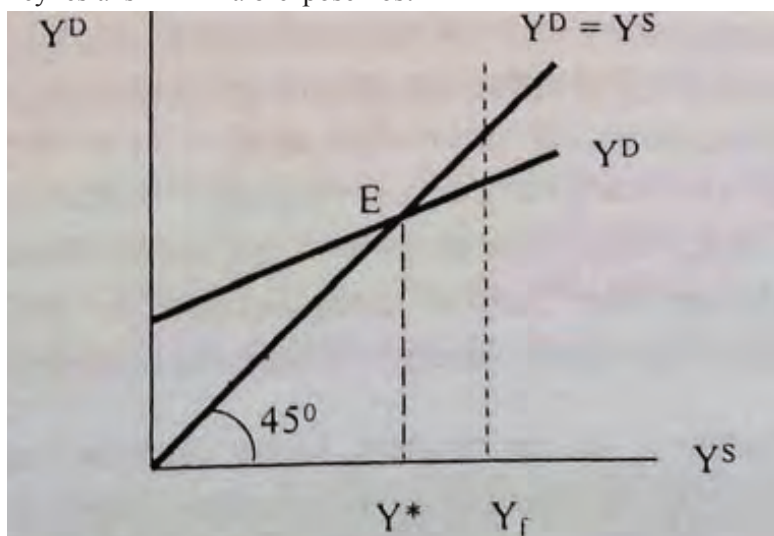
- »oseba, ki ni v delovnem razmerju,
- samozaposlena oseba, katere dobiček iz dejavnosti, ki je ugotovljen brez upoštevanja znižanj in davčnih olajšav v skladu s predpisi o dohodnini in povečan za obračunane obvezne prispevke za socialno varnost, ni presegal zneska zajemčenega nadomestila plače in lastnik ali solastnik gospodarskih družb, ki ni zavarovan na drugi podlagi, in v katerih dobiček, zmanjšan za plačane prispevke za obvezno socialno zavarovanje, v zadnjem koledarskem letu pred nastankom brezposelnosti ni presegal zneska zajemčenega nadomestila plače,
- lastnik, zakupnik, najemnik ali drug uporabnik kmetijskega ali gozdnega zemljišča s katastrskim dohodkom do višine, ki je določena kot podlaga za vključitev v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju,
- oseba, ki ni upokojenec, študent, dijak, vajenec, udeleženec izobraževanja odraslih, mlajši od 26 let ali udeleženec izobraževanja v skladu s 53.b členom tega zakona ter udeleženec programa usposabljanja na delovnem mestu na podlagi programov ukrepov aktivne politike zaposlovanja iz 50. člena tega zakona in je: zmožna za delo, je prijavljena pri zavodu, na razpolago za zaposlitev, aktivni

iskalec zaposlitve».

2.1 Keynesianski križ in brezposelnost

Keynesianski križ nam kaže nekakšno osnovno ravnotežje v gospodarstvu, ki se mora zgoditi. Konstrukcijo ravnotežja in predstavitev smo izpeljali iz znane identitete o enakosti med agregatno ponudbo in agregatnim povpraševanjem. Keynesianski križ nas s svojim ravnotežjem opozarja na to, da v gospodarstvu mora nastati agregatno ravnotežje ter da je velikost družbenega dohodka v proizvodnji (tudi zaposlenost) odvisna od agregatnega povpraševanja (Tajnikar, 2015, str. 69).

Slika 2: Keynesianski križ za brezposelnost



Vir: Tajnikar, M. (2015). Makroekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 69.

Slika 2 prikazuje, da je možno domnevati, da se agregatno ravnotežje vzpostavi pri proizvodnji (Y^*), ki pa ni na ravni polne zaposlenosti delovne sile (Y_f). Razlika med Y_f in Y^* nam kaže brezposelnost. To lahko pojasnimo tako, da gospodarstvo v bistvu teži k točki E samo po sebi, čeprav ni znotraj teorije keynesiankega križa nobenih razlogov, da bi ravnotežna raven proizvodnje težila k proizvodnji na ravni polne zaposlenosti delovne sile (Tajnikar, 2015, str. 69).

2.2 Vrste brezposelnosti

Poznamo več različnih načinov delitev brezposelnosti. Hrovatinova jo deli na odkrito in prikrito. Med odkrito brezposelnost štejemo strukturno, ciklično in frikcijsko. V skupino prikrite brezposelnosti, ki jo je sicer zelo težko določiti, pa spadajo osebe, ki sicer imajo zaposlitev a ničesar ne prispevajo k BDP (Hrovatin, 2004, str. 206–207). Če bi jih odpustili bi lahko dosegli enak BDP kot pred tem.

Med prikrito brezposelnost spada tudi podzaposlenost. Podzaposlenost vključuje vse tiste posameznike, ki delajo manj kot bi si sami želeli (Senjur, 2002, str. 279).

Strukturna brezposelnost nastane zaradi neenakosti med ponudbo in povpraševanjem po aktivnih prebivalcih, ki pa je posledica razvoja novih tehnologij. Tako je na primer v zadnjih letih naraščalo povpraševanje po računalniških strokovnjakih in po drugi strani padalo povpraševanje po tekstilnih delavcih. V zadnjih dveh desetletjih se je močno zmanjšal delež industrije v BDP, kar je imelo za posledico upad povpraševanja po nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcih, ki pa so v večji meri starejši in težko zaposljivi. V določenih predelih držav lahko strukturna brezposelnost pomeni velik problem saj so propadajoči sektorji koncentrirani na določenih območjih (npr. premogovništvo in tekstilna industrija), strukturno brezposelnost lahko imenujemo tudi sektorska brezposelnost zaradi odvisnosti dolgoročnejših sektorskih sprememb proizvodnje (Hrovatin, 2004, str. 206).

Strukturno brezposelnost lahko torej razumemo tudi kot presežek oziroma pomanjkanje nekaterih poklicev oziroma delovnih mest.

Ciklična brezposelnost je tista, ki nastaja zaradi nekakšnih cikličnih nihanj v gospodarstvu, ko neka gospodarska aktivnost stagnira in stopnja rasti BDP-ja nazaduje ali je celo negativna in se zmanjšuje celotno agregatno povpraševanje po delu. Zaradi zmanjševanja proizvodnje in posledično odpuščanja delavcev se v večini sektorjev pojavi tako imenovana neprostovoljna brezposelnost. Ko se cikel obrne v fazo oživljanja gospodarstva, potem gospodarstvo doseže znižanje stopnje brezposelnosti in polno zaposlenost (Hrovatin, 2004, str. 206–207).

»Frikcijska brezposelnost se pojavi, ko delavci zamenjajo službe, vendar takoj ne začnejo z delom v novi službi. Brezposelni so le kratek čas, ko iščejo službo ali čakajo, da prevzamejo novo delovno mesto.« (Haralambos in Holborn, 2001, str. 249).

Frikcijsko brezposelnost srečamo v gospodarstvu, ki je na ravni polne zaposlenosti, ker ta predstavlja prostovoljno odločitev posameznikov o možni menjavi delovnih mest in ni vezana na gospodarske razmere. Pojavlja se na primer zaradi selitve in posledično iskanja nove službe. Sem uvrščamo tudi mlade, ki so zaključili šolanje in posledično iščejo zaposlitev. Frikcijsko brezposelnost štejemo med kratkotrajne inčasne brezposelnosti, ker predstavlja zgolj obdobje med dvema zaposlitvama. Na dolžino trajanja frikcijske brezposelnosti vplivajo vztrajnost in zavzetost pri iskanju nove zaposlitve ter število delovnih mest. Ni vezana na razmere v gospodarstvu, ampak je rezultat prostovoljnih odločitev (Hrovatin, 2004, str. 206).

2.3 Stopnja brezposelnosti

Stopnjo brezposelnosti izračunamo tako, da poiščemo delež brezposelnih v delovni sili in rezultat prikažemo v odstotkih. Ta način se v praksi najbolj uporablja, ker nam hkrati omogoča najlažjo primerjavo večjih držav med seboj.

Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije med brezposelne osebe uvršča vse osebe, ki so prijavljene v njihovi evidenci in ne glede na to, če te osebe prejemajo denarno nadomestilo ali ne. Zelo pomemben dejavnik v primeru registrirane brezposelnosti je odjava neke osebe iz evidence brezposelnih. Ni nujno, da je ta oseba dobila zaposlitev, a njena odjava vpliva na zmanjšanje števila registrirane brezposelnosti.

2.4 Pasivna politika zaposlovanja

Ko govorimo o pasivni politiki zaposlovanja, imamo v mislih razne ukrepe, s katerimi država posameznikom v primeru brezposelnosti omogoča nekakšno socialno varnost.

V socialni politiki najdemo razne ukrepe, kako država zagotavlja socialno oziroma dohodkovno varnost v primeru nastopa socialnega problema. V skupino socialnih problemov spadajo nesposobnosti za delo zaradi invalidnosti, bolezni, nesreče, brezposelnost ter pomembna nedelovna obdobja kot so npr. materinstvo, starost, šolanje, ... (Svetlik et al., 2002, str. 144–146). V različnih državah imajo različne sisteme socialne politike, a vse delajo po načelu, da mora imeti vsak posameznik pravico do raznih socialnih prejemkov.

V Sloveniji je sistem obveznega socialnega zavarovanja za primer brezposelnosti urejen na podlagi Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, ki pa ga dopolnjuje sistem socialnih pomoči.

V trenutku, ko se nekdo znajde brez dela, mu še kako prav pride vsak euro. Za prejetje denarnega nadomestila za brezposelnost lahko vsak posameznik uveljavlja na Zavodu za zaposlovanje, za prejetje denarne socialne pomoči pa na Centru za socialno delo, vendar mora zadostiti pogojem.

3 Analiza in interpretacija podatkov

3.1 Linearna regresija

Tabela 1: Linearna regresija

<i>Odvisna spremenljivka</i>	<i>Neodvisna spremenljivka</i>	<i>Korelacijski koeficient R</i>	<i>Determinacijski koeficient R-kvadrat</i>	<i>Signifikanca P</i>
Stopnja brezposelnosti	Izdatki za PPZ	0,46	0,21	0,042
<i>Linearna regresija</i>	<i>koeficient</i>	<i>Statistična značilnost P</i>		
konstanta	7,22	0,000		
Izdatki PPZ	2,37	0,042		

Vir: Lasten vir, 2018.

Na začetku smo želeli preveriti, ali povečanje izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja vpliva na povečanje stopnje brezposelnosti.

Ocena korelacijskega koeficienta $R = 0,46$ nam pove, da je moč oziroma povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko v modelu srednje močna.

Ocena determinacijskega koeficienta R -kvadrat = $0,21$ nam pove, kolikšen delež variabilnosti odvisne spremenljivke smo uspeli pojasniti z neodvisno spremenljivko. 21 % variabilnosti stopnje brezposelnosti smo uspeli pojasniti s spremenljivko izdatki PPZ. Iz rezultata vidimo, da obstaja še 79 % drugih vplivov, ki jih nismo uspelivključiti.

ANOVA nam pove ali regresijski model kot celota dobro napoveduje vrednosti odvisne spremenljivke t.j. stopnje brezposelnosti. Iz podatkov vidimo, da je $p = 0,042$ in ker je »p« manjši kot $0,05$ oz. 5 % tveganje lahko ničelno hipotezo H_0 zavrnamo in trdimo, da je v modelu prisotna linearna odvisnost.

Če se izdatki za pasivno politiko zaposlovanja povečajo za 1 enoto, se stopnja brezposelnosti poveča za 2,37 enot.

$$Y = 7,22 + 2,37 * x$$

Trdimo, da povečanje izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja vpliva na povečanje stopnje brezposelnosti.

3.2 Bivariantna korelacija – Pearsonov korelacijski koeficient

Pomen vrednosti Pearsonovega korelacijskega koeficienta:

0 – 0,20	zanemarljiva povezanost
0,20 – 0,40	šibka povezanost
0,40 – 0,70	srednje močna povezanost
0,70 – 0,90	močna povezanost
0,90 – 1,00	popolna povezanost

Tabela 2: Pearsonov koeficient

Pearsonov korelacijski koeficient	Izdatki PPZ	Stopnja brezposelnosti
Izdatki PPZ	1,00	0,46 ($P = 0,042$)
Stopnja brezposelnosti	0,46 ($P = 0,042$)	1,00

Vir: Lasten vir, 2018.

Preverjali smo, ali so izdatki za pasivno politiko zaposlovanja povezani s stopnjo brezposelnosti. Iz rezultatov bivariantne korelacije ugotovimo, da je korelacijski koeficient pozitiven, kar pomeni pozitivno smer povezanosti med spremenljivkama

izdatki pasivne politike zaposlovanje in stopnje brezposelnosti. Korelacijski koeficient je statistično značilen ($p = 0,042$ in je manjši od $0,05$) zato lahko povezanost posplošimo na celotno populacijo.

Trdimo lahko, da so izdatki za pasivno politiko zaposlovanja in stopnja brezposelnosti pozitivno povezana. Pearsonov koeficient korelacije je $0,46$, kar pomeni, da je povezanost srednje močna.

3.3 T-test

Tabela 3: T-test

	dami	N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje std. napake:
izdatki PPZ	0	12	1,12	,89	,26
	1	8	1,38	1,02	,36

		Leveneov test enakosti varianc		t-test for Equality of Means						
izdatki PPZ	Equal variances assumed	F	Stat. značilnost	t	prost.st.	Sig. (2-tailed)	Povprečna razlika	Std. Error Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
									spodnja	zgornja
	Equal variances assumed	,50	,490	-,60	18,00	,557	-,26	,43	-1,17	,65
	Enakost varianc ni predpostavljena			-,58	13,66	,570	-,26	,44	-1,21	,70

Vir: Lasten vir, 2018.

Preverjali smo, ali se višina izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja razlikuje med državami z nizko stopnjo brezposelnosti in državami z visoko stopnjo brezposelnosti. Pred samo izdelavo t-testa smo opredelili dva neodvisna vzorca, in sicer:

- Skupina 1: države, ki imajo nizko stopnjo brezposelnosti (do 8 %) in jim dodelimo dami spremenljivko 0 (predstavlja 12 držav),
- Skupina 2: države, ki imajo visoko stopnjo brezposelnosti (več kot 8 %) in jim dodelimo dami spremenljivko 1 (predstavlja 8 držav).

Vprašamo se, ali se višina izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja razlikuje med državami z nizko in visoko stopnjo brezposelnosti.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc (vrednost levne testa $F = 0,50$; $P = 0,490$) t-test za neodvisne vzorce med državami v obeh skupinah ni pokazal statistično pomembnih razlik v višini izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja ($t = -0,60$; $g = 18$; $P = 0,557$). podatkov ne moremo posplošit na osnovno množico. V vzorcu pa se je pokazalo, da je višina izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja v skupini z nizko stopnjo brezposelnosti ($M = 1,12$) nekoliko manjša kot višina izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja v skupini z visoko stopnjo brezposelnosti ($M = 1,38$) vendar razlike niso tako velike, da bi bile statistično pomembne. Trdimo,

da se izdatki pasivne politike zaposlovanja v državah z nizko stopnjo brezposelnosti ne razlikujejo od držav z večjo stopnjo brezposelnosti.

4 Zaključek

Socialna politika je najpomembnejši državni mehanizem redistribucije, s katero nekatere moderne države vplivajo na funkcijo trga delovne sile. Pasivna politika zaposlovanja zajema ukrepe, s katerimi država posamezniku zagotavlja socialno oziroma dohodkovno varnost ob nastopu kateregakoli t.i. socialnega problema. Sem uvrščamo na primer nesposobnost za delo zaradi invalidnosti, nesreče, bolezni, šolanja, starosti, materinstva, idr. Načeloma ima vsaka država svoj sistem socialne politike, a se države članice EU med seboj usklajujejo in sicer po načelu, da bo moral vsak posameznik imeti pravico do socialnih prejemkov.

V Sloveniji je sistem obveznega socialnega zavarovanja za primer brezposelnosti urejen na podlagi Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, ki pa ga dopolnjuje sistem socialnih pomoči.

V prispevku smo potrebovali več podatkov za določanje spremenljivk. Stopnja brezposelnosti je v veliki meri odvisna od gospodarskega stanja v državi in izrazili smo jo v odstotnem deležu. Izdatke, ki jih države članice EU namenijo za pasivno politiko zaposlovanja, smo ravno tako izrazili v odstotku deleža BDP-ja posameznih držav. Podatke je tako najlažje medsebojno med državami primerjati.

S pomočjo programa PSPP smo naredili analizo podanih spremenljivk glede na postavljene predpostavke. Ugotovili smo, da je v modelu prisotna linearna odvisnost. Moč povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko je srednje močna. Pearsonov koeficient korelacije nam pokaže, da je povezanost srednje močna in korelacijski koeficient je statistično značilen. T-test za neodvisne vzorce med državami v obeh skupinah ni pokazal statistično pomembnih razlik v višini izdatkov za pasivno politiko zaposlovanja.

LITERATURA

1. Haralambos, M. in Holborn, M. (2001). Sociologija: teme in pogledi. Ljubljana: DZS.
2. Hrovatin, N. (2004). Uvod v gospodarstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Senjur, M. (2002). Razvojna ekonomika-teorije in politike gospodarske rasti in razvoja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Svetlik, I. et al. (2002). Politika zaposlovanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Šebenik, Š. in Novak, T. (2008). Zaposlenost mladih do 30. leta. Ljubljana: Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije.
6. Tajnikar, M. (2015). Makroekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (2006). Uradni list Republike Slovenije, št. 107.

Vsebina in razvitost menedžerjevih kariernih kompetenc po modelu »Karierni kompas«

UDK 658.3:005.966

KLJUČNE BESEDE: karierne kompetence, kariera, razvoj kariere, karierni kompas

POVZETEK - Karierne kompetence so ključne za uspeh posameznika in organizacije. Menedžerji so tista ciljna skupina, ki imajo pri razvoju kariere in kariernih kompetenc še posebno vlogo; poleg odgovornosti za razvoj svoje kariere prevzemajo nase tudi odgovornost za napredovanje in razvoj zaposlenih, pri tem pa zastopajo razvojno strategijo organizacije. Vendar pa ni čisto jasno, katere karierne kompetence naj bi menedžer posedoval. Sodobni teoretski pristopi izpostavljajo posameznika in njegovo samoupravljanje karierne poti, zato v prispevku razpravljamo na splošno o tem, katere kompetence sploh mora imeti menedžer za samorazvoj. Opravljena je bila kvantitativna raziskava med 253-imi slovenskimi menedžerji in menedžerkami. Na podlagi modela »Karierni kompas« smo povzeli pet ključnih kariernih kompetenc in poiskali morebitne razlike v zastopanosti kariernih kompetenc glede na izbrane neodvisne spremenljivke.

UDK 658.3:005.966

KEY WORDS: career competences, career, career development, career compass

ABSTRACT - Career competences are of key importance for the success of the individual and organisation. Managers are the target group, which plays a special role in the development of careers and career competences. In addition to the responsibility for developing their careers, they also assume responsibility for the progress and development of their employees, while representing the development strategy of the organisation. However, it is still unclear which career competences should managers possess. Modern theoretical approaches emphasise the individual and their self-management of career paths, therefore the paper generally discusses the competences of the manager for self-development. A quantitative survey was conducted among 253 Slovenian male and female managers. Based on the "Career Compass" model, we summarised five key career competences and explored possible differences in the representation of career competencies according to the selected independent variables.

1 Uvod

Živimo v času, ko se družbena paradigma, še posebej v zadnjih desetletjih, zelo hitro vsesplošno spreminja. Spremembe, predvsem zaradi vpliva globalizacije, razvoja informacijske tehnologije in večanja konkurenčnosti, so zahtevale in še vedno zahtevajo od organizacij fleksibilnost in hitro prilagajanje novim zahtevam. Organizacije enaindvajsetega stoletja danes delujejo v izrazito dinamičnem okolju, ki med drugimi spreminja tudi naravo dela ter tako korenito posega v pravice in obveznosti posameznikov in organizacij. Organizacije so tako postavljene pred nove izzive, ki prihajajo tako iz zunanjega kot notranjega okolja organizacije, kot so iskanje novih tržnih niš, zahtev po višji kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanju delovnega in socialnega okolja, pri čemer ključno vlogo odigra človeški kapital, kakor tudi fleksibilna funkcija menedžmenta človeških virov ter usmeritev k njegovi strateški funkciji v organizaciji. Ob spremenjeni naravi dela se je tudi bistveno spremenil sistem ravnanja z ljudmi v organizaciji, vprašanje razvoja kariere pa je eno od ključnih

tem za rast organizacije in ohranjanje konkurenčne prednosti, saj se le-te danes bolj kot kadarkoli prej zavedajo odvisnosti od posameznika, njegovih znanj, spretnosti in sposobnosti oz. kompetenc. Ob tem so se tradicionalni karierni modeli umaknili pred mnogosmernimi perspektivami, kariera je izgubila lastnost linearnosti in predvidljivosti, odločitve o njenem razvoju so v rokah individualne osebe in ne več organizacije zaposlitve. Govorimo o ultimativni odgovornosti posameznika za karierni razvoj in tako ni mogoče pričakovati, da bodo same organizacije poskrbele za razvoj kariere posameznika.

Z spremembami poslovnega okolja je potreben tudi premik v miselnosti vodij in menedžerjev podjetij. Ravno menedžerji so specifična ciljna skupina v organizaciji, ki pri spodbujanju in razvoju kariere odigra ključno vlogo, saj pomagajo oblikovati zaposlenim njihovo kariere, za kar pa morajo najprej vedeti, kako načrtovati svojo kariero in krepiti karierne kompetence za uspešno vodenje lastne karierne poti.

2 Karierne kompetence in karierni menedžment

Trenutna dinamika trga dela, z značilnostmi kot so fleksibilnost, spremembe, odgovornost do svojega dela in vodenja svoje kariere, ... zahteva od zaposlenih ustrezne vire in sposobnosti za uspešno vodenje svoje karierne poti. Ker trenutni trg dela zahteva vse več samoupravljanja kariere, je pomembno, da zaposleni pridobijo specifične – karierne kompetence (poleg poklicnih kompetenc in specifičnih delovnih sposobnosti), kar pomeni, da so te kompetence nujne za uspešno kariero. Posameznik je v svetu dela uspešen, če se je zmožen primerno odzivati na okoliščine in se prilagajati ter zmožen večkrat menjati službo ali poklic, za kar pa je ključna spretnost načrtovanja in vodenja kariere. Kariera je danes nepredvidljiva, manj samoumevna, z različnimi priložnostmi in impulzi iz okolja. Upoštevajoč karakteristike sodobne kariere se od posameznika pričakuje velika stopnja fleksibilnosti in prilagodljivosti. Od njega se pričakuje proaktivno ravnanje (McAdam, 2014, str. 48–49) pri vodenju svoje kariere, v organizaciji in izven njenih meja, pri tem pa uporablja karierni menedžment kot most, ki povezuje karierne poti ter zagotavlja sredstva za krmarjenje po korakih na našem potovanju in omogoča razumevanje za učinkovito izkoriščanje drugih virov in procesov v okolju. Avtor govori o sposobnost izbora različnih možnosti in dejavnosti na način, da posameznik izkoristi svoje znanje, izkušnje in zavezanost odločitvam in išče odgovore na »kaj«, »kako« »zakaj«. Kar pomeni, da bo vsak posameznik moral razviti niz kariernih kompetenc, ki mu bodo omogočile vpogled vase in v razumevanje okolja, v katerem deluje, da bo lahko vodil svojo kariero.

Karierne kompetence se nanašajo na kariero posameznika kot celota in se zato jasno razlikujejo od poklicnih spretnosti in delovnih sposobnosti, katerih cilje je uspešno izvajanje dela (Akkerman in sod., 2013). V prispevku se pri opredelitvi kompetenc opremo na sprejeto definicijo, ki jo je Andragoški center Slovenije sprejel v okviru

Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, kjer razlagajo kompetenco kot »zmožnosti posameznika, da pridobljeno znanje in veščine v skladu s svojimi vrednotami in stališči uporabi v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Ažman in sod., 2012, str. 4). Kompetence za lastno vodenje kariere (ang. career self-management) temeljijo na paradigmi lastne odgovornosti za razvoj kariere, kjer je ključna kompetenca proaktivno ravnanje za uresničevanje lastnih kariernih ciljev (Akkermans in sod, 2012). V prispevku karierne kompetence opazujemo iz vidika teorije človeškega kapitala, kamor uvrstimo model kariernih kompetenc avtorjev Kuijpers in Scheerens (2006). Avtorja sta na podlagi izčrpnega pregleda literature, opravljenih kvalitativnih intervjujev ter faktorске analize podatkov velikega vzorca razvila večdimenzionalen model kariernih kompetenc. Uvedla sta jasno razlikovanje med petimi ključnimi kariernimi kompetencami:

- 1. kompetenca »Razmislek o karieri in lastnih sposobnosti« (ang. Career reflection) se osredotoča na pregled lastnih kompetenc glede na kariero;
- 2. kompetenca »Razmislek o motivih« (ang. Motivation reflection) se osredotoča na pregled lastnih želja, interesov in vrednot glede na kariero;
- 3. kompetenca »Raziskovane dela/trga dela« (ang. Work exploration) je usmerjena v prepoznavanje ujemanja med lastno identiteto in kompetencami in zahtevanimi vrednotami in kompetencami za določeno delovno mesto ali delovni položaj;
- 4. kompetenca »Vodenje (upravljanje) kariere« (ang. Career control) zajema načrtovanje in prepoznavanje vpliva učnih, delovnih in drugih procesov na razvoj kariere oziroma povezanih s kariero;
- 5. kompetenca »Mreženje« (ang. Networking) obravnavanje vzpostavljanje in ohranjanje družbenih vezi in stikov, pomembnih za karier.

CINOP, Euroguidance (Van Deursen, Van de Wijdeve, 2011) je na podlagi te teorije razvil orodje za strokovne delavce na področju karierne orientacije Karierni kompas (ang. Career Compass), in se zadnjih nekaj let uporablja tudi na Zavodu RS za zaposlovanje pri kariernem svetovanju brezposelnim (Perinčič, 2012).

Shema 1: Karierni kompas



Vir: Perinčič, N. (ur.) (2012). Karierni kompas. Orodje za karierne svetovalce/ pripomoček za samostojno vodenje kariere. Zavod RS za zaposlovanje, str. 2.

2.1 Vloga menedžerja pri razvoju kariere

Ne glede na zakon celostnega in sistematičnega razvoja vseh zaposlenih je v organizacijah treba nameniti dodatno pozornost določenim ciljnim skupinam, še posebej vodilnim in vodstvenim delavcem. Menedžer je tisti kader v organizaciji, ki je nosilec odgovornosti za reševanje problemov in izzivov v zvezi z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in ocenjevanjem razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije v skladu z zastavljenimi cilji, vizijo in strategijo razvoja organizacije. Menedžerji so tista ciljna skupina, ki imajo pri razvoju kariere zaposlenih še posebno vlogo, saj poleg odgovornosti za razvoj svoje kariere prevzemajo nase tudi odgovornost za napredovanje in razvoj zaposlenih, pri tem pa zastopajo razvojno strategijo organizacije. Glavna naloga menedžerjev je spremljanje uspešnosti in razvoj potenciala zaposlenih, spodbujanje njihovega razvoja, opozoriti na vpliv sprememb v okolju, poslovanju in organizacije na spremenjene potrebe po znanju in veščinah (Bahtijarevič Šiber, 1999, str. 859), s ciljem doseganja njihove čim večje samostojnosti in kompetentnosti. Upoštevajoč značilnosti sodobne kariere se od posameznika pričakuje velika stopnja fleksibilnosti in prilagodljivosti. Od njega se pričakuje proaktivno ravnanje (McAdam, 2014, str. 48) pri vodenju svoje kariere, v organizaciji in izven njenih meja, pri tem pa uporablja karierni menedžment kot most, ki povezuje karierne poti ter kot krmilo na naši karierni poti. Karierni menedžment je torej proces, v katerem posameznik razvija, implementira in nadzoruje zastavljene karierne cilje in strategijo (Greenhaus, 2010, str. 12), kar velja tudi za naše menedžerje. Kanter (1989, v: Torrington et al., 2005, str. 408) je namreč že četrto stoletje nazaj opozoril, da se tudi menedžerji ne bodo mogli več zanesti na organizacije pri

njihovem kariernem razvoju, ampak se bodo morali naučiti, kako načrtovati svojo kariero. Organizacija si namreč z razvojem menedžerjev zagotavlja dolgoročni lastni razvoj, ker so ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebam ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilj

Nabor in sestava kariernih kompetenc menedžerjev v slovenskem raziskovalnem prostoru ostaja razmeroma nejasna, zato je namen naše raziskave proučiti karierne kompetence menedžerjev ter spoznati ključne komponente kariernih kompetenc, ki lahko pripomorejo h krepitvi podpore pri karierni poti vodilnega in vodstvenega kadra in doseganju kariernega zadovoljstva menedžerja v organizaciji. Raziskavo smo izvedli s pomočjo modela kariernih kompetenc t.i. Karierni kompas, ki sta ga razvila Kujipers in Scheerens (2006).

Cilj raziskave je definirati sestavo petih ključnih kariernih kompetenc, proučiti raven njihove zastopanosti ter opozoriti na morebitna odstopanja/manko kariernih kompetenc.

Ob tem smo si zastavili sledeče raziskovalno vprašanje: v kolikšni meri so karierne kompetence po modelu Karierni kompas zastopane pri menedžerjih v srednjih in velikih slovenskih podjetjih?

3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo raziskovanja. S tehniko anketiranja smo indikatorje kariernih kompetenc spremljali s sklopi vprašanj in trditev po modelu lestvic Likertovega tipa, ki smo jih povzeli po avtorici modela, Marinki Kujipers (2006). Podatki so bili obdelani s programom IBM SPSS Statistics 23.

3.3 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 253 respondentov. Skupino menedžerjev enako številčno predstavljajo tako menedžerke (N = 126) kot menedžerji (N = 127). Večina anketiranih je stara več kot 40 let (76,7 %) in imajo doseženo vsaj visokošolsko raven izobrazbe, največ pa je tistih posameznikov in posameznic z univerzitetno ravno izobrazbe pred bolonjsko reformo (34,4 %), znanstvenim magisterijem (14,6 %) in magisterijem stroke (14,6 %). Prvič so se zaposlili med 21 in 25 letom starosti, imajo več kot 20 let delovne dobe, od tega jih skoraj polovica v trenutni organizaciji zaposlitve dela do 10 let, skoraj tretjina pa do 20 let. Nekoliko presenetil nas je rezultat, ki pravi, da je kar 39,9 % respondentov v svoji karieri imelo zgolj enega ali dva delodajalca, 41,9 % anketiranih pa so v času svoje delovne kariere imela po

3 ali 4 delodajalce, zgolj peščica je tistih, ki se v svoji karieri zamenjalo pet ali več delodajalcev. Pozicijo srednjega ali višjega menedžerja skoraj polovica anketiranih zaseda do pet let, tretjina funkcijo opravlja do 10 let, petina pa do 20 let. Najpogostejši razlog za prevzem pozicije srednjega ali višjega menedžerja je napredovanje na delovnem mestu in priznavanje delovnih izkušenj.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Kvantitativna empirična raziskava med slovenskimi menedžerji je potekala od junija do konca avgusta, leta 2017.

4 Rezultati in interpretacija

V raziskavi smo povzeli pet ključnih kariernih kompetenc. To so razmislek o motivih, raziskovanje dela, nadzor nad kariero, mreženje in razmislek o sposobnostih.

Karierna kompetenca »razmislek o motivih« se osredotoča na pregled lastnih želja, interesov in vrednost v zvezi s kariero. Rezultati so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Razmislek o motivih

Razmislek o motivih		Frekvenca, delež v %					Rang	Povprečje	St. odklon
		0 zelo se ne strinam	1 ne strinjam se	2 ne morem se odločiti	3 strinjam se	4 zelo se strinjam			
Q15a	Z drugimi razpravljam, katere dejavnosti so povezane z mojo osebnostjo.	6	66	71	94	16	4	3,19	,974
		2,4	26,1	28,1	37,2	6,3			
Q15b	Moje delo sproža razmišljanja kaj vzburja mojo kariero.	2	33	78	106	34	3	3,54	,910
		,8	13,0	30,8	41,9	13,4			
Q15c	Menim, da je pomembno vedeti, kaj me motivira pri mojem delu.		1	18	133	101	1	4,32	,621
			,4	7,1	52,6	39,9			
Q15d	Ugotavljam, zakaj se želim učiti.		23	35	132	63	2	3,93	,865
			9,1	13,8	52,2	24,9			

Vir: Anketa, 2017.

Menedžerji menijo, da je pomembno vedeti, kaj jih motivira pri delu ($\bar{x} = 4,32$; $\sigma = 0,62$). S to trditvijo se strinja več kot polovica anketirancev in zelo strinja skoraj

dve petini anketiranih. Prav tako se več kot polovica strinja in dobra petina anketirancev zelo strinja s trditvijo, da ugotavljajo oz. sami zase vedo zakaj se želijo učiti ($\bar{x} = 3,93$; $\sigma = 0,87$). Delež tisti, ki se ne morejo odločiti, ali delo ki ga opravljajo, spodbuja tudi razmišljanje o karieri, se pri tej izjavi bistveno poveča, takšnih je skoraj tretjina anketirancev (30,8 %), dve petini pa se s to izjavo strinja (41,9 %). Rezultati kažejo tudi, da se menedžerji redkeje pogovarjajo z drugimi o svojem delu in izvajanju dejavnosti, ki so povezane oziroma ustrezajo njihovi osebnosti ($\bar{x} = 3,19$; $\sigma = 0,97$). S to trditvijo se sicer strinja dobra tretjina anketirancev (37,2 %), skoraj tretjina je pri tej izjavi nevtralna (28,1 %), skoraj tretjina pa je tudi tistih, ki se z izjavo ne strinjajo (26,1 %) in popolnoma ne strinjajo (2,4 %).

Kompetenca »raziskovanje dela« je usmerjena v prepoznavanje ujemanja oziroma skladnosti med lastno identiteto in kompetencami ter zahtevanimi vrednotami in kompetencami za določeno delovno mesto in delovni položaj. Rezultate prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Raziskovanje dela

Raziskovanje dela		Frekvenca, delež v %					Rang	Povprečje	St. odklon
		0 zelo se ne strinjam	1 ne strinjam se	2 ne morem se odločiti	3 strinjam se	4 zelo se strinjam			
Q16a	Dobro sem seznanjen s spremembami v sferi dela, ki lahko vplivajo na mojo zaposljivost čez pet let.	4	33	61	118	37	4	3,60	,945
		1,6	13,0	24,1	46,6	14,6			
I06b	Ko sem kandidiral za trenutno delovno mesto, sem preveril cilje organizacije.	4	33	47	111	58	3	3,74	1,006
		1,6	13,0	18,6	43,9	22,9			
Q16c	Preden sem kandidiral za trenutno delavno mesto, sem se seznanil s kulturo organizacije.	3	30	49	110	61	2	3,77	,984
		1,2	11,9	19,4	43,5	24,1			
Q16d	Menim, da je pomembno, da se znamo odzivati na spremembe trga dela.	3	22	106	122	1	4,37	,693	
		1,2	8,7	41,9	48,2				

Vir: Anketa, 2017.

Rezultati kažejo, da se velika večina anketirancev zelo strinja (48,2 %) in strinja (41,9 %) s trditvijo, da se je treba znati odzivati na dogajanja in spremembe trga dela ($\bar{x} = 4,37$; $\sigma = 0,69$). Pri raziskovanju dela je pomembno, da se kandidat seznanja s kulturo organizacije ($\bar{x} = 3,77$; $\sigma = 0,98$) ter s cilji organizacije ($\bar{x} = 3,74$; $\sigma = 1,01$), v katero stopa. Pomembno pa je tudi, da je posameznik seznanjen s spremembami v sferi dela, ki lahko vplivajo na njegovo zaposljivost ($\bar{x} = 3,6$; $\sigma = 0,94$). S temi trdit-

vami se strinja približno polovica anketirancev, pri vseh treh trditvah pa zasledimo približno enak delež tistih, ki se s trditvami ne morejo strinjati.

Kompetenca »nadzor nad kariero« zajema načrtovanje in prepoznavanju vpliva učnih, delovnih in drugih procesov na razvoj kariere oziroma povezanih s kariero.

Tabela 3: Nadzor nad kariero

Nadzor nad kariero		Frekvenca, delež v %					Rang	Povprečje	St. odklon
		0 zelo se ne strinam	1 ne strinjam se	2 ne morem se odločiti	3 strinjam se	4 zelo se strinjam			
Q17a	Namerno prilagam aktivnosti, da pozitivno vplivajo na mojo kariero.	1	35	64	110	43	3	3,63	,937
		,4	13,8	25,3	43,5	17,0			
Q17b	Če se moram zavezati učnim dejavnostim, se prepričam, da so le-te povezane z razvojem kariernih kompetenc.	3	39	51	122	38	4	3,60	,960
		1,2	15,4	20,2	48,2	15,0			
Q17c	Zase ugotavljam, katere učne dejavnosti so potrebne za uresničitev mojih kariernih načrtov.	1	16	49	127	60	1	3,91	,845
		,4	6,3	19,4	50,2	23,7			
Q17d	Svojim (bodočim) nadrejenim sem dal jasno vedeti, da hočem svoje karierne želje prilagoditi ciljem organizacije.	3	29	63	107	51	2	3,69	,960
		1,2	11,5	24,9	42,3	20,2			

Vir: Anketa, 2017.

Iz tabele 3 je razvidno, da so respondenti pri vseh trditvah precej enotni. Največji je delež tistih, ki sami zase ugotavljajo, katere učne dejavnosti rabijo pri uresničevanju svojih kariernih načrtov ($\bar{x} = 3,91$; $\sigma = 0,85$), ko pa se odločijo za novo učno aktivnost, se prepričajo, da je le-ta povezana tudi z razvojem njihovih kariernih kompetenc ($\bar{x} = 3,60$; $\sigma = 0,96$). Prav tako se dobre tri petine anketirancev strinja (42,3 %) oziroma zelo strinja (20,2 %) s trditvijo, da želijo svoje karierne cilje prilagoditi/uskладiti s cilji organizacije ($\bar{x} = 3,69$; $\sigma = 0,96$) ter da namerno prilagajajo svoje dejavnosti, da bi lahko pozitivno vplivale na njihovo kariero ($\bar{x} = 3,63$; $\sigma = 0,94$), takšnih je skoraj dve tretjini. Pozornost moramo nameniti tistim, ki so neodločeni, ali pa se s posamezno trditvijo ne strinjajo - delež teh se giblje med petino do tretjino anketirancev glede na posamezno trditev.

Kompetenca »mreženje« obravnava vzpostavljanje in ohranjanje socialnih vezi in stikov, pomembnih za posameznikovo kariero.

Tabela 4: Mreženje

Mreženje		Frekvenca, delež v %					Rang	Povprečj	St. odklon
		0 zelo se ne strinjam	1 ne strinjam se	2 ne morem se odločiti	3 strinjam se	4 zelo se strinjam			
Q18a	Svojo socialno mrežo uporabljam za pridobivanje podatkov o novih razvojnih smernicah na mojem delovnem področju.	3	31	49	118	52	1	3,74	,977
		1,2	12,3	19,4	46,6	20,8			
Q18b	Vsak mesec navežem stik z novo osebo, ki mi lahko pomaga pri razvoju moje kariere.	27	91	78	44	13	4	2,70	1,040
		10,7	36,0	30,8	17,4	5,1			
Q18c	Zame je pomembna gradnja socialne mreže za razvoj moje kariere.	10	47	77	94	25	3	3,30	1,011
		4,0	18,6	30,4	37,2	9,9			
Q18d	Svojo socialno mrežo lahko uporabim za pridobitev nove službe.	7	33	85	96	32	2	3,45	,965
		2,8	13,0	33,6	37,9	12,6			

Vir: Anketa, 2017.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da ta kompetenca predstavlja šibko točko za naše respondente. Dobri dve tretjini anketirancev sicer ugotavlja, da lahko svojo socialno mrežo uporabijo za pridobivanje podatkov o novostih in novih razvojnih smernicah na delovnem področju ($\bar{x} = 3,74$; $\sigma = 0,98$), pa vendar delež tistih, ki lahko svojo socialno mrežo uporabijo tudi za iskanje nove službe hitro pade ($\bar{x} = 3,45$; $\sigma = 0,96$). S to trditvijo se strinja ali zelo strinja zgolj še polovica anketiranih oseb. Rezultati kažejo, da imamo kar tretjino tistih, ki se ne more odločiti, kako pomembna je zanje gradnja socialne mreže za razvoj kariere ($\bar{x} = 3,30$; $\sigma = 1,01$) oziroma se jih petina s to trditvijo ne strinja, torej menijo, da njihova socialna mreža ne more prispevati k uresničevanju kariernih ciljev. Še večji pa je delež tistih, ki ne iščejo namenskih stikov z novo osebo, ki bi lahko prispevala oziroma pomagala k razvoju kariere posameznika ($\bar{x} = 2,70$; $\sigma = 1,04$), saj se skoraj polovica anketiranih s to trditvijo sploh ne strinja (10,7 %) oziroma ne strinja (36 %), 30,4 % pa je takih, ki je do te trditve neodločena.

Obravnavani model kompetenc Karierni kompas predvideva tudi refleksijo, razmislek o karieri in lastnih sposobnosti, osredotoča se na pregled lastnih kompetenc glede na kariero. Zato smo menedžerje in menedžerke povprašali, kako pogosto se znajdejo v spodaj naštetih situacijah.

Tabela 5: Razmislek o karieri in lastnih sposobnosti

Q19 – Razmislek o sposobnosti		Frekvenca, delež v %					Rang	Povprečje	St. odklon
		0 nikoli ali zelo redko	1 samo ob iskanju nove službe	2 enkrat do dvakrat na leto	3 vsako četrtletje	4 vsak mesec ali pogosteje			
Q19a	Kako pogosto se zavestno sprašujete, svojim kvaliteta navkljub, ali ste na pravem delovnem mestu v pravi organizaciji?	45	51	83	47	27	3	2,84	1,227
		17,8	20,2	32,8	18,6	10,7			
Q19b	Kako pogosto prosite za mnenje druge osebe o vaših prednostih in slabostih?	69	53	98	27	6	4	2,40	1,070
		27,3	20,9	38,7	10,7	2,4			
Q19c	Kako pogosto se zavestno sprašujete o svojih kvalitetah in slabostih?	25	27	89	48	64	1	3,39	1,248
		9,9	10,7	35,2	19,0	25,3			
Q19d	Kako pogosto se zavestno sprašujete, katere karierne kompetence bi bile pomembne za vašo bodočo kariero?	22	31	84	61	55	2	3,38	1,201
		8,7	12,3	33,2	24,1	21,7			

Vir: Anketa, 2017.

Rezultati razkrivajo, da dobra tretjina anketiranih menedžerjev in menedžerk v slovenskih podjetjih enkrat do dvakrat na leto opravi refleksijo, razmislek o svoji karieri in svojih sposobnostih. Pri tem se pogosteje sprašujejo o svojih prednostih in slabostih ($\bar{x} = 3,39$; $\sigma = 1,25$) ter potrebnih kariernih kompetencah ($\bar{x} = 3,38$; $\sigma = 1,20$). Rezultati pa tudi tukaj pokaže, da redko prosijo za pomoč drugo osebo pri razmišljanju o svojih prednostih in slabostih ($\bar{x} = 2,40$; $\sigma = 1,07$).

5 Sklep

Današnji zaposleni zahteva visoko stopnjo nadzora nad svojo kariero, ima visoka pričakovanja, željo po zanimivem in izzivnem delu, avtonomnost in svobodo, karierne odločitve pa vzpostavljajo ravnovesje med delom, prostim časom in družino ter osebnim razvojem za doseganje zadovoljstva. Za kar pa je potreben učinkovit karierni menedžment in ustrezna zastopanost kariernih kompetenc. Naša raziskava je odkrila šibke točke v kariernih kompetencah slovenskih menedžerjev, predvsem v zmožnosti lastne refleksije o karieri, zmožnosti razmisleka o lastnih sposobnosti in sprejemanju odločitev o znanjih za nadaljnjo karierno pot. Na teh točkah lahko organizacije ponudijo dodatno podporo pri doživljanju kariere menedžerja skozi organizacijo in ponuditi priložnost za karierni razvoj. Upamo, da bo študija spodbudila nadaljnjo razpravo, raziskavo in pripravo ukrepov za pridobivanje in razvoj karier-

nih kompetenc in kariernega menedžmenta ciljne populacije, kot tudi širše za vse zaposlene.

LITERATURA

1. Akkerman, J. et al. (2013). The role of career competencies in the Job Demands - Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, str. 356–366.
2. Akkermans, J. et al. (2012). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40, št. 3, str. 245–267.
3. Ažman, T., Jenko, G. in Sulič, T. (2012). Ugotavljanje, vrednotenje in razvijanje kompetence načrtovanje kariere. Priročnik za svetovalce: Ljubljana: Adragoški center Slovenije. Spletna stran: http://arhiv.acs.si/prirocniki/Ugotavljanje_vrednotenje_in_razvijanje_kompetence_nacrtovanje_kariere.pdf. [Citirano 8. 3. 2018 ob 8.50 uri].
4. Bahtijarevič - Šiber, F. (1999). Menedžment ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing.
5. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. in Godshalk, V. A. (2010). *Career management* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
6. Kuijpers, M. A. C. T. et al. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, št. 55, str. 168–178.
7. Kuijpers, M. A. C. T. in Scheerens, J. (2006). Career Competence for the Modern Career. *Journal of Career Development*, 32, št. 4, str. 303–319.
8. McAdam, S. (2014). *Successful career management. A guide for Organisations, Leaders and Individuals*. London: Thorogood Publishing Ltd.
9. Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013 (2008). Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
10. Perinčič, N. (ur.). (2012). *Karierni kompas. Orodje za karierne svetovalce/pripomoček za samostojno vodenje kariere*. Zavod RS za zaposlovanje. Spletna stran: http://spletisvojokariero.si/prenosi/prirocnik/-1a_Karierni%20kompas-PRINT.pdf [Citirano 5. 3. 2018 ob 10.15 uri].
11. Torrington, D., Hall, L. in Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). London: Prentice Hall.
12. Van Deursen, P. in Van de Wijdeven, F. (Ed.) (2011). *Career Compass, A toolkit for career professionals*. Euroguidance Nederland.

Etično-pravni vidik fizičnega oviranja pacientov v Splošni bolnišnici Brežice

UDK 616.89-008.444.9

KLJUČNE BESEDE: bolniki, fizično oviranje, etika, pravo, Zakon o duševnem zdravju, varovalni ukrepi

POVZETEK - Prispevek je nastal kot priporočilo za izboljšanje izvajanja postopkov fizičnega oviranja bolnikov v Splošni bolnišnici Brežice. Raziskali smo povezavo med pravnimi podlagami v Republiki Sloveniji in stališči zaposlenih v zdravstveni negi v Splošni bolnišnici Brežice. Izredno pomembno je spodbujanje zaposlenih v tej bolnišnici k še bolj humanemu in pravno pravilnemu izvajanju fizičnega oviranja, ki je skladno s strokovno doktrino zdravljenja, ter h kontinuiranemu spremljanju pravnoteoretičnih izhodišč. Delovna skupina je leta 2012 v Splošni bolnišnici Brežice uvedla klinično pot obravnave agresivnega bolnika, ki predstavlja temelj etično-pravno pravilnega izvajanja postopkov fizičnega oviranja. Medicinska etika mora biti izhodišče za presojo ravnanja zaposlenih v zdravstvu. V empiričnem delu prispevka predstavljamo stališča medicinskih sester v Splošni bolnišnici Brežice, njihovo poznavanje smernic in protokolov ter njihovo teoretično in praktično usposobljenost za izvajanje fizičnega oviranja bolnikov.

UDC 616.89-008.444.9

KEY WORDS: patients, physical restraint, ethics, law, Mental Health Act, protective measures

ABSTRACT - The paper was created as a recommendation for improving the implementation of procedures for physical restraint of patients in the General Hospital Brežice. We examined the connection between the legal bases in the Republic of Slovenia and the views of nursing care employees at the General Hospital Brežice. It is of utmost importance to encourage employees at the General Hospital Brežice for further human and legally correct implementation of physical restraint in accordance with the professional doctrine of treatment, as well as for continuous monitoring of legal theoretical starting points. In 2012, a working group introduced a clinical pathway for treating aggressive patients in the General Hospital Brežice, representing the basis of the ethical and legal implementation of physical restraint procedures. Medical ethics should be considered as a starting point for assessing the behaviour of employees in health care. The empirical part of the paper presents the views of General Hospital Brežice nurses, their knowledge of guidelines and protocols, as well as theoretical and practical competence for implementing physical restraint of patients.

1 Uvod

Eden od psiholoških fenomenov, ki opisuje energično škodljivo vedenje posameznika v odnosu do sebe, drugih ali okolja je tudi agresivnost. Z različnimi oblikami agresivnosti se srečujemo povsod – na delovnem mestu, na ulici, v družini in zdravstvenih ustanovah ter še marsikje drugje. Zdravstveno osebje se v bolnišnicah pogosto srečuje z agresivnim bolnikom. V klinični psihiatrični praksi uporabljamo poleg splošnih metod psihiatričnega zdravljenja tudi varovalne ukrepe, s katerimi zavarujemo bolnike in okolico pred morebitnimi poškodbami. Varovalni ukrepi zajemajo neposredno fizično varovanje s posebnimi standardiziranimi postopki ter uporabo zdravil, ki vplivajo na spremljajoče ogrožajoče vedenje. Ker je varno in kakovostno izvajanje posebnih varovalnih ukrepov (v nadaljevanju PVU) ena od najzahtevnejših

delovnih nalog v zdravstveni oskrbi bolnika, mora biti zdravstveno osebje ustrezno teoretično in praktično usposobljeno. Kakovost izvedbe je odvisna od vrste strokovnih zahtev, ki jih je treba v največji meri spoštovati, saj omogočajo izvedbo opisane zdravstvenega ukrepa z najmanjšimi neprijetnimi posledicami za pacienta. Ne glede na plemenitost zdravstvene dejavnosti je treba dosledno upoštevati pravno in zakonsko podlago fizičnega oviranja pacientov (v nadaljevanju FOP). Ustava Republike Slovenije (Ustava Republike Slovenije, Ur. l. RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148 in 47/13 – UZ90,97,99; v nadaljevanju: Ustava RS) določa v 51. členu pravico do zdravstvenega varstva, ki pravi, da ni mogoče nikogar prisiliti k zdravljenju (razen v primerih, ki jih določa zakon). Na pravnem področju ureja te primere Kazenski zakonik RS v 64. in 65. členu. Določbi urejata varnostne ukrepe obveznega psihiatričnega zdravljenja. V izogib dolgotrajnim civilnim in kazenskim procesnim postopkom je treba zagotoviti sistematičen, dosleden in transparenten nadzor nad delom medicinske stroke.

2 Namen in cilji

Glavna namena sta predstaviti pravno podlago fizičnega oviranja pacientov v Republiki Sloveniji ter ugotoviti stališča zaposlenih v zdravstveni negi o ukrepih za izvajanje fizičnega oviranja pacientov. Cilj teoretičnega dela je preučiti pravno etični okvir odločanja o ukrepih fizičnega oviranja pacientov na ravneh zakonskih in podzakonskih predpisov ter internih pravnih aktov Splošne bolnišnice Brežice kot izvajalca zdravstvenih storitev.

3 Metode

Uporabljeni sta bili deskriptivna in kvantitativna raziskovalna metoda. Opravljen je pregled slovenske in tuje literature na temo fizičnega oviranja pacientov, zakonske podlage ter etičnega vidika varovalnih ukrepov. Kritično so bili pregledani članki iz različnih revij, prispevki iz zbornikov in druge objave. Kot raziskovalni inštrument je uporabljen anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je bil v mesecu januarju 2017 testiran na skupini dvajsetih zaposlenih v zdravstveni negi v Splošni bolnišnici Novo mesto. Za analizo podatkov smo uporabili frekvenčno statistiko (pogostost pojavljanja in delež v odstotkih). Raziskovalni vzorec zajema 80 zaposlenih s področja zdravstvene nege v Splošni bolnišnici Brežice. V raziskavo so bili vključeni zdravstveni tehniki in srednje medicinske sestre s srednješolsko izobrazbo, diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo na internem oddelku, na kirurškem oddelku in na centralni intenzivni enoti. Vzorčenje je bilo izvedeno v aprilu leta 2017. Vrnjenih je bilo 80 vprašalnikov, kar predstavlja 100-odstotno realizacijo vzorca.

4 Rezultati

Ovirati pomeni oteževati ali preprečiti gibanje oziroma premikanje. Uporablja se tudi izraz fiksirati, kar pomeni trdno namestiti, pritrditi kaj v določenem položaju ali na določenem mestu (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000).

V Sloveniji do sedaj ni bilo izvedene širše raziskave o fizičnem oviranju bolnikov z izjemo nekaj manjših študij v psihiatričnih bolnišnicah. Slovenski Zakon o duševnem zdravju, zavezuje zaposlene v psihiatričnih ustanovah k natančnemu upoštevanju zakonskih določil o fizičnem oviranju bolnikov. V vseh ostalih zdravstvenih zavodih je izvajanje ukrepov fizičnega oviranja odvisno od strokovnih odločitev zaposlenih samih, od razvitosti kulture varnosti v ustanovi, od izobraževanja s področja varnosti in sprejetih standardov ter protokolov, ki urejajo to področje. Zelo pomemben je tudi dokument »Protokol fizičnega oviranja s pasovi v bolnišnicah«, ki ga je razširjeni strokovni kolegij za zdravstveno nego potrdil na svoji seji 19. 12. 2012. Namen protokola je bil poenotiti pristop in usmeritve za ukrepanje v primerih, ko je treba uporabiti omejevanje pacienta s fizičnim varovalnim ukrepom. Cilj protokola je pripraviti podlage z opisi ustreznega fizičnega oviranja pacientov tudi v nepsihiatričnih bolnišnicah, kar bo služilo pri pripravi zakonskih regulativ, ki bi jih bilo treba oblikovati za vse bolnišnice in ne le za psihiatrične ustanove (Steinert et al., 2009).

Nekatere izmed etičnih dilem, ki čakajo medicinsko sestro in tehnika zdravstvene nege, so zdravstvena nega nasilnega bolnika, njegovo fizično oviranje in aplikacija medikamentozne terapije, če bolnik odklanja zdravljenje. Odnos do nasilne osebe je etična dilema, ki ne zadeva samo zdravstvene nege, pač pa celotno družbo. Zdravstveno osebje ima na voljo veliko metod in načinov pomirjevalnega komuniciranja s tistimi bolniki, pri katerih zaradi narave bolezni obstaja verjetnost, da bodo nasilni. V primeru, ko bolnik kaže znake, po katerih lahko predvidimo nasilno vedenje, ali kadar je bolnik fizično nasilen, je vedno v ospredju dilema: ali je fizično omejevanje res potrebno in ali je bilo upravičeno? Ker na vprašanje ni zadovoljivega odgovora, ostane trajni dvom, možno je obsojanje, odločitev brez pravih argumentov, kar pri medicinskih sestrah in zdravstvenih tehnikih počasi, a vztrajno povzroča razpoke v njihovi poklicni in osebni samozavesti ter postopoma tudi v njihovem poklicnem življenju (Kogovšek in Škerbinek, 2002).

4.1 Pravni vidik fizičnega oviranja bolnikov (FOP)

V Sloveniji do leta 2008 nismo imeli posebnega predpisa, ki bi natančneje urejal in določal področje problematike duševnega zdravja. Do sedaj je bilo to področje urejeno z Zakonom o zdravstveni dejavnosti in Zakonom o nepravdnem postopku. Po dolgoletnih prizadevanjih smo dobili Zakon o duševnem zdravju (v nadaljevanju: ZDZdr), s čimer smo Slovenci dobili tudi prvi nacionalni dokument s področja duševnega zdravja. Ne glede na različne odzive, ki jih je bil deležen ZDZdr, se je s tem pomembnim dejanjem Slovenija uvrstila med tiste države (poleg Anglije, Walesa in drugih), ki imajo to področje že ustrezno zakonsko urejeno. Tako smo dobili

tudi podlago za nacionalni program varovanja duševnega zdravja, ki ga je bilo treba pripraviti do konca julija 2009 (Jeriček Klančec et al., 2009).

Eno izmed pomembnejših načel ZPacP je učinkovito varstvo osebnega dostojanstva in varnosti, kot izhaja iz 34. člena Ustave RS. V tem delu ustava jamči tudi nedotakljivost njihove telesne in duševne celovitosti, varuje polje njihove zasebnosti in njihove osebne pravice (35. člen Ustave RS). ZPacP spoštovanje teh pravic najprej povzema v določbi 3. člena, ki ureja temeljna načela pri nujenju zdravstvenih storitev pacientu. Posledično je posebej varovana tudi samostojnost pri odločanju o zdravljenju. Zakonska ureditev zahteva, da morata biti osebnost in dostojanstvo pacienta spoštovana tako, da pacient ni socialno zaznamovan zaradi svojega zdravstvenega stanja ter vzrokov, posledic in okoliščin tega stanja ali zdravstvene oskrbe, katere je bil zaradi tega deležen. Zakon o preprečevanju nasilja v družini (ZPND) nalaga državi v določbi 3. odstavek 4. člena posebno skrb pri obravnavanju nasilja in nujenju pomoči žrtvam, ki so bodisi starejši bodisi invalidi ali osebe, ki zaradi osebnih okoliščin niso sposobne skrbeti zase. O temeljnih pravicah pacienta po ZPacP odločata Komisija za varstvo pacientovih pravic in nato še upravno sodišče (Ivanc, 2014).

Zakon ima več pomanjkljivosti. Na tem mestu izpostavljamo predvsem določanje posebnih varovalnih ukrepov v nepsihiatričnih bolnišnicah. Splošno znano je, da se fizično oviranje bolnikov izvaja tudi v splošnih bolnišnicah, ni pa znano, zakaj ZDZdr tega vprašanja ni uredil. V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na pomanjkljivosti zakonske ureditve glede nujnega postopka, saj je izvedba posebnih varovalnih ukrepov v nepsihiatričnih bolnišnicah največkrat nujen ukrep, ki velikokrat zahteva premestitev v psihiatrično bolnišnico na nadzorovan oddelek.

4.2 Etični vidik FOP

Etične dileme, ki so vedno prisotne pri fizičnem oviranju pacientov, so dobro znane in opisane v člankih. Večina avtorjev se strinja, da gre pri izvedeni FOP za kršitev načela avtonomije, ki je načelo prvega reda in bi moralo imeti prednost pred drugimi načeli. Kljub temu je treba upoštevati tudi načelo dobronamernosti in delovanja v korist pacientov ter jim zagotavljati varnost, kar velja še zlasti v primerih, če niso sposobni poskrbeti za lastno varnost. Tudi Kodeks etike medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije (2001) določa, da medicinska sestra spoštuje pravico pacienta do izbire in odločanja (2. načelo), nadalje spoštuje dostojanstvo in zasebnost pacienta v vseh stanjih zdravja, boleznih in ob umiranju (4. načelo) ter deluje na temelju odločitev v korist pacienta (6. načelo).

Pri fizičnem oviranju pacientov gre vedno za kršitev načela avtonomije, zato je potreben tehten premislek, ali je to res edina možna izbira za zagotavljanje varnosti in ali odločitev temelji izključno na načelu dobronamernosti in je v korist pacienta. Ta etična dilema je vedno prisotna, čeprav odločitev o oviranju sprejme zdravnik in oviranje izvedemo po njegovem naročilu. Še večje breme odločitve prevzamejo izvajalci zdravstvene nege pri urgentnem oviranju, ki ga izvedejo po lastni presoji,

kadar zdravnik ni prisoten na oddelku, kar se na oddelkih splošnih bolnišnic pogosto dogaja.

4.3 Obravnava agresivnega bolnika na oddelku Splošne bolnišnice Brežice

Splošna bolnišnica Brežice je bolnišnica, ki nima psihiatričnega oddelka, vendar se kljub temu srečujemo z bolniki, ki so pogosto agresivni, zmedeni in potrebujejo posebno skrb in obravnavo. Najpogosteje se s takimi bolniki srečujemo na internem oddelku bolnišnice, ki je razdeljen na tri podenote: interna I, interna II ter negovalni oddelek. Vsi oddelki skupaj imajo 80 postelj. Enote so med seboj povezane tako prostorsko kot tudi po terapevtskih, medicinskih in negovalnih postopkih. Na teh oddelkih prevladuje večinoma gerontološka zdravstvena nega. Zaposleni se vse pogosteje srečujejo z dementnimi bolniki, čigar bolezen je pogosto kronična in napredovana. Pacienti pogosto uhajajo z oddelka, motene so njihove sposobnosti mišljenja, razmišljanja in socialnega stika. Nema lokrat se dementni bolniki, katerih presojanje in izražanje čustev je moteno, ter pri katerim je prisotna socialna dezorientiranost, izražajo z agresivnimi gibi, ki ogrožajo tako zdravstvene delavce kot tudi njih same. Prioriteta pri obravnavi teh bolnikov je zagotovitev varnosti. Negovalno osebje mora imeti pri obravnavi dementnih bolnikov poseben čut za odgovorno ravnanje ter etično pravno znanje. Na internem oddelku je tudi precejšen odstotek delirantnih bolnikov, za katere so značilne številne halucinacije, kar prav tako vodi v agresivno vedenje. Zaradi številnih organizacijskih težav (razdelitev sob po lečečih zdravnikih ...) ti bolniki večinoma niso ločeni od drugih, ampak ležijo skupaj z njimi. Obravnava agresivnih bolnikov je zato še veliko težja. Leta 2010 je prišlo na internem oddelku Splošne bolnišnice Brežice do smrtnega primera dementne bolnice, ki je padla po stopnicah. Takrat se je vodstvo bolnišnice odločilo za varovanje vseh treh podenot internega oddelka, z elektronskimi vrati, ki jih lahko odpre samo osebje z ustrezno službeno kartico. Ob uvedbi tega ukrepa se odpira vprašanje, ali ne gre pri vseh bolnikih na internem oddelku za prekomerno omejevanje ustavne pravice do gibanja ter nespoštovanje osebnosti ljudi, njihovega dostojanstva ter duševne in telesne celovitosti. Strokovno vodstvo bolnišnice je s tem ukrepom želelo preprečiti uporabo fizičnih ukrepov za zmanjšanje agresivnosti pri obravnavanih bolnikih. V Splošni bolnišnici Brežice velja pravilo, da pred uporabo posebnih varovalnih ukrepov vedno izključimo vse druge možnosti obvladovanja agresivnega vedenja pacienta. Kljub temu pa se uporabi posebnih varovalnih ukrepov ne moremo povsem izogniti.

Nirman in sod. 2004 so ugotovili, da je pogostost fizičnega oviranja v splošnih bolnišnicah visoka. Prevalenca fizičnega oviranja v ustanovah, ki niso psihiatrične, je od 6 do 17 %. Številke so še višje in se gibljejo med 18 in 20,3 % za paciente, ki so starejši od 65 let, in celo do 22 % za paciente, starejše od 75 let. Agitiranost in/ali delirantnost zaradi ukinitve sedacije sta pogost problem v enotah intenzivne terapije in se gibljeta med 15 in 40 %. Incidenca teh težav narašča z naraščanjem starosti in ležalne dobe pacientov ter z zahtevnostjo zdravljenja in posegov. Zaradi ogrožanja svoje varnosti veliko teh pacientov potrebuje fizično oviranje (Nirman, Dark in Nightingale, 2004).

V slovenskih strokovnih objavah ni bilo mogoče najti podatkov o pogostosti fizičnega oviranja pacientov v splošnih bolnišnicah (Naka, 2010).

4.4 Rezultati raziskave

Tabela 1: Ali se pri svojem delu pogosto srečujete z agresivnim pacientom?

	<i>Zelo redko</i>	<i>Redko</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Zelo pogosto</i>	<i>Skupaj</i>
Frekvenca	3	26	39	12	80
Frekvenca [%]	3,8	32,5	48,8	15,0	100,0

Vir: Lastni vir, 2018.

Tabela 2: Ali ste seznanjeni z Zakonom o duševnem zdravju?

	<i>Da</i>	<i>Ne</i>	<i>Skupaj</i>
Frekvenca	52	28	80
Frekvenca [%]	65,0	35,0	100,00

Vir: Lastni vir, 2018.

Tabela 3: Ali pri svojem delu uporabljate smernice in protokol posebnih varovalnih ukrepov?

	<i>Da</i>	<i>Ne</i>	<i>Skupaj</i>
Frekvenca	66	14	80
Frekvenca [%]	82,5	17,5	100,00

Vir: Lastni vir, 2018.

Tabela 4: Pri svojem delu ne uporabljamo smernic in protokolov posebnih varovalnih ukrepov, ker:

	<i>Število odgovorov</i>	<i>Število odgovorov [%]</i>
a) smernic in protokolov ne poznam;	1	1,3
b) ker to ne sodi v moje delovno področje;	1	1,3
c) ker nimam časa za izpolnjevanje dokumentacije;	5	6,3
č) ker mi nadrejeni niso naročili uporabe smernic;	8	10,00
d) ne vem.	1	1,3

Vir: Lastni vir, 2018.

Tabela 5: Kaj menite o posebnih varovalnih ukrepih, kot sta npr. fizično oviranje bolnika s pasovi in medikamentozna umiritev?

	<i>Število odgovorov</i>	<i>Število odgovorov [%]</i>
a) So nujen ukrep za zagotovitev varnosti pacienta.	57	71,3
b) Posebni varovalni ukrepi mi olajšajo delo.	17	21,3
c) Gre za zastarelo metodo umirjanja bolnika, ki ne sodi v sodobno medicino.	11	13,8
č) Gre za ukrep, ki je pogosto nujen, a sproža vrsto etičnih dilem.	59	73,8
d) Nimam posebnega mnenja.	2	2,5

Vir: Lasten vir, 2018.

Tabela 6: Ali se pri izvedbi posebnih varovalnih ukrepov soočate z etičnimi dilemami?

	<i>Vedno</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Redko</i>	<i>Nikoli</i>	<i>Skupaj</i>
Frekvenca	12	43	24	1	80
Frekvenca [%]	15,0	53,8	30,0	1,2	100,00

Vir: Lasten vir, 2018.

Tabela 7: Pri izvedbi posebnih varovalnih ukrepov se soočam z etičnimi dilemami

	<i>Število odgovorov</i>	<i>Število odgovorov [%]</i>
a) sprašujem se, ali je varovalni ukrep res najbolje, kar v tistem trenutku lahko storim za bolnika;	49	61,3
b) z avtonomijo bolnika;	12	15,0
c) s poseganjem v integriteto bolnika;	29	36,3
č) s spoštovanjem pravic bolnika do izbire in odločanja;	38	47,5
d) z aplikacijo predpisane terapije proti volji bolnika;	26	32,5
e) drugo:	5	6,3

Vir: Lasten vir, 2018.

Tabela 8: Ob izvajanju posebnih varovalnih ukrepov pogosto občutim:

	Število odgovorov	Število odgovorov [%]
a) strah;	30	37,5
b) tesnobo;	33	41,3
c) nemoč;	22	27,5
č) maščevanje;	1	1,3
d) neznanje;	10	12,5
e) drugo:	0	0

Vir: Lastni vir, 2018.

Tabela 9: Delovna organizacija

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
9.1 Pomanjkanje kadra negativno vpliva na kakovostno obravnavo agresivnega bolnika.	4,10	0,936	2	5	4	41	28
			2,5	6,3	5,0	51,3	35,0
9.2 Za varno obravnavo bolnika imam na voljo vsa sredstva.	2,80	1,072	11	21	22	25	1
			13,8	26,3	27,5	31,3	1,3
9.3 V Splošni bolnišnici Brežice se posebni varovalni ukrepi izvajajo skladno z zdravstveno doktrino.	3,26	1,003	0	23	22	26	9
			0,0	28,8	27,5	32,5	11,3
9.4 Interna pravna pravila v Splošni bolnišnici Brežice jasno določajo izvajanje posebnih varovalnih ukrepov.	3,59	0,882	0	11	21	38	10
			0,0	13,8	26,3	47,5	12,5
9.5 Vodstvo delovne organizacije skrbi za razmere, ki podpirajo varnost bolnikov in osebja.	3,14	1,064	5	19	22	28	6
			6,3	23,8	27,5	35,0	7,5
9.6 Pri izvajanju PVU prihaja do varnostnih odklonov.	3,46	0,856	1	8	32	31	8
			1,3	10,0	40,0	38,8	10,0
9.7 Etična komisija nadzoruje izvajanje PVU.	2,51	1,043	13	30	23	11	3
			16,3	37,5	28,8	13,8	3,8
9.8 Nevarni opozorilni dogodki se redno dokumentirajo in poročajo Ministrstvu za zdravje.	3,13	1,151	9	14	22	28	7
			11,3	17,5	27,5	35,0	8,8

Vir: Lasten vir, 2018.

Rezultati raziskave, ki smo jo opravili med zaposlenimi v zdravstveni negi Splošne bolnišnice Brežice, nam pokažejo, da kar 82,5 % zaposlenih pri svojem delu uporablja smernice in protokole posebnih varovalnih ukrepov, da imajo za pravno pravilno izvajanje na voljo vsa sredstva, vendar pa kar 51,3 % anketiranih meni, da pomanjkanje kadra negativno vpliva na kakovostno obravnavo agresivnega bolnika. Zaposleni so zelo kritično ocenili tudi delovanje Etične komisije, ki naj svojega dela ne bi opravljala korektno. Rezultati nam kažejo tudi na to, da se zaposleni pri izvedbi posebnih varovalnih ukrepov kar v 53,8 % pogosto srečujejo z etičnimi dilemami. Samo eden je odgovoril, da se z njimi nikoli ne srečuje. Največ anketiranih (49) se je odločilo za odgovor, ki pravi, da se sprašujejo, ali je varovalni ukrep res najbolje, kar lahko v tistem trenutku storijo za bolnika. Najmanjše število anketiranih se sooča z dilemo o avtonomiji bolnika (12). 5 zaposlenih je izbralo možnost »drugo«, vendar svoje izbire niso natančneje opredelili.

4.5 Diskusija in zaključek

V zdravstveni negi je zelo malo postopkov in posegov, ki sprožijo v medicinskih sestrah občutke, kot jih čutijo ob fizičnem oviranju bolnikov. Toda v nekaterih situacijah so posebni varovalni ukrepi edina možnost, ki zagotavljajo varnost bolnika. Zgodovinski, etični in pravni okvir za uporabo prisilnih ukrepov kažejo, da se uporabi prisilnih ukrepov ni mogoče vedno izogniti, vendar mora biti njihova uporaba minimalna in predvsem kot varnostni ukrep. Pri pregledu literature smo ugotovili, da fizično oviranje velikokrat povzroča več škode kot koristi. Poleg tega je uporaba posebnih varovalnih ukrepov pogosto premosorazmerna s posegom v načelo avtonomije. Slednje ne izključuje uporabe fizičnih omejitev v izjemnih primerih, vendar pa bi moral biti poudarek na iskanju ustreznih alternativ. Na ta način se poskuša zaščititi starejše ljudi pred škodo in spoštovati njihovo osebno svobodo, v kolikor je to mogoče. Sicer pa želi agresivnega bolnika zaščititi tudi pravo, ki daje posamezniku pravico, da sam izraža svobodno voljo o sebi. Če pa se posameznik škodljivosti za svoje zdravje in življenje ne zaveda, potem je svobodna volja čista iluzija. Upoštevanje morale in prava s področja fizičnega oviranja bolnikov je nemalokrat težak podvig, ki ga medicinske sestre pri svojem vsakodnevnom delu izredno težko izvajamo. V Splošni bolnišnici Brežice so etične vrednote in norme etična podlaga za vrsto konkretnih priporočil zaposlenim v zdravstveni negi Splošne bolnišnice Brežice, ko se odločajo o fizičnem oviranju bolnikov. Torej, če odgovorimo na vprašanje, kdaj je fizično oviranje bolnika pravno in etično pravilno, lahko povzamemo, da je izvedba posebnih varovalnih ukrepov etično pravilna, če upoštevamo načelo sorazmernosti, kar pomeni, da pričakovane koristi oviranja prevladajo nad možnimi pomanjkljivostmi postopka. Pravno pravilna izvedba pa je tista, ko niso kršene ustavne človekove pravice.

LITERATURA

1. Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (1994). Uradni list Republike Slovenije, št. 7.
2. Ivanc, B (2011). Pravica do zdravstvenega varstva. V: Komentar Ustave Republike Slovenije, dopolnitev A. Ljubljana: Fakulteta za državne in evropske študije.
3. Jeriček Klanšček, H., Zorko, M., Bajt, M. in Roškar, S. (2009). Duševno zdravje v Sloveniji. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
4. Kodeks etike medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije (1994). Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije.
5. Kogovšek, B. in Škerbinek, A. L. (2002). Zdravstvena nega bolnika z duševnimi motnjami. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
6. Naka, S. (2011). Pravne in etične dileme pri izdelavi protokola za oviranje pacientov. V: Zbornik prispevkov. 4. dnevi Angele Boškin: Strokovno srečanje: Varnost – rdeča nit celostne obravnave pacientov.
7. Nirman, M., Dark, P. in Nightingale, P. (2004). Physical and pharmacological restraint of critically ill patients: Clinical facts and ethical consideration.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2010). Dostopno na: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
9. Steinert, T., Lepping, P., Bernhardsgrutter, R., Conca, A., Hatling, T., Janssen, W. et al. (2010). Incidence of seclusion and restraint in psychiatric hospitals: a literature review and survey of international trends. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 45, št. 9, str. 889–897.
10. Zakon o duševnem zdravju (2008). Uradni list Republike Slovenije, št. 77.
11. Zakon o pacientovih pravicah (2008). Uradni list Republike Slovenije, št. 15.
12. Zakon o pacientovih pravicah (2008). Uradni list Republike Slovenije, št. 15.
13. Zakon o varuhu človekovih pravic (1993). Uradni list Republike Slovenije, št. 71, popravek 15/94.
14. Zakon o zdravstveni dejavnosti (2004). Uradni list Republike Slovenije, št. 36.

Vpliv inflacije na gibanje cen nepremičnin v Sloveniji

UDK 336.748.12:332.2

KLJUČNE BESEDE: nepremičnine, inflacija, nepremičninski trg

POVZETEK - Nepremičninski trg je v vsaki razvitejši državi zelo pomemben del gospodarstva. Zagotavlja potrebno infrastrukturo za delo in bivanje, ima pa tudi velik vpliv na gospodarsko rast posamezne države. Dogajanje na trgu nepremičnin je zelo dober pokazatelj, kakšno je trenutno ekonomsko stanje v državi. Načeloma velja, da pozitivni trendi na nepremičninskem trgu pomenijo tudi pozitivno rast državne ekonomije in obratno. Na cene nepremičnin vpliva veliko makroekonomskih dejavnikov in eden od teh je tudi inflacija. V prispevku bomo pregledali gibanje inflacije in cen na nepremičninskem trgu ter skušali ugotoviti, kako vpliva inflacija na gibanje cen nepremičnin v Sloveniji.

UDC 336.748.12:332.2

KEY WORDS: real estate, inflation, real estate market

ABSTRACT - The real estate market is a very important part of the economy in every developed country. It provides the necessary infrastructure for work and living, and has a great impact on the economic growth of each country. The real estate market activity is a very good indicator of the current economic situation in the country. In principle, positive trends in the real estate market determine a positive growth of the national economy and vice versa. Real estate prices are influenced by many macroeconomic factors, inflation being one of them. In the paper, we will examine the trends in inflation and prices in the real estate market, and try to determine the impact of inflation on the movement of real estate prices in Slovenia.

1 Uvod

Nepremičnina je del zemljiške površine, skupaj z vsemi sestavinami, kot so stavbe ali deli stavb. Prav tako lahko kot nepremičnino štejemo vse stvari, ki so naravni del zemljišča, kot so drevesa. Nekaj definicij nepremičnin zasledimo v delih različnih avtorjev (Cirman, et al. 1999; Pšunder in Torkar, 2003):

- S pojmom nepremičnina lahko označimo vse, kar je nepremično in pripada določenemu ozemlju.
- To je zemljišče z vsemi objekti, ki so bili na njem zgrajeni, rastejo tam, ali so pritrjeni nanj. Iz te definicije se izključujejo vsi pridelki, ki zahtevajo letno obdelovanje.
- Lahko je premoženje, stvar ali imetje, ki je nima možnosti premikanja, oziroma je negibne narave. Kot takšne lahko štejemo mostove, zemljišča, ceste, objekte in podobno. Poleg tega, da nimajo možnosti spreminjanja lokacije, imajo tudi visoko vrednost. Kot takšne so pogostokrat predmet trgovanja, varčevanja, investiranja in špekuliranja.

Skozi nepremičnine se odraža družbeno, ekonomsko in politično stanje družbe, kar po drugi strani predstavlja priložnost za iznajdljive vlagatelje, ki s pametnimi investi-

cijami lahko povečajo svoje donose. Vlaganja v nepremičnine ne predstavljajo samo dolgoročne koristi kot so pozitivni donosi, razpršenost investicije ter varnost pred inflacijo, temveč se smatra kot temeljni faktor za znižanje dejavnikov tveganja ter bolj stabilni donosnosti investicijskega portfelja (Fiorilla in Halle, 2011; Dabara, 2015).

Inflacija je proces dviga splošne ravni cen v gospodarstvu oziroma padanje vrednosti denarja (Totonchi, 2011; Oner, 2010). To se lahko zgodi kot enkraten dvig cen, lahko pa je ta proces dalj časa trajajoč. Sam pojav inflacije je nezaželen iz več vidikov, iz socialnega kakor tudi iz ekonomskega vidika, prav zato ekonomska politika držav stremi k čim nižji inflaciji. Kakšna naj bi bila stopnja inflacija, ki bi bila kar najbolj optimalna ni natančno določeno, znano pa je, da se v teoriji upošteva, da cene rastejo sorazmerno z rastjo gospodarstva (Roter, 2003). Vprašanje inflacije v neposrednem odnosu na sposobnost varovanja naložbe pred prevelikim tveganjem je primarna skrb investitorja. Naložba, ki naj bi bila varna pred vplivom inflacije, zagotavlja določeno stopnjo imunosti pred splošnim dvigom cen dobrin in storitev skozi določeno časovno obdobje (Wurtzebach et al., 1991). Splošno prepričanje velja, da so naložbe v nepremičnine v kateri koli obliki najbolj primeren način varovanja kapitala pred inflacijo na svetovni ravni (Peyton, 2011).

2 Pregled literature

Slovenija se je po osamosvojitvi soočala s štirimi obdobji gibanja inflacije, in sicer (Hočevar, 2012):

- izhod iz Jugoslavije,
- obdobje sorazmerno visoke inflacije,
- vzdržna ekonomska politika in
- makroekonomska stabilnost

V prvem obdobju, ki je trajalo od leta 1991 do 1996, je Sloveniji skozi stabilizacijo gospodarskih razmer po izgubi jugoslovanskega trga, z denarno osamosvojitvijo ter prehodom na tržni pristop k oblikovanju cen uspela zaustaviti hiperinflacijo, ki se je vlekla še iz časov Jugoslavije od leta 1980 in tudi v 90. letih 20. stoletja. Ta postopek je trajal kar nekaj časa, leta 1995 je letna inflacija padla pod 10 % ter se ustavila pri 8,6 %. V letih od stabilizacije inflacije pa vse do leta 2001 se je zaradi hitrejše rasti gospodarske dejavnosti ter neurejene ekonomske politike inflacija ohranjala pri sorazmerno visokih 10 %. Nato se je s sprejetjem programa za prevzem evra z letom 2002 inflacija začela umirjati. Še vedno je prihajalo do nekaterih cenovnih šokov, vendar je v letih 2007, 2008 in 2009 inflacija postala trajno stabilna makroekonomska kategorija. Stabilizirala se je pri okrog 2 %, kar je srednjeročni cilj Evropske centralne banke (Hočevar, 2012).

Povezava med inflacijo ter cenami nepremičnin je odvisna od gospodarskega stanja v državi ter dinamiko ponudbe (Kripa in Korbi, 2015). Frappa in Mésonnier (2010) sta v svoji raziskavi, kjer sta proučevala 17 industrijskih gospodarstev v obdobju od

1980 do 2007, med katerimi je imelo 9 držav enako stopnjo inflacije, ugotovila, da inflacija močno vpliva na cene nepremičnin, kakor tudi na cene najemnin. Huizinga (1993) je ugotavljal, da inflacija povzroča negotovost, kar lahko vpliva na obrestne mere ter posledično na poslovne odločitve. Wheaton in Nachejev (2008) navajata, da so cene nepremičnin naraščale vzporedno s prihodki, vendar ne enakomerno.

Cene nepremičnin so se povečale za 50 %, dokler se je prihodek povečal le za 5 %. V raziskavah lahko opazimo mešane rezultate, tako so Rubens et al. (1989) ugotavljali vpliv inflacije na stanovanjske, poslovne in kmetijske nepremičnine, kjer ugotavljajo, da inflacija nima vpliva le na stanovanjske nepremičnine, med tem ko na cene ostalih tipov nepremičnin ima vpliv. Zanimiva je ugotovitev, da so poslovne nepremičnine varne pred pričakovano inflacijo in ne pred nepričakovano inflacijo, med tem ko je pri kmetijskih nepremičninah ravno obratno. Sing in Low (2000 v: Dabara 2015) ugotavljata, da cene poslovnih nepremičnin v Singapurju rastejo vzporedno s stopnjo inflacije, celo z višjo stopnjo rasti kot inflacija.

V podobni raziskavi je tudi Quingping (2008 v: Dabara et al., 2016) ugotovil, da inflacija dolgoročno ne vpliva negativno na cene stanovanjskih nepremičnin v Tajvanu. Nasprotno je bilo ugotovljeno v raziskavi Ma in Liu (2010 v: Dabara et al., 2016), in sicer investiranje v stanovanjske nepremičnine v Avstraliji ni varna naložba pred inflacijo. Negativni vpliv inflacije na cene nepremičnin zasledimo v raziskavah Švicarskega, Kanadskega, Kitajskega, Švedskega, Nigerijskega ter Korejskega nepremičninskega trga (Dabara et al., 2016). Divergentne ugotovitve zgoraj omenjenih raziskav kažejo, da globalno ni enotnega pravila o vplivu inflacije na cene nepremičnin, kar dokazuje da je nepremičninski trg specifičen ter odvisen od več različnih dejavnikov, kot so: tip nepremičnine, lokacija, starost, stanje, tehnologija gradnje, makroekonomski dejavniki in podobno. Gledano s stališča investitorja je smiselno vključiti nepremičnine v investicijski portfelj, kot možnost diverzifikacije. Raziskave kažejo, da se z vključitvijo nepremičnine v portfelj ne le poveča donosnost, temveč tudi stopnja zaščite pred inflacijo (Kripa in Korbi, 2015). Ralls (2010 v: Kripa in Korbi, 2015) navaja, da je za investitorje v času fluktuacije cen zelo pomembno, da je investicijski portfelj čim bolj raznolik. Kot primerno alternativo navaja vključitev nepremičnin v investicijski portfelj v obdobju dalj časa trajajočega trenda inflacije s ciljem zmanjšanja tveganja ter zagotovitve določene donosnosti v povezavi z inflacijo.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

V prispevku bomo pregledali problematiko vpliva inflacije na cene nepremičnin. S pregledom literature bomo ugotavljali gibanje inflacije v Sloveniji. Prav tako bomo pregledali raziskave različnih avtorjev, ter skušali ugotoviti, na kakšen način sta in-

flacija ter nepremičninski trg povezana. Cilj prispevka je s statističnimi metodami preveriti zastavljene hipoteze:

- H1: Inflacija vpliva na cene stanovanjskih nepremičnin.
- H2: inflacija vpliva na cene poslovnih nepremičnin.
- H3: inflacija vpliva na cene kmetijskih ter gozdnih zemljišč.

3.2 Metode raziskovanja

Prispevek je razdeljen na dva dela, in sicer na teoretični ter empirični del. V teoretičnem delu smo s pomočjo deskriptivne metode predstavili osnovne pojme pomembne za našo raziskavo. Uporabili smo predvsem tujo literaturo, nato smo z metodo komparacije primerjali ugotovitve različnih avtorjev med seboj ter ugotavljali ali podobne raziskave rezultirajo z enakimi ugotovitvami oziroma ali si nasprotujejo med seboj. V empiričnem delu prispevka bomo s statističnimi metodami ugotavljali povezave med inflacijo in cenami nepremičnin ter s pomočjo analize in komparacije predstavili ter primerjali dobljene rezultate med seboj.

3.3 Opis vzorca in zbiranje podatkov

V raziskavi bomo uporabili podatke Geodetske uprave Republike Slovenije, kjer bomo iz letnih poročil o slovenskem nepremičninskem trgu zbrali podatke o povprečnih cenah na kvadratni meter stanovanjskih nepremičnin, poslovnih nepremičnin, kmetijskih zemljišč ter gozdnih zemljišč na območju celotne Slovenije v obdobju od leta 2007 do vključno leta 2016. Za merilo inflacije se v Sloveniji uporablja indeks cen življenjskih potrebščin, s katerim se merijo spremembe drobnoprodajnih cen izdelkov in storitev. Tako bom za potrebe raziskave uporabili podatke Statističnega urada Republike Slovenije, in sicer iz 12 skupin življenjskih potrebščin: 1. hrana in brezalkoholne pijače, 2. alkoholne pijače in tobak, 3. oblačila in obutev, 4. stanovanja, voda, električna energija, plin in drugo gorivo, 5. stanovanjska in gospodinjstva oprema in tekoče vzdrževanje stanovanj, 6. zdravstvo, 7. prevoz, 8. komunikacije, 9. rekreacija in kultura, 10. izobraževanje, 11. restavracije in hoteli, 12. raznovrstno blago in storitve. Podatki so objavljeni na mesečni ravni, tako da bomo izračunali povprečne letne vrednosti za vsako izmed skupin, ter nato še povprečje vseh skupin za posamezno leto v obdobju od leta 2007 do leta 2016. Dobljene rezultate bomo uporabili kot indeks inflacije, kjer se upošteva, da je leto 2015 bazno leto z vrednostjo 100.

3.4 Statistična obdelava

Uporabili bomo kvantitativno metodo raziskovanja, kjer bomo s statistično obdelavo podatkov v računalniškem programu SPSS (Statistical Package for Social Science) ugotavljali ali obstajajo statistično pomembne povezave med inflacijo in cenami nepremičnin v Sloveniji. Uporabili bomo korelacijo, in sicer Pearsonov ali Spearmanov koeficient korelacije, s katerima bomo merili moč ter smer linearne povezanosti dveh spremenljivk. Oba koeficienta sta definirana na intervalu od -1 do 1, kjer je -1 največja možna obratno sorazmerna povezanost, 1 pa največja možna premo-

sorazmerna povezanost. Jakost povezave med spremenljivkami bomo definirali na tri dele in sicer, vrednost koeficienta od 0 do 0,3 predstavlja šibko povezanost, nad 0,3 do 0,6 predstavlja srednje močno povezanost in nad 0,6 do 1 predstavlja močno povezanost med spremenljivkami. Katero metodo bomo izbrali se bomo odločili po preverjanju normalnosti porazdelitve podatkov s Shapiro-Wilk testom.

4 Rezultati

Kot smo že omenili, bomo za preverjanje normalne porazdelitve podatkov uporabili Shapiro-Wilk test.

Tabela 1: Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
inflacija	,200	10	,200*	,884	10	,144
stannepr	,199	10	,200*	,930	10	,452
poslnepr	,210	10	,200*	,909	10	,277
kmetnepr	,276	10	,029	,847	10	,053
gozdnepr	,200	10	,200*	,929	10	,438

Na podlagi rezultatov iz tabele 1 lahko trdimo, da so podatki v vseh spremenljivkah normalno porazdeljeni, kar nam pove, da bomo v nadaljevanju za preverjanje zastavljenih hipotez uporabili Pearsonov korelacijski koeficient.

Tabela 2: Correlations

		<i>inflacija</i>	<i>gozdnepr</i>	<i>stannepr</i>	<i>poslnepr</i>	<i>kmetnepr</i>
inflacija	Pearson Correlation	1	-,867**	-,751*	-,575	-,920**
	Sig. (2-tailed)		,001	,012	,082	,000
	N	10	10	10	10	10
gozdnepr	Pearson Correlation	-,867**	1	,731*	,855**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,001		,016	,002	,007
	N	10	10	10	10	10
stannepr	Pearson Correlation	-,751*	,731*	1	,669*	,538
	Sig. (2-tailed)	,012	,016		,035	,108
	N	10	10	10	10	10
poslnepr	Pearson Correlation	-,575	,855**	,669*	1	,453
	Sig. (2-tailed)	,082	,002	,035		,188
	N	10	10	10	10	10
kmetnepr	Pearson Correlation	-,920**	,784**	,538	,453	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,108	,188	
	N	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz zgornje tabele opazimo, da med inflacijo in vsemi tipi nepremičnin, ki smo jih analizirali v raziskavi obstaja obratno sorazmerna povezava. Najnižjo vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta opazimo med spremenljivkama inflacija in poslovne nepremičnine, ki znaša $-0,575$, ter predstavlja srednje močno obratno sorazmerno povezanost. Največja povezanost obstaja med spremenljivkama inflacija in kmetijske nepremičnine, in sicer korelacijski koeficient $-0,92$ predstavlja izredno močno obratno sorazmerno povezanost. Prav tako obstaja zelo močna obratno sorazmerna povezanost med inflacijo in stanovanjskimi nepremičninami, z vrednostjo koeficienta $0,751$, ter med inflacijo in gozdnimi nepremičninami, z vrednostjo koeficienta $-0,867$. Korelacija med inflacijo in gozdnimi nepremičninami je statistično značilna ($p = 0,001$). Z $0,1$ odstotka tveganja lahko trdimo, da obstaja povezanost med inflacijo in cenami gozdnih nepremičnin. Z nekoliko večjo stopnjo tveganja ($p = 0,012$) lahko trdimo, da med inflacijo in cenami stanovanjskih nepremičnin prav tako obstaja povezanost. Z najmanjšo stopnjo tveganja, in sicer manj kot $0,1$ odstotka ($p = 0,000$) lahko trdimo, da med inflacijo in kmetijskimi nepremičninami prav tako obstaja povezanost, ki je pri vrednosti Pearsonovega korelacijskega koeficienta $-0,92$ v naši raziskavi najmočnejša. Statistično značilne povezave ni moč opaziti med inflacijo in poslovnimi nepremičninami. Pri p vrednosti $0,082$ ne moremo s tveganjem manjšim od 5 odstotkov trditi, da med inflacijo in poslovnimi nepremičninami obstaja povezanost. Na nivoju našega vzorca pa lahko rečemo, da je korelacija obratno sorazmerna in srednje močna.

5 Razprava

Z analizo podatkov objavljenih v letnih poročilih o slovenskem nepremičninskem trgu, ki ga objavlja Geodetska uprava Republike Slovenije, ter uradnimi statističnimi podatki o stopnji inflacije, smo ugotavljali, kakšen vpliv ima inflacija na gibanje cen stanovanjskih, poslovnih, kmetijskih in gozdnih nepremičnin. Postavili smo si tri hipoteze in sicer:

H1: Inflacija vpliva na cene stanovanjskih nepremičnin.

Na podlagi statistične analize podatkov s Pearsonovim korelacijskim koeficientom lahko trdimo, da med inflacijo in cenami stanovanjskih nepremičnin obstaja močna obratno sorazmerna povezanost ($-0,751$). Z $1,2$ odstotnim tveganjem potrdimo hipotezo 1 ter trdimo, da inflacija vpliva na cene stanovanjskih nepremičnin. Z naraščanjem inflacije cene stanovanjskih nepremičnin padajo.

H2: Inflacija vpliva na cene poslovnih nepremičnin.

Vpliv inflacije na cene poslovnih nepremičnin smo prav tako ugotavljali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Ugotovili smo, da je povezanost srednje močna in obratno sorazmerna ($-0,575$). Ker je stopnja tveganja večja od $0,05$, v našem primeru je $0,082$, trditve iz hipoteze 2 ne moremo posplošiti, ter zato zavračamo hipotezo 2 in trdimo, da inflacija statistično značilno ne vpliva na cene poslovnih nepremičnin.

H3: Inflacija vpliva na cene kmetijskih in gozdnih nepremičnin.

Tudi hipotezo 3 smo preverjali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom in ugotovili naslednje. Med inflacijo in cenami obeh tipov nepremičnin, tako kmetijskih kakor gozdnih, obstaja močna obratno sorazmerna povezanost. Vrednost korelacijskega koeficienta med inflacijo in cenami gozdnih nepremičnin znaša $-0,867$, med inflacijo in cenami kmetijskih nepremičnin pa $-0,92$. Pri obeh tipih nepremičnin lahko z 0,1 ali manjšim odstotkom tveganja trdimo, da inflacija vpliva na cene kmetijskih in gozdnih nepremičnin. Hipotezo 3 potrdimo.

6 Sklep

Nepremičninski trg je za vsako državo izrednega pomena, ker zagotavlja potrebno infrastrukturo, osnovno za življenje in delo ter ima močan vpliv na razvoj gospodarstva celotnega naroda. Spremembe trendov na nepremičninskem trgu so dober kazalnik, v katero smer se obračajo trendi gospodarskega razvoja določene države (Golob et al., 2012). Na gibanje cen nepremičnin, kot smo že ugotovili, vpliva veliko različnih dejavnikov, na katere je potrebno biti pozoren pri odločitvah o investiranju v nepremičnine. Case in Shiller (2003) sta ugotovila, da so investitorji, ki živijo v velikih in razvitih mestih, mnenja, da ne gleda na različne dejavnike nepremičnine ohranjajo svojo vrednost ter da so najnižja tveganja pred padcem vrednosti pri nepremičninah višjega cenovnega razreda. V raziskavi sta potrdila, da je to zmotno prepričanje. Različna mnenja o vplivu inflacije na cene nepremičnin zasledimo tudi na območju Slovenije, kjer so Golob et al. (2012) z anketnim vprašalnikom spraševali »ali nakup nepremičnine nudi zaščito pred inflacijo« in dobili različna mnenja glede na geografsko lego. Anketiranci v Ljubljani, Mariboru in Murski Soboti menijo, da nakup nepremičnine ne predstavlja zaščite pred inflacijo, dokler anketiranci v Celju, Kopru, Novi Gorici, Kranju in Postojni menijo, da nakup nepremičnine nudi zaščito pred inflacijo. Prav tako ugotavljajo, da visoko izobraženi anketiranci menijo, da nepremičnine nudijo zaščito pred inflacijo. Vsekakor se na podlagi naše raziskave lahko strinjamo, da inflacija vpliva na cene nepremičnin, vendar le na določen tip. Prav tako lahko rečemo, da je potrebno pri investiranju v nepremičnino kot življenjsko naložbo ali kot del investicijskega portfelja spremljati različne dejavnike ter sprejemati odločitve na podlagi dalj časa trajajočega analiziranja čim večjega števila le teh, ter tako zmanjšati tveganje pred sklenitvijo slabih investicij.

LITERATURA

1. Case, K. in Shiller, R. (2003). Is there a bubble in the housing market? *Brooking Papers on Economic Activity*, 2, str. 299 – 362. Spletna stran: <http://www.econ.yale.edu/~shiller/pubs/p1089.pdf> [Citirano 19. 2. 2018 ob 19.15 uri].
2. Cirman, A. et al. (1999). *Poslovanje z nepremičninami*. Zaprski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

3. Dabara, I. D. (2015). The inflation-hedging performance and risk-return characteristics of residential property investments in Gombe, Nigeria. *Advances in Research Journal*, 3, št. 1, 71–83. Spletna stran: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID>. [Citirano 25. 1. 2017 ob 15.00 uri].
4. Dabara, I. D. et al. (2016). Real estate investments and the inflation-hedging question: a review. *International journal of business and management studies*, 5, št. 1, str. 187–196. Spletna stran: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?> [Citirano 19. 2. 2018 ob 19.00 uri].
5. Fiorilla, P. and Halle, M. (2011). Market opportunities in global real estate securities. Spletna stran: http://www.investmentmanagement.pramerica.com/media/managed/documents/pim_pramerica/GRES_Opp_PRA_0511.pdf [Citirano 24. 1. 2017 ob 14.00 uri].
6. Frappa, S. in Mésonnier, J. S. (2010). The housing price boom of the late 1990s: Did inflation targeting matter? *Journal of Financial Stability*, 6, str. 243–254. Spletna stran: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/47871.pdf> [Citirano 1. 3. 2018 ob 18.15 uri].
7. Golob, K. et al. (2012). Analysis of impact factors on the real estate market: case Slovenia. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23, št. 4, str. 357–367. Spletna stran: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.23.4.2566> [Citirano 18. 2. 2018 ob 18.20 uri].
8. Hočevar, I. (2012). Vasle: Evro je Slovenijo odrešil težav z inflacijo. Spletna stran: <https://www.finance.si/355671> [Citirano 16. 2. 2018 ob 19.20 uri].
9. Huizing, J. (1993). Inflation uncertainty, relative price uncertainty, and investment in US manufacturing. *Journal of Money, Credit and Banking*, 25, št. 3, str. 521–549.
10. Kripa, D. in Korbi, A. (2015). Protection from inflation by investing in real estates, Albanian case. *Scientific Bulletin – economic sciences*, 14, št. 2, str. 45–53. Spletna stran: http://economic.upit.ro/repec/pdf/2015_2_5.pdf [Citirano 15. 2. 2018 ob 18.15].
11. Oner, C. (2010). What is inflation? *Finance and Development*, (44–45). Spletna stran: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2010/03/pdf/basics.pdf> [Citirano 1. 3. 2018 ob 18.20 uri].
12. Peyton, M. (2011). Is commercial real estate a hedge against inflation? Spletna stran: https://www.tiaadirect.org/public/pdf/tcam_iscommrehedgeagainstinflation.pdf [Citirano 25. 1. 2017 ob 15.30].
13. Pšunder, I. in Torkar, M. (2003). Ocenjevanje vrednosti nepremičnin. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
14. Roter, M. (2003). Inflacija in kvantitativna teorija denarja v tranzicijskih državah. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Rubens, J. H. et al. (1989). The inflation-hedging effectiveness of real estate. *The journal of real estate research*, št. 4, 2, str. 45–55.
16. Totonchi, J. (2011). Macroeconomic theories of inflation. *International conference on economics and finance research IPEDR*, 4, str. 459–462. Spletna stran: <http://www.ipedr.com/vol4/91-F10116.pdf> [Citirano 1. 3. 2018 ob 17.50 uri].
17. Wheaton, W., C. in Nechayev, G. (2008). The 1998 – 2005 Housing »Bubble« and Current »Correction«: What's Different This Time? *Journal of Real Estate Research*, št. 30, 1, str. 1–26.
18. Wurtzebach, H. C. et al. (1991). The impact of inflation and vacancy of real estate returns. *The journal of real estate research*, št. 6, 2, str. 153–168. Spletna stran: https://www.researchgate.net/publication/5142408_The_Impact_of_Inflation_and_Vacancy_on_Real_Estate_Returns [Citirano 1. 3. 2018 ob 17.55 uri].

Vpliv organizacijske klime na dobro počutje zaposlenih

UDK 331.5+005.7

KLJUČNE BESEDE: podjetja, zaposleni, organizacijska klima, dobro počutje

POVZETEK - Za ohranjanje konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja je izredno pomembno dobro počutje zaposlenih, ki vpliva na motiviranost in zavzetost za delo. Vse to pa je zelo odvisno od vzdušja oziroma organizacijske klime v podjetju. Glavni cilj prispevka je predstaviti pomen ustrezne organizacijske klime in izmeriti njen vpliv na dobro počutje zaposlenih v srednje velikih in velikih podjetjih v Sloveniji. Organizacijsko klimo smo merili z različnimi dimenzijami organizacijske klime, na anketna vprašanja pa so odgovarjali naključno izbrani zaposleni. V vzorec smo vključili 324 zaposlenih v srednje velikih in velikih podjetjih. Pri obdelavi podatkov smo uporabili faktorsko analizo in enostavno regresijo. Na osnovi rezultatov smo ugotovili, da so v raziskavi izbrane dimenzije organizacijske klime vplivale na dobro počutje zaposlenih v srednje velikih in velikih podjetjih.

UDC 331.5+005.7

KEY WORDS: companies, employees, organisational climate, well-being

ABSTRACT - The well-being of employees is very important for maintaining the competitive advantage and performance of the company. It is largely dependent on adequate organisational climate of the company. The main aim of this paper is to present the importance of organisational climate and its impact on the well-being of employees in medium-sized and large companies in Slovenia. The organisational climate was measured with different dimensions of the organisational climate; the survey was performed among randomly selected employees, and the sample included 324 employees in medium-sized and large companies. The factor analysis and the simple regression were used for data analysis. Based on the results, we found out that dimensions of the organisational climate, which were included in the research, had an impact on the well-being of employees in medium-sized and large companies.

1 Uvod

Organizacijska klima pomembno vpliva na uspeh in konkurenčnost podjetja. Podjetje je uspešno in konkurenčno le v primeru, ko njegovi zaposleni dosegajo uspešne rezultate, so zadovoljni, motivirani in produktivni (Adizes, 1996, str. 268). Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime se kažejo tudi v lojalnosti in dobrem počutju zaposlenih (Lipovec, 1987, str. 302). Po Schneiderju (1990, str. 282–307) ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, le-ta pa se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Avtor pojasnjuje, da je interpretacija do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje, itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi na dobro počutje zaposlenih. Po Maamari in

Majdalani (2017) organizacije, ki se ne zavedajo pomena ustrezne organizacijske klime težko ohranjajo svojo konkurenčno prednost in dobro počutje svojih zaposlenih. Namreč, vse bolj naraščajo zahteve po produktivnosti kar pa ogroža dobro počutje pri delu, hkrati pa je dobro počutje pomemben predpogoj za produktivnost (Linna et al., 2010). Po Cooperju in Worrallu (2007) dobro počutje zaposlenih ne vpliva le na produktivnost, temveč tudi na uspešnost, zadovoljstvo in delovno zavezanost (Jain et al., 2008). Feldt et al. (2000) poročajo o pozitivni povezavi med ustrezno organizacijsko klimo in dobrim počutjem na delovnem mestu. Viitala et al. (2015) navajajo, da v primeru neustrezne organizacijske klime prevlada nezadovoljstvo, nezavzetost, cinizem, slabo počutje in stres na delovnem mestu. V prispevku predstavljamo pomen ustrezne organizacijske klime in preverjamo njen vpliv na dobro počutje zaposlenih v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. Namen prispevka je preveriti naslednjo hipotezo H1: Organizacijska klima pozitivno vpliva na dobro počutje zaposlenih. V prispevku naprej predstavljamo metodologijo, nato sledijo rezultati raziskave in na koncu zaključek.

2 Metodologija

2.1 Opis instrumenta

Pri oblikovanju merilnega instrumenta za merjenje organizacijske klime smo zajeli nekatere osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalniku SiOK (SiOK, 2006), le-te so: 1 – zadovoljstvo zaposlenih, 2 – pripadnost organizaciji, 3 – motivacija in zavzetost zaposlenih, 4 – notranji odnosi, 5 – vodenje in 6 – notranje komuniciranje in informiranje. Pri oblikovanju merilnega instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, smo izhajali iz teoretičnih izhodišč naslednjih avtorjev: Viitala et al. (2015), Donald et al. (2005), Christiansen in Townsend (2004). Dobro počutje zaposlenih smo merili z naslednjimi trditvami: 1. Na delovnem mestu se dobro počutim, 2. Svoje delo opravljam z veseljem, 3. Zaradi dobrega počutja na delovnem mestu sem optimistično in pozitivno naravn, 4. Moje delo mi daje občutek zadovoljstva, 5. Moje delovne razmere so izvrstne, 6. Moje delo krepi in povečuje moj občutek vrednosti, 7. Srečen/-na sem v podjetju v katerem sem zaposlen/a. Zaposleni so na 5-stopenjski Likertovi lestvici označili od 1 do 5 stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami, kjer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Predstavljamo dimenzije organizacijske klime in posamezne trditve pri posamezni dimenziji organizacijske klime.

Dimenzije organizacijske klime so:

Zadovoljstvo zaposlenih

1. Zadovoljen sem s svojim delom.
2. Zadovoljen sem z delovnim časom.
3. Zadovoljen sem z vodstvom podjetja.
4. Zadovoljen sem z možnostmi izobraževanja, usposabljanja.

5. Zadovoljen sem z napredovanjem v podjetju.
6. Zadovoljen sem z obveščenostjo o dogodkih, novostih v podjetju.
7. Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (prostor, oprema).

Pripadnost organizaciji

1. Ponosen sem, da sem zaposlen v naši organizaciji.
2. Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.
3. Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.
4. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
5. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
6. Zaposlitev v organizaciji se mi zdi varna.
7. Veselim se odhoda na delo.

Motivacija in zavzetost

1. Za dosežen uspešen rezultat smo pohvaljeni.
2. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
3. Za opravljanje svojega dela sem ustrezno motiviran.
4. Motivira me možnost samostojnosti na delovnem mestu.
5. Motivira me možnost fleksibilnosti na delovnem mestu.
6. Zavzet sem za kakovostno opravljanje svojega dela.
7. Zavzet/-a sem za doseganje uspešnih rezultatov podjetja.
8. Delu sem popolnoma predan/-a.

Notranji odnosi

1. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.
2. Med zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.
3. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
4. Svojim sodelavcem zaupam.
5. Konflikti med zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist.

Vodenje

1. Vodja mi je vedno pripravljen prisluhniti.
2. Vodja nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.
3. Občutek imam, da me vodja ceni kot zaposlenega.
4. Vodja mi nudi povratne informacije in ocene o mojem delu.
5. Vodstvo o svojih odločitvah vedno obvešča zaposlene.
6. Konflikti med vodstvom in zaposlenimi se vedno rešujejo v skupno korist

Notranje komuniciranje in informiranje

1. Dovolj smo informirani o dogajanju v vseh poslovnih enotah.
2. Zaposleni smo vedno informirani o spremembah ali novostih v podjetju.
3. Komuniciranje temelji na dialogu.
4. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.

2.2 Opis vzorca

V vzorec smo vključili 324 naključno izbranih zaposlenih v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo 10,5 % zaposlenih starih do 30 let, 19,8 % zaposlenih starih od 30 let do 40 let, od 40 let do 50 let je sodelovalo 28,1 % zaposlenih, 32,7 % je bilo starih od 50 let do 60 let in več kot 60 let predstavlja 9,0 % zaposlenih. V raziskavi največji delež predstavljajo srednje velika podjetja (53,4 %), temu sledijo velika podjetja (46,6 %). Največ respondentov opravlja delo v predelovalnih dejavnostih (28,4 %). Sledijo strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (20,7 %), informacijske in komunikacijske dejavnosti (19,8 %), finančne in zavarovalniške dejavnosti (11,4 %), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (10,8 %), druge raznovrstne poslovne dejavnosti (9,0 %), gostinstvo (2,2 %), zdravstveno in socialno varstvo (2,2 %), gradbeništvo (1,9 %), kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo (1,2 %) in druge dejavnosti (0,6 %).

2.3 Statistična analiza

Za preverjanje hipoteze H1: Ustrezna organizacijska klima v podjetju vpliva na dobro počutje zaposlenih, smo uporabili eksploratorno faktorsko analizo, saj smo želeli dobiti nabor tistih spremenljivk, ki najbolj opisujejo določen faktor ter dobiti namesto velikega števila spremenljivk, manjše število faktorjev. Kaiser (1974) predlaga, da je vrednost Kaiser-Meyer-Olkin statistike manjša ali enaka 0,5 ($KMO \geq 0,5$). Smiselnost uporabe faktorske analize dodatno dokazuje čim višja vrednost Bartlettovega testa sferičnosti pri statistični značilnosti $p < 0,05$. Na osnovi rezultatov faktorske analize smo izločili tiste spremenljivke, katerih komunalitete so bile nižje od 0,4 (Field, 2005) ter uporabili pravokotno rotacijo Varimax. Zanesljivost merjenja raziskave smo preverjali s koeficientom Chronbach's alpha (Chronbach 1951, str. 297–334). Churchill in Brown (2004, str. 337) opredeljujeta, da naj bi bili kazalniki visokozanesljivih konstrukтов visoko medsebojno povezani in kažejo, da vsi merijo isti latentni konstrukt. Avtorja navajata, da pri tem zanesljivost merjenja, ki ima koeficient $\alpha \geq 0,80$, označimo kot zgledno, če je koeficient na intervalu $0,70 \leq \alpha < 0,80$, za zelo dobro, na intervalu $0,60 \leq \alpha < 0,70$ kot zmerno, če je koeficient α manjši od 0,60, pa kot komaj sprejemljivo. Dobljene faktorske točke smo shranili in tako kreirali nove spremenljivke, na osnovi katerih smo izvedli enostavno linearno regresijsko analizo.

3 Rezultati

Dimenzijo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu smo v merskem instrumentu merili s sedmimi trditvami. Vrednost Kaiser - Meyer - Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,917$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorske analize. Vrednosti komunalitet za dimenzijo zadovoljstvo na de-

lovnem mestu so višje od 0,70, zato nismo izločili nobene spremenljivke. Oblikovan faktor pojasnjuje 80,2 % variabilnosti, s čimer smo zadostili kriteriju dobrega faktorja glede na % pojasnjene variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,959), saj je visoko nad kriterijem 0,60, zato lahko rečemo, da je faktor zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu zgledne zanesljivosti.

Dimenzijo pripadnost organizaciji smo v merskem instrumentu merili s sedmimi trditvami. Vrednost Kaiser-Meyer-Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,914$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorjske analize. Vrednosti komunalitet za dimenzijo pripadnost organizaciji so višje od 0,70, zato nismo izločili nobene spremenljivke. Oblikovan faktor pojasnjuje 69,6 % variabilnosti, s čimer smo zadostili kriteriju dobrega faktorja glede na % pojasnjene variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,926), saj je visoko nad kriterijem 0,60, zato lahko rečemo, da je faktor pripadnost organizaciji zgledne zanesljivosti.

Dimenzijo motivacijo in zavzetost zaposlenih smo v merskem instrumentu merili z osmimi trditvami. Vrednost Kaiser-Meyer-Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,898$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorjske analize. Vrednosti komunalitet za dimenzijo motivacija in zavzetost zaposlenih so višje od 0,50. Oblikovan faktor pojasnjuje 75,4 % variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,945), saj je visoko nad kriterijem 0,60, zato lahko rečemo, da je faktor motivacija in zavzetost zaposlenih zgledne zanesljivosti.

Dimenzijo notranji odnosi smo v merskem instrumentu merili s petimi trditvami. Vrednost Kaiser - Meyer - Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,842$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorjske analize. Vrednosti komunalitet za dimenzijo notranji odnosi so višje od 0,60. Oblikovan faktor pojasnjuje 90,7 % variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,970), zato lahko rečemo, da je faktor notranji odnosi zgledne zanesljivosti.

Dimenzijo vodenje smo v merskem instrumentu merili z šestimi trditvami. Vrednost Kaiser-Meyer-Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,898$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorjske analize. Vrednosti komunalitet za dimenzijo vodenje so višje od 0,50. Oblikovan faktor pojasnjuje 90,3 % variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,978), zato lahko rečemo, da je faktor vodenje zgledne zanesljivosti.

Dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje smo v merskem instrumentu merili s štirimi trditvami. Vrednost Kaiser-Meyer-Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,894$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorjske analize. Vrednosti komunalitet za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje so višje od 0,90. Oblikovan faktor pojasnjuje 98,1 % variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,994), zato lahko rečemo, da je faktor notranje komuniciranje in informiranje zgledne zanesljivosti.

Dobro počutje zaposlenih smo v merskem instrumentu merili z osmimi trditvami. Vrednost Kaiser-Meyer-Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,904$) in re-

zultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) kažejo na uporabo faktorske analize. Vrednosti komunalitet so višje od 0,40, le pri trditvi: Vodstvo skrbi za dobro počutje zaposlenih, je komunaliteta nižja od 0,40, zato smo trditev izločili.

Vrednost Kaiser-Meyer-Olinkove mere vzorčne ustreznosti ($KMO = 0,903$) in rezultati Bartlettovega testa sferičnosti ($p < 0,05$) brez navedene spremenljivke kažejo na uporabo faktorske analize. Oblikovan faktor pojasnjuje 85,5 % variabilnosti. Vrednost Cronbach alfe je zgledna (0,967), zato lahko rečemo, da je faktor dobro počutje zaposlenih zgledne zanesljivosti.

V tabeli 2 prikazujemo rezultate preverjanja hipoteze, do katerih smo prišli na osnovi enostavne linearne regresijske analize.

Tabela 2: Rezultati preverjanja hipoteze

<i>Odvisna spremenljivka</i>	<i>Neodvisne spremenljivke</i>	<i>Nestand. koeficienti B</i>	<i>Nestand. koeficienti st. napaka</i>	<i>Stand. koeficienti Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Dobro počutje zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	0,927	0,021	0,928	44,482	0,000
	Pripadnost organizaciji	0,815	0,032	0,815	25,178	0,000
	Motivacija in zavzetost zaposlenih	0,746	0,037	0,747	20,115	0,000
	Notranji odnosi	0,801	0,033	0,802	24,707	0,000
	Vodenje	0,918	0,022	0,919	41,782	0,000
	Notranje komuniciranje in informiranje	0,890	0,025	0,891	35,179	0,000

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko (dobro počutje zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (zadovoljstvo zaposlenih) znaša $r = 0,928$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,860, kar pomeni, da smo 86 % celotne variance dobrega počutja zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (zadovoljstvo zaposlenih). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 1978,610$), pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,05$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Iz tabele 2 je razvidno, da je regresijski koeficient zadovoljstvo zaposlenih 0,927 (standardizirani koeficient $\beta = 0,928$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$).

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko (dobro počutje zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (pripadnost organizaciji) znaša $r = 0,815$ kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,664, kar pomeni, da smo 66,4 % celotne variance dobrega počutja zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (pripadnost organizaciji). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 633,916$), pri čemer lahko glede na vrednost

p ($p < 0,05$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Iz tabele 2 je razvidno, da je regresijski koeficient pripadnost organizaciji 0,815 (standardizirani koeficient $\beta = 0,815$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$).

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko (dobro počutje zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (motivacija in zavzetost zaposlenih) znaša $r = 0,747$ kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja srednje močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,558, kar pomeni, da smo 55,8 % celotne variance dobrega počutja zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (motivacija in zavzetost zaposlenih). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 404,626$), pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,05$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Iz tabele 2 je razvidno, da je regresijski koeficient motivacija in zavzetost zaposlenih 0,746 (standardizirani koeficient $\beta = 0,747$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$).

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko (dobro počutje zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (notranji odnosi) znaša $r = 0,802$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,643, kar pomeni, da smo 64,3 % celotne variance dobrega počutja zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (notranji odnosi). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 579,373$), pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,05$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Iz tabele 2 je razvidno, da je regresijski koeficient notranji odnosi 0,801 (standardizirani koeficient $\beta = 0,802$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$).

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko (dobro počutje zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (vodenje) znaša $r = 0,919$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,845, kar pomeni, da smo 84,5 % celotne variance dobrega počutja zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (vodenje). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 1745,761$), pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,05$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Iz tabele 2 je razvidno, da je regresijski koeficient vodenje 0,918 (standardizirani koeficient $\beta = 0,919$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$).

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko (dobro počutje zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (notranje komuniciranje in informiranje) znaša $r = 0,891$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,794, kar pomeni, da smo 79,4 % celotne variance dobrega počutja zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (notranje komuniciranje in informiranje). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 1237,558$), pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,05$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. Iz tabele 2 je razvidno, da je regresijski koeficient Notranje komuniciranje in in-

formiranje 0,890 (standardizirani koeficient $\beta = 0,891$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$).

Analiza je pokazala, da obstaja statistično značilen vpliv organizacijske klime na dobro počutje zaposlenih. Na podlagi tega smo hipotezo H1: Organizacijska klima pozitivno vpliva na dobro počutje zaposlenih, potrdili.

4 Zaključek

Na osnovi rezultatov analize ugotavljamo, da organizacijska klima pozitivno vpliva na počutje zaposlenih. S tega vidika je vse bolj pomembno, da podjetja namenijo pozornost posameznim dimenzijam organizacijske klime, saj ima vsaka od dimenzij posebej pomemben vpliv na počutje zaposlenih. Dobro počutje zaposlenih je izrednega pomena pri obvladovanju stresa, absentizma in prezentizma ter vodi do uspešnega doseganja poslovnih ciljev in rezultatov podjetja. Po Kumar Bamel et al. (2013) lahko organizacijsko klimo opredelimo kot »osebnost« organizacije, po kateri se organizacije med seboj razlikujejo.

V veliki prednosti so tiste organizacije, ki si prizadevajo za izboljšanje počutja svojih zaposlenih in vplivajo na njihovo pozitivno videnje podjetja, v katerem so zaposleni. Le tako bodo zaposleni delovno zavzeto, učinkovito ter kakovostno opravljali svoje delo in dosegali uspešne poslovne rezultate.

V raziskavi smo se omejili na dimenzije organizacijske klime, kot so zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost organizaciji, motivacija zaposlenih, notranji odnosi, vodenje ter notranje komuniciranje in informiranje. Kot možnost za prihodnje raziskave vidimo v preučitvi še drugih dimenzij organizacijske klime in preverjanju njihovega vpliva na dobro počutje zaposlenih.

LITERATURA

1. Adizes, I. (1996). Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Christiansen, C. in Townsend, E. (2004). Introduction to occupation, the art and science of living. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Chronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, št. 3, str. 297–334.
4. Churchill, G. A. in Brown, T. J. (2004). *Basic Marketing Research*, 5th Edition. Ohio: Thomson, South-Western.
5. Cooper, C. L. in Worrall, L. (2007). Managers' work-life balance and health: the case of UK managers. *European Journal of International Management*, 1, št. 1–2, str. 129–145.
6. Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S. in Robertson, S. (2005). Work environments, stress and productivity: an examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12, št. 4, str. 409–423.
7. Feldt, T., Kinnunen, U. in Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, št. 4, str. 461–476.

8. Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd edition). London: Sage Publications.
9. Jain, A. K., Giga, S. I. in Cooper, C. L. (2008). Employee well-being, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, št. 3, str. 256–273.
10. James, L. R., Choi, C. C., Ko Chia - Hwei, E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. in Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, št. 1, str. 5–32.
11. Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39, št. 1, str. 31–36.
12. Kumar Bamel, U., Rangnekar, S., Stokes, P. in Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21, št. 2, str. 198–218.
13. Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. in Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *The International Journal of Public Sector Management*, 23, št. 3, str. 300–320.
14. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Maamari, B. E. in Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, št. 2, str. 327–345.
16. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
17. SiOK: Pregled spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji. Skupno petletno poročilo 2001–2006. Ljubljana: AtADRIA.
18. Viitala, R., Tanskanen, J. in Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23, št. 4, str. 606–620.

Dokumenta sistema kvaliteta i opšta pravna akta organizacije

UDK 005.336.3+347.7

KLJUČNE REČI: kvaliteta, sistem, menadžment, opšti pravni akt, zapis, organizacija

POVZETEK - U procesu uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom, prevashodno na osnovu standarda ISO 9001, organizacije donose niz dokumenata, kojima uređuju odvijanje svojih poslovnih procesa. Po svojoj funkciji i sadržaju ti dokumenti imaju naglašenu organizaciono-tehnološku dimenziju, jer u okviru postojeće organizacione strukture određuju nosioce određenih aktivnosti, način njihovog obavljanja i zapise koji nastaju u obavljanju određenog procesa. Po nizu svojih elemenata dokumenta sistema kvaliteta imaju dodirne tačke sa tradicionalnim opštim pravnim aktima organizacije. To se prvenstveno odnosi na kompetencije učesnika poslovnih procesa, koje u određenom smislu predstavljaju i radnu obavezu zaposlenih, na osnovu koje oni ostvaruju određena prava i odgovornosti u organizaciji. Iz tog razloga i u dokumentima sistema menadžmenta kvalitetom prisutne su određene karakteristike normativno-pravnih akata organizacije, pa ih zato treba tretirati kao segment integralnog normativnog sistema organizacije.

UDC 005.336.3+347.7

KEY WORDS: quality, system, management, general legal act, record, organisation

ABSTRACT - In the process of quality management system implementation, primarily based on the ISO 9001 standard, organisations pass series of documents that regulate their business processes. By their function and form, these documents emphasise the organisational-technological dimension, since, within the existing organisational structure, they specify performers of certain activities, the performance itself, and records produced during certain processes. By the series of their elements, the quality system documents have certain common points with the traditional general legal acts of the organisation. This primarily relates to competences of the participants in business processes, which in a sense represent the work obligation of employees, based on which they exercise certain rights and responsibilities in the organisation. For this reason, quality management system documents also display certain characteristics of the organisation's normative legal acts, and they should therefore be treated as a segment of the organisation's normative system.

1 Uvod

Sve masovnija primena standarda iz serije ISO 9000 u organizacijama različitih delatnosti, rezultirala je nastajanjem nove dokumentacije o sistemu menadžmenta kvalitetom (daljem tekstu DSMQ), koju treba na određeni način integristati u već postojeći sistem normativnih akata organizacije. Ova dokumentacija¹, koja ima prevashodno organizaciono-tehnološku funkciju, po nizu svojih karakteristika izlazi iz okvira tradicionalnih opštih pravnih akata, ali po svojoj formi, načinu donošenja, obaveznosti primene i sl. sadrži i elemente specifične za opšta pravna akta. Pošto je i u ovoj dokumentaciji veoma prisutna normativna komponenta, jer se njome propisuje način obavljanja određenih radnih aktivnosti, ona se svrstava u normativni sistem

¹ Pod dokumentom se podrazumevaju informacije koje, kao dokaz i informaciju, stvara, prima i čuva neka organizacija ili osoba u izvršavanju svojih pravnih obaveza ili u obavljanju posla (ISO 15489-1:2007). Dokumentacija je zbir dokumenata koji nastaju u obavljanju određenog procesa.

organizacije, u koji, pored opštih pravnih akata, spadaju i organizacioni akti, bez obzira na formu i način donošenja.

Opšti pravni akti, kao oblik autonomnog prava organizacije (Mitrović, 2017), godinama su bila jedina normativna akta kojima se uređivalo funkcionisanje organizacije. Nastajanje DSMQ, kao nove vrste normativnih akata, uslovilo je potrebu za značajnim promenama u pristupu normiranja, prvenstveno poslovnih procesa. Da bi se DSMQ uspešno integrisala u normativni sistem organizacije, potrebno je ukazati na sličnosti i razlike između navedene dve vrste normativnih akata i definisati zajedničke principe, kao metodološku osnovu za njihovu izradu, koja je prevashodno u funkciji obezbeđivanja njihove kompletarnosti.

2 Normativni sistem organizacije

Funkcionisanje svake organizacije zasnovano je direktnoj i inidirektnoj primeni niza zakona i podzakonskih akata, kojima je uređeno obavljanje određene poslovne delatnosti. Na osnovu tih propisa organizacija opštim pravnim aktima bliže uređuje obavljanje svoje delatnosti, utvrđivanjem prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih, kao i postupka za donošenje odluka o njihovom ostvarivanju, u okviru koga se utvrđuje i nadležnost za odlučivanje. U osnovne opšte pravne akte organizacije svrstavaju se: statut, pravilnici, poslovnici i odluke opšteg karaktera.

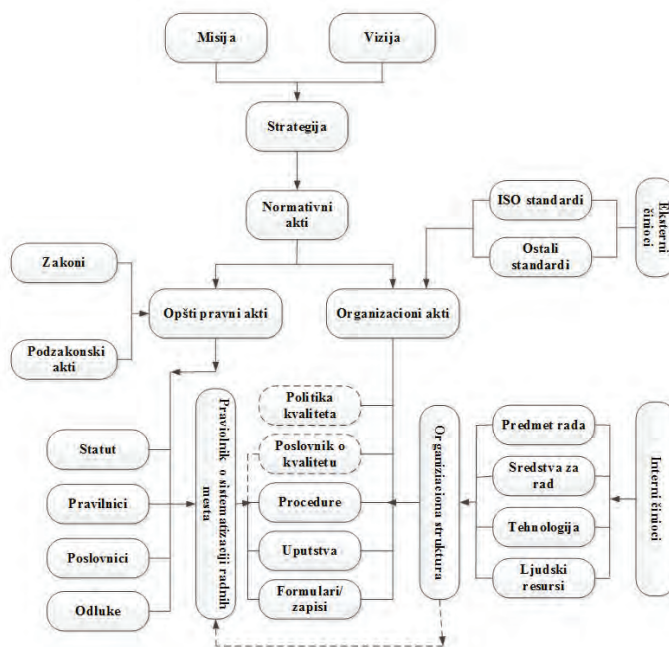
Ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije, specificiranih u okviru njene vizije, misije i strategije razvoja, zasniva se na uspostavljanju odgovarajuće organizacione strukture, tj. na podeli rada na organizacione celine i u okviru njih na radna mesta. Ta pitanja se uređuju odredbama opštih pravnih akata – statutom i pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta (Jovanović, str. 185). Iz tog razloga ovi akti imaju posebno naglašenu organizacionu funkciju, dok se njihovi pravni elementi uglavnom svode na pravne osnove za donošenje, naziv akta, predmet uređivanja, nadležnost i proceduru donošenja, obaveznost primene i sankcije za nepridržavanje donetih odredbi.

Pored primene opštih pravnih akata funkcionisanje organizacije se zasniva i na DSMQ, kojom se detaljnije razrađuje obavljanje poslovnih procesa. Prema sadržaju aktivnosti svi procesi u organizaciji se mogu grupisati u sledeće skupine: procesi menadžmenta, poslovni procesi, procesi poboljšanja i procesi za podršku (Heleta, 2006).

Tehnološka dimenzija radnih procesa, tj. rašlanjivanje poslova na radne operacije i normiranje načina njihovog obavljanja, nije predmet uređivanja opštih pravnih akata. Ta pitanja se razrađuju različitim organizacionim aktima, koji u osnovi čine DSMQ. Zato i ovu vrstu dokumentacije treba smatrati segmentom jedinstvenog normativnog sistema organizacije (Slika 1). To podrazumeva potrebu za uspostavljanjem visokog stepena njihove međusobne usklađenosti, i to ne samo iz formalno-pravnih razloga,

već i zbog težnje da se njihovim sprovođenjem na najefikasniji i najracionalniji način obezbedi ostvarivanje utvrđenih poslovnih ciljeva i zadataka. Tome u značajnoj meri treba da doprinese i primena određenih principa tokom njihove izrade i implementacije.

Slika 1: Sistem normativnih akata organizacije



Pošto u obavljanju svoje delatnosti organizacije prikupljaju, obrađuju i skladište različite informacije, propisima je uređen i niz pitanja vezanih za obaveze organizacije u pogledu dokumentacije, arhivske građe, pristupa i zaštite podataka i informacija i dr². Prema tome uticaj okruženja na normativno uređivanje funkcionisanje organizacije prisutan je u velikoj meri, kako u odnosu na njena opšta pravna akta, tako i na upravljanje dokumentacijom, u koju spada i DSMQ.

Organizacionu osnovu za izradu DSMQ predstavlja pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Ovim aktom se utvrđuju poslovi koje treba da obavlja svaka od formiranih organizacionih celina i sistematizuju radna mesta u okviru svake od tih celina (Lubarda, 2016). Za svako radno mesto, pored naziva, utvrđuju se poslovi koje pojedinac treba da obavlja u procesu rada, kao svoju stalnu radnu aktivnost i uslovi u pogledu stručne spreme, radnog iskustva, sposobnosti, posebnih znanja i veština, koje on treba da ispunjava da bi mogao da bude raspoređen na to radno mesto (Čamilović i Vujić, 2011). Oba elementa su važna i za sistem menadžmenta

² Ova pitanja su uređena zakonima o: zaštiti podataka o ličnosti, slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja, kulturnim dobrima, računovodstvu i reviziji.

kvalitetom. Prilikom dekomponovanja poslovnih procesa na radne operacije utvrđuju se radne aktivnosti koje treba obaviti, način obavljanja svake od radnih aktivnosti i njihovi nosioci. Ti elementi, izuzev načina obavljanja radnih aktivnosti, nalaze se u pravilniku o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Uslovi koje treba da ispunjava izvršilac da bi se mogao rasporediti na određeno radno mesto, utvrđeni u navedenom pravilniku, predstavljaju takođe i osnovu za razradu DSMQ, jer se procedurama i uputstvima detaljnije razrađuje obavljanje niza procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa: zasnivanje radnog odnosa, vrednovanje ostvarenih rezultata rada, stručno usavršavanje, upravljanje karijerom i dr.

Za razliku od opštih pravnih akata procedure i uputstva iz sistema menadžmenta kvalitetom ne sadrže odredbe o pravima i odgovornostima. Obaveze, koje se prevashodno odnose na obavljanje određenih poslova, ugrađuju se na odgovarajući način i u DSMQ. To su u prvom redu radne aktivnosti, koje su njihovi nosioci dužni da obavljaju u okviru određenog poslovnog procesa.

Na odvijanje oba procesa (donošenje opštih pravnih akata i kreiranje DSMQ), kao i na sadržaj normativnih akata, bez obzira kojoj skupini pripadaju, u velikoj meri utiče niz objektivnih organizacionih činilaca. U najznačajnije od njih se mogu uvrstiti: veličina i delatnost organizacije, složenost procesa i njihovo međusobno delovanje, način obavljanja poslovnih procesa, njena organizaciona struktura, zahtevi korisnika, organizacija i obavljanje funkcije menadžmenta, kompetencije zaposlenih, radna uspešnost zaposlenih ... (www.kvalitet.org.rs/radovi-nesto-strucnije/4105-dokumentovani-sistem-organizacije). Zato je veoma važno da se kreiranje svih normativnih akata zasniva na analizi relevantnih podataka, jer se na taj način povećava stepen izvesnosti za ostvarivanje željenih poslovnih rezultata.

Pošto obavljanje radnih aktivnosti, na način koji je utvrđen procedurama ili radnim uputstvima, direktno utiče na ostvarivanje poslovnih rezultata, neophodno je da se to tretira kao radna obaveza zaposlenih. Iz tog razloga potrebno je da se opštim pravnim aktima, a na osnovu njih i ugovorom o radu, propiše obaveznost obavljanja radnih aktivnosti uz skladu sa DSMQ. Tako je, na primer, po odredbama čl. 15. Zakona o radu Republike Srbija zaposleni dužan da »savesno i odgovorno obavlja poslove na kojima radi i da poštuje organizaciju rada i poslovanja kod poslodavca, kao i uslove i pravila poslodavca u vezi sa ispunjavanjem ugovornih i drugih obaveza iz radnog odnosa«. Po odredbama čl. 16. navedenog zakona jedna od obaveza poslodavca je da zaposlenom pruži obaveštenje o uslovima rada, organizaciji rada i pravilima u vezi sa ispunjavanjem ugovornih i drugih obaveza iz radnog odnosa. Slične odredbe sadrže i zakoni o radu drugih država.

Na taj način direktno se utiče na radnu efikasnost, a svako odstupanje od primene propisanih procedura i radnih uputstava može se smatrati povredom radnih obaveza, zbog koje se zaposlenom može izreći i određena sankcija predviđena odredbama opšteg pravnog akta i ugovorom o radu.

3 Zahtevi standarda ISO 9001 za dokumentovanjem

Najnovija verzija standarda ISO 9001:2015, u odnosu na raniju verziju ovog standarda, sadrži i znatno manje odredbi o dokumentovanju. Uvodi novi termin – dokumentovane informacije, pod kojim podrazuma dokumentovane informacije koje se zahtevaju ovim standardom i dokumentovane informacije koje je organizacija utvrdila kao neophodne za efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom (tačka 7.5.1.). Karakteristično za ovu verziju navedenog standarda je i izmena pristupa prema DSMQ, prvenstveno davanjem slobode organizaciji da ona, prema svojim potrebama i mogućnostima, utvrđuje koje su joj dokumentovane informacije neohodne za efektivnost njenog sistema menadžmenta kvalitetom.

Uspostavljanje, primenjivanje i održavanje sistema menadžmenta kvalitetom i stalno poboljšanje njegove efektivnosti u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001, zasni-va se na korišćenju odgovarajućih informacija, neophodnih za podršku izvršenja i praćenja poslovnih procesa. U te procese, koji su integrisani u sistem menadžmenta kvalitetom, spadaju procesi menadžmenta, obezbeđenje resursa, realizacija proizvoda, merenje, analiziranje i poboljšanje (ISO 9001:2015).

U osnovnu DSMQ svrstavmo: dokumentovanu izjavu o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta, plan kvaliteta, poslovnik o kvalitetu, dokumentovane procedure, radna uputstva i zapise koji se zahtevaju standardom i dokumente, uključujući i zapise, koje je organizacija utvrdila kao neophodne za efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Pod dokumentovanom procedurom podrazumeva se procedura koja je ustanovljena, dokumentovana i koja se primenjuje i održava.

Zapisi su dokumenti u kojima se navode dobijeni rezultati ili se pružaju dokazi o izvršenim aktivnostima. Upotrebljavaju se za formalizovanje sledljivosti, pružanje dokaza o verifikaciji, preventivnim i korektivnim merama (ISO 9000:2015). Moraju biti čitki, laki za identifikovanje i pretraživanje, dostupni i pogodni za upotrebu i adekvatno zaštićeni.

4 Sličnosti i razlike između navedenih akata

Između opštih pravnih akata i DSMQ, postoje određene razlike, ali i niz sličnosti, koje su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela 1: Sličnosti i razlike između elemenata opštih pravnih akata i DSMQ

	<i>Opšti pravni akti</i>	<i>Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom (DSMQ)</i>
Ciljevi	Utvrđivanje prava obaveza i odgovornosti zaposlenih u obavljanju poslovnih procesa.	Efektivno, efikasno i ekonomično obavljanje radnih aktivnosti u okviru poslovnih procesa.
Principi	Veliki broj zajedničkih principa koji se primenjuju u izradi opštih pravnih akata i dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom.	
Predmet uređivanja	Prava, obaveze i odgovornosti, nadležnost organa, postupak donošenja odluka.	Način obavljanja radnih aktivnosti, njihovi nosioci, ulazna i izlazna dokumenta, zapisi.
Forma	Opšti pravni akt – statut, pravilnik, poslovnik i odluka.	Poslovnik, plan, procedura, uputstvo, zapis.
Obaveznost	Propisana opštim pravnim aktom i predviđene sankcije za neizvršavanje obaveze.	Obaveznost propisana procedurom ili uputstvom, bez eksplicitnih sankcija.
Nadležnost za donošenje	Organi upravljanja, menadžment	Menadžment.
Povezanost sa drugim aktima	Zasnovanost na zakonu i podzakonskim aktima.	Zasnovanost na seriji ISO standarda i drugim standardima, usaglašenost za opštim pravnim aktima.
Normativna usaglašenost	Svi pravilnici i poslovnici moraju da budu usaglašeni sa zakonom, podzakonskim aktima i statutom organizacije.	Usaglašenost za opštim pravnim aktima i primenjenim standardima.
Osnov za donošenje	Zakon, podzakonski akti, statut organizacije.	ISO i drugi standardi, potrebe organizacije.
Sadržaj	Često određen odredbama eksternih propisa (zakonom i podzakonskim aktom).	Utvrđen određenim standardom koji organizacija primenjuje i njenom DSMQ.
Način distribucije	Objavljivanje na sajtu ili isticanjem na oglasnoj tabli.	Utvrđen procedurom SMQ.
Dinamičnost	Obavezno usaglašavanje sa promenama zakona i podzakonskih akata i to u propisanim rokovima.	Promene na osnovu promena standarda i potrebe za poboljšanjem.

5 Zajednički principi za formulaciju normativnih akata

Da bi ostvarili željeni kvalitet svih normativnih akata i DSMQ primenjujemo određene principe u procesu njihovog donošenja³. Ti principi su u funkciji formulisanja normativnih akata na način kojim se obezbeđuje najefikasnije ostvarivanje ciljeva organizacije vezanih za obavljanje njene delatnosti. Iz tog razloga njihovo formulisanje se vrši na početku procesa normativnog uređivanja, a tokom odvijanja ovog procesa vrši se njihova direktna primena. Pored posebnih principa, koji se primenjuju samo prilikom izrade opštih pravnih akata ili prilikom izrade DSMQ, postoji i niz zajedničkih principa, koji su opšteg karaktera. U njih ubrajamo:

- *Ciljnu usmerenost* – obe vrste akata/dokumenata su u funkciji zajedničkih i posebnih ciljeva;

³ Pod principima podrazumevamo opšta pravila, odnosno smernice kojima se rukovodimo u organizaciji prilikom formulisanja odredbi normativnih akata i prilikom njihove primene.

- *Harmoničnost* – obe vrste akata/dokumenata treba da budu međusobno usklađeni;
- *Funkcionalnost* – razlog za donošenje i sprovođenje akata/dokumenata je ostvarivanje željenih rezultata;
- *Analitičnosti u pristupu koncipiranju* – izrada obe vrste akata treba da bude zasnovana na objektivnim činjenicama, tj. analizi stanja i projekciji promena;
- *Sistematičnost* – postupnost i sveobuhvatnost u prikupljanju, obradi i korišćenju svih relevantnih informacija, neophodnih za kreiranje određenih rešenja. Logičkim rašljanjivanjem određene pojave ili procesa prikupiti sve potrebne informacije radi projektovanja optimalnih rešenja;
- *Integralnost i komplementarnost* – međusobna povezanost svih akata/dokumentacije jer pripadaju jedinstvenom normativnom sistemu;
- *Jedinstvenost* – izbegavati dupliranje istih odredbi u različitim aktima/dokumentima;
- *Jednostavnost* – pri koncipiranju rešanja treba težiti njihovoj maksimalnoj jednostavnosti;
- *Efikasnost* – sa što manjim ulaganjima ostvariti što veći rezultat i to u procesu kreiranja rešenja i u njihovoj implementaciji – raditi stvari na pravi način;
- *Efektivnost* – ostvariti ciljeve sa raspoloživim resursima, tj. raditi prave stvari;
- *Ekonomičnost* – sa što manje resursa ostvariti željeni rezultat;
- *Pravovremenost* – normirati na vreme, tj. prema tekućim i budućim potrebama. Uvek biti proaktivan;
- *Fleksibilnost* – brza i laka prilagodljivost dokumenata zahtevima okruženja i potrebama organizacije;
- *Obaveznosti primene* – nosioci poslova, odnosno aktivnosti su dužni da postupaju u skladu sa odredbama akata/dokumenata;
- *Otvorenost* – otvorenost prema okruženju organizacije, inovacijama i poboljšanjima;
- *Razumljivost* – odredbe opštih pravnih akata i dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom treba da bude pisana jezikom koji je razumljiv za sve zaposlene, bez obzira na njihov obrazovni nivo;
- *Dinamičnost* – obe vrste akata su pod uticajem okruženja, koje često zahteva prilagođavanje njihovih odredbi sa izmenama u propisima i standardima. Razlog za izmene akata/dokumenata mogu da budu i potrebe organizacije za poboljšanjem organizacije, procesa i dokumentacije;
- *Razvojnost* – način normativnog uređivanja treba da omogućiti laku i brzu izmenu odredbi akata i DSMQ u cilju efikasnog poboljšanja poslovnih procesa.

Brojnost principa koje treba primeniti u formulaciji normativnih akata je posledica složenosti predmeta normiranja i značaja efekata koji se očekuju od njihove primene. Pojedini principi se odnose na pristup koji treba primeniti prilikom formulisanja odredbi normativnih akata i kreiranja DSMQ, dok je drugi deo vezan odnose koje treba uspostaviti između ove sve vrste normativa i za konkretna rešenja koja treba ugraditi u normativne akte i DSMQ.

6 Zaključak

Dokumentacija sistema menadžmentom kvaliteta (DSMQ) predstavlja novu vrstu organizacionih akata, koja su komplementarna sa već tradicionalnim opštim pravnim aktima organizacije. Obe vrste ovih akata treba da predstavljaju integralnu celinu normativnog sistema organizacije, jer imaju zajednički cilj – obezbediti efektivno, efikasno i ekonomično obavljanje delatnosti organizacije u skladu sa njenom misijom, vizijom i stratejskim ciljevima. Iz tog razloga se njihovo kreiranje i donošenje zasnova na primeni niza zajedničkih principa.

Uvođenje DSMQ u normativni sistem organizacije zahteva da se i u opštim pravnim aktima izvrše određene promene, koje se u osnovi svode na uspostavljanje jasnog razgraničenja u pogledu predmeta i načina uređivanja obavljanja poslovnih procesa. Za razliku od opštih pravnih akata, kojima se utvrđuju prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih, kao i postupak za njihovo ostvarivanje, DSMQ se bliže definiše način obavljanja poslovnih procesa, koji uključuje određivanje nosilaca radnih aktivnosti i standardizaciju zapisa. Zapisi, kao dokumenti procesa rada, javljaju se u dvostrukoj funkciji – kao nosioci određenih informacija neophodnih za obavljanje pojedine radne aktivnosti ili kao rezultat obavljanja tih aktivnosti. Iz tog razloga DSMQ, koja ima naglašenu organizaciono-tehnološku dimenziju, mora se harmonizovati sa opštim pravnim aktima organizacije. Pod harmonizacijom se u ovom slučaju podrazumeva međusobna uskađenost obe vrste normativnih akata.

Zbog osnovnog cilja uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom, a to je stalno poboljšanje funkcionisanja organizacije, DSMQ imaju posebno naglašenu dinamičku dimenziju. Oni se mnogo češće menjaju od opštih pravnih akata. Karakteriše ih i veći stepen autonomije, jer se zasnivaju na potrebama procesa rada, a ne na odredbama propisa iz okruženja organizacije.

LITERATURA

1. Čamilović, S. i Vujić, V. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon.
2. Heleta, M. (2006). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum.
3. ISO 9000:2015, ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, ISO 9004:2000, ISO 9004:2015, ISO 15489-1:2007.
4. Jovanović, P. (2015). Radno pravo. Novi Sad: Pravni fakultet.
5. Lubarda, B. (2016). Uvod u radno pravo. Beograd: Pravni fakultet u Beogradu.
6. Mitrović, D. (2017). Osnovi prava. Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Spletna stran: www.kvalitet.org.rs/radovi-nesto-strucnije/4105-dokumentovani-sistem-organizacije [Citirano 26. 3. 2018].
8. Zakon o radu RS. Sl. glasnik RS, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – odluka US i 113/2017.

Metodi smanjenja broja zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji

UDK 331.108.27(497.11)

KLJUČNE REČI: smanjenje broja zaposlenih, preduzeće, Srbija, Cranet

POVZETEK - Smanjenje broja zaposlenih često je viđena kao najpogodnija strategija za upravljanje troškovima preduzeća jer se smanjenjem njihovog broja istovremeno smanjuje budžet za zarade što, uz ostale nepromenjene uslove, može da dovede poboljšanja finansijskog rezultata poslovanja. Ipak, smanjenje broja zaposlenih se može realizovati na različite načine, tj. putem različitih metoda, čiji se efekti na smanjenje troškova rada mogu manifestovati u dužem ili kraćem periodu. Istovremeno, ti metodi se razlikuju i po tome u kojoj meri utiču na dobrobit zaposlenih. Ovaj rad baviće se analizom metoda smanjenja broja zaposlenih u preduzećima u Srbiji na osnovu podataka dobijenih u okviru Cranet istraživanja. Cilj rada je da se sagledaju tendencije u primeni pojedinih metoda za smanjenje broja zaposlenih u Srbiji prema podacima dva prethodna Cranet istraživanja, kao i da se primenjeni metodi smanjenja broja zaposlenih u Srbiji uporede sa metodima koji se primenjuju u pojedinim zemljama u regionu.

UDC 331.108.27(497.11)

KEY WORDS: reduction of the number of employees, enterprise, Serbia, Cranet

ABSTRACT - Reducing the number of employees is often seen as the most suitable strategy for cost management in enterprises, because reducing their number simultaneously reduces the budget for salaries, which, along with other unchanged conditions, can lead to improvements in the financial performance of the business. However, reduction of their number can be implemented in different ways, i.e. applying different methods, of which effects on reducing labour costs can be manifested in a longer or shorter period. At the same time, these methods also differ according to the extent they influence the well-being of employees. This paper will deal with the analysis of methods for reducing the number of employees in enterprises in Serbia based on the data obtained in the Cranet research. The aim of the paper is to look at the tendencies in the application of certain methods for reducing the number of employees in Serbia according to the data of the two previous Cranet researches, as well as to compare the applied methods for reducing the number of employees in Serbia with the methods applied in some countries in the region.

1 Uvod

U cilju smanjenja ukupnih troškova mnoga preduzeća pribegavaju smanjenju broja zaposlenih. Polazi se od pretpostavke da će se smanjenjem broja zaposlenih u kratkom roku smanjiti ukupni troškovi preduzeća, što će dovesti do poboljšanja finansijskog rezultata. Kada je reč o načinima na koji se broj zaposlenih može smanjiti, praksa pokazuje različita rešenja. Pritom, neki metodi više idu u prilog zaposlenima, dok drugi više štite interese preduzeća. Takođe, neki metodi se sprovode u kraćem vremenskom periodu, dok drugi imaju duži period implementacije.

Cilj ovog rada analiza različitih metoda za smanjenje broja zaposlenih u pogledu brzine implementacije, vrste tržišta rada gde se upućuje višak zaposlenih, uticaja na dobrobit zaposlenih itd. Takođe, u radu će biti analizirani i najčešći metodi za smanjenje broja zaposlenih u preduzećima u Srbiji na osnovu podataka dobijenih u

okviru Cranet istraživanja. Rad je strukturiran tako što se u prvom delu daje pregled literature koja se odnosi na pojedine metode smanjenja broja zaposlenih, dok su u drugom delu prikazani podaci vezani za primenu metoda smanjenja broja zaposlenih u Srbiji. Metodologija rada uključuje kabinetsko istraživanje referentne literature o metodama smanjenja broja zaposlenih, kao i analizu sekundarnih podataka dobijenih različitim empirijskim istraživanjima.

2 Pregled literature o metodama smanjenja broja zaposlenih

2.1 Faktori izbora metoda za smanjenje broja zaposlenih

Na izbor metoda za smanjenje broja zaposlenih utiče čitav niz različitih faktora. Prema Greenhalagu i saradnicima (1988) svi faktori koji utiču na njihov izbor mogu se svrstati u dve grupe i to: karakteristike viška zaposlenih i karakteristike konteksta u kome se višak zaposlenih javlja. Karakteristike viška zaposlenih odnose se na trajanje, predvidivost i veličinu viška zaposlenih, dok se kontekstualne varijable odnose na agregatne karakteristike zaposlenih, organizacione karakteristike i karakteristike okruženja (Greenhalagh et al., 1988).

Praksa je pokazala da ukoliko se predviđa da će se preduzeće suočavati sa viškom zaposlenih u dužem vremenskom periodu u tom slučaju, po pravilu, primenjuju se radikalniji metodi za smanjenje broja zaposlenih, kao što su otpuštanja zaposlenih. Takođe, ukoliko je predvidivost suficita mala, odnosno višak zaposlenih se pojavi iznenada, preduzeća će se, takođe, odlučiti za radikalnije metode smanjenja broja zaposlenih. Sa druge strane, ukoliko se višak zaposlenih predvidi dovoljno unapred, pritom nije veliki, preduzeće može primeniti »blaže« načine za rešavanje ovog problema, kao što je zamrzavanje zapošljavanja.

Kontekst u kome se višak zaposlenih javlja, takođe, utiče na izbor metoda za smanjenja broja zaposlenih. Njegove karakteristike objašnjavaju zbog čega iste karakteristike suficita zaposlenih (u pogledu veličine, trajanja i predvidivosti) ne rezultiraju primenom istih metoda za smanjenje broja zaposlenih (Milojević i Đorđević, 2012). Kada je reč o agregatnim karakteristikama zaposlenih, utvrđeno je da ukoliko zaposleni poseduju veštine opšteg karaktera ili u preduzeću pretežno rade zaposleni sa niskim nivoom veština, u tom slučaju veća je verovatnoća da će se preduzeće odlučiti za radikalnije načine rešavanja viška zaposlenih, odnosno za otpuštanje.

Od organizacionih karakteristika koje imaju uticaja na izbor metoda za smanjenje broja zaposlenih izdvajaju se: struktura preduzeća, broj privremeno zaposlenih, iskustvo iz prethodnog perioda, dominirajući kulturni milje, itd. Iskustvo je pokazalo da ukoliko je struktura preduzeća diverzifikovana i sa velikim brojem divizija, otpuštanja zaposlenih su manje verovatna. Takođe, preduzeća koja imaju veliki broj privremeno zaposlenih, u slučaju viška zaposlenih manje odlučuju na otpuštanje stalno zaposlenih. Na izbor metoda za rešavanje viška zaposlenih utiču i dominantne

kulturne vrednosti. Ukoliko je reč o kulturi u kojoj se zaposleni vrednuju kao važan i vredan resurs preduzeća, primeniće se manje radikalni metodi za rešavanje viška zaposlenih.

Na izbor metoda za rešavanje viška zaposlenih utiče i vrsta vlasništva nad preduzećem. Praksa je pokazala da ukoliko preduzeća koja imaju višak zaposlenih pripadaju javnom sektoru, da se primenjuju manje radikalne metode za rešavanje viška. Razlog primene blažih metoda je činjenica da u javnom sektoru nije izražena konkurencija kakva je u privatnom sektoru. U razvijenim tržišnim privredama u pojedinim delatnostima veoma je izražen uticaj sindikata. U tom slučaju, menadžment se češće odlučuje za manje radikalne načine za rešavanje viška zaposlenih.

2.2 Metodi smanjenja broja zaposlenih

Metodi koji se koriste za smanje broja zaposlenih mogu se posmatrati iz različitih uglova i klasifikovati prema različitim kriterijumima. Među najvažnijim izdvajaju se: vreme implementacije, odnos prema zaposlenima, korisnost preduzeće vs. zaposleni, itd. U daljem tekstu biće sagledane osnovne karakteristike različitih metoda smanjenja broja zaposlenih shodno navedenim kriterijumima posmatranja.

Prema vremenu implementacije metodi smanjenja broja zaposlenih mogu se podeliti u tri grupe i to: jednokratno smanjenje broja zaposlenih, redizajniranje procesa rada i sistemski pristup (Cameron et al., 1991). Osnovno očekivanje od jednokratnog smanjenja broja zaposlenih jeste da će primena ovog metoda u kratkom roku dovesti do smanjenja troškova radne snage, a time i ukupnih troškova preduzeća. Pored toga, ovaj metod karakteriše se i time što se primenjuje u odnosu na sve zaposlene, na svim nivoima preduzeća, ne vodeći mnogo računa o tome da li su njime obuhvaćeni i zaposleni koji poseduju ključne veštine i znanja. Praksa je pokazala da iako ovaj metod može da doprinese brzom smanjenju troškova preduzeća, ukoliko se primeni izolovano, dugoročno ne dovodi do pozitivnih rezultata. Kada je reč o redizajniranju procesa rada, njegov cilj je da se eliminiše suvišan rad, ali zajedno sa tim često se eliminišu se i zaposleni koji su ga obavljali. Po pravilu, ovaj metod primenjuje se u dužem vremenskom periodu paralelno sa restrukturiranjem čitavog preduzeća. Končno, kada je reč o sistemskom smanjenju broja zaposlenih, ovaj metod se u odnosu na prethodne metode razlikuje se po sistemskom posmatranju organizacionih promena u preduzeću, što za posledicu ima sistematsko, inkrementalno prilagođavanje veličine preduzeća u skladu sa njegovom vizijom i misijom. Pošto je prilagođavanje veličine preduzeća inkrementalno, to ostavlja mogućnost preduzeću da primeni manje radikalne mere za postizanje optimalnog broja zaposlenih (zamrzavanje zapošljavanja, transferi na druga radna mesta i sl.).

Prema internoj vs. eksternoj orijentaciji u rešavanju viška zaposlenih svi metodi se mogu svrstati u dve: interno orijentisani metodi i eksterno orijentisani metodi (Dewenttinck i Buyens, 2002).. Interno orijentisani metodi imaju za cilj da omoguće zaposlenima koju su višak da nađu drugi posao u istom preduzeću. Čak im se daje mogućnost da sami identifikuju na kom radnom mestu mogu dati svoj doprinos.

Ukoliko je potrebno, u preduzeću se može organizovati obuka i prekvalifikacija za takve zaposlene. Eksterno orijentisani metodi su oni koji kao svoju posledicu imaju upućivanje zaposlenih koji su višak na eksterno tržište rada.

Prema uzroku smanjenja broja zaposlenih i orijentaciji u rešavanju viška zaposlenih razlikuju se četiri vrste metoda i to: reaktivno eksterni, reaktivno interni, proaktivno interni i proaktivno eksterni (Dewenttinck i Buyens, 2002)..Reaktivno eksterni metodi imaju za cilj smanjenje troškova preduzeća zbog loših performansi, a problem se rešava tako višak se zaposlenih upućuje na eksterno tržište rada. Tačnije, otpušta se. Reaktivno interni metodi, takođe, se primenjuju kao reakcija na loše performanse preduzeća. Međutim, problem viška zaposlenih rešava se tako što se za njih pronalaze novi poslovi u okviru internog tržišta rada. Proaktivno interni metodi primenjuju se kao deo strategijskog prilagođavanja preduzeća dok ono još uvek nije zapalo u krizu rezultata. Višak zaposlenih koji tom prilikom nastaje ne rešava se otpuštanjem, već se radi na unapređenju njihovih kompetencija, fleksibilnosti i mobilnosti. Kao posledica toga, značajan deo zaposlenih nalazi zaposlenje u istom preduzeću. Proaktivno eksterni metodi karakterišu se time što se primenjuju u sklopu priprema preduzeća za buduće uslove poslovanja koji zahtevaju manji broj zaposlenih. Metodi koji spadaju u ovu grupu su neprodužavanje ugovora o privremenom zapošljavanju, sezonski rad i sl. Dakle, zaposleni se u jednom trenutku nalaze na internom tržištu rada, a u drugom su na eksternom tržištu rada.

Prema mogućnosti zaposlenih da utiču na odluku o napuštanju preduzeća razlikuju se sledeći metodi za rešavanje viška zaposlenih: metodi »guranja« i metodi »vučenja« (Dolan et al., 2000). Metodi »guranja« podrazumevaju da odluku o tome ko će ostati u preduzeću, a ko otići, donosi menadžment, dok zaposleni tu odluku mogu samo da prihvate. Tu spadaju metodi kao što su otpuštanja zaposlenih. Sa druge strane, metodi »vučenja« karakterišu se time što njihova primena ostavlja mogućnost zaposlenima da sami odlučuju o svom zaposlenju (da li će otići ili ostati). Po pravilu, preduzeća koriste razne stimulatívne programe kako bi zaposlene podstakla da sami dobrovoljno napuste preduzeće što je ujedno i pozitivna strana ovih metoda. Negativna strana je što na ovaj način preduzeće mogu napustiti i zaposleni koji imaju dragocene veštine i znanja koje su mogle biti upotrebljene za ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Metodi smanjenja broja zaposlenih mogu se posmatrati i sa stanovišta dobrobiti na relaciji preduzeće vs. zaposleni. Korisnost sa stanovišta preduzeća određena je brzinom kojom se ostvaruju uštede u troškovima radne snage, a sa stanovišta zaposlenih koliko štite njihovu dobrobit (Greenhalagh, et al., 1988). Ukoliko se kao kriterijum posmatranja metoda za smanjenje broja zaposlenih uzme brzina ostvarenih ušteda u troškovima za preduzeće, redosled atraktivnosti tih metoda je sledeći: otpuštanje bez podrške, tj. nadoknade, optuštanje uz podršku, tj. nadoknadu, nedobrovoljno premeštanje na druga radna mesta, stimulisano premeštanje na druga radna mesta i prirodno smanjenje osoblja. Međutim, ukoliko se kao kriterijum rangiranja metoda

za smanjenje broja zaposlenih uzme dobrobit zaposlenih, njihov redosled je suprotan od gore navedenog.

3 Metodologija

U ovom delu rada biće korišćeni sekundarni podaci sadržani u izveštajima Republičkog zavoda za statistiku u Republici Srbiji, kao i izveštaji Cranet istraživanja o praksama upravljanja ljudskim resursima u različitim zemljama Evrope.

Cranet predstavlja međunarodnu mreže poslovnih škola koja pod koordinacijom Cranfield škole menadžmenta (School of Management), organizuje komparativna istraživanja o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima, koristeći standardizovan upitnik. Istraživanje se sprovodi svake četiri godine. Cilj istraživanja je da se obezbedi visok kvalitet podataka za potrebe akademskog, javnog i privatnog sektora, kao i za studente menadžmenta ljudskih resursa o praksama upravljanja ljudskim resursima u različitim zemljama sveta. Upitnik se prevodi na jezik zemlje u kojoj se vrši istraživanje čime se postiže lokalno prilagođavanje i jasnije razumevanje pitanja. Standardizovani upitnik koji se koristi u istraživanju je podeljen u šest delova: MLJR aktivnosti u organizaciji, stafing praksa, razvoj zaposlenih, kompenzacije i beneficije, odnosi sa zaposlenima i komunikacija i organizacioni detalji (Leković i sar., 2015).

4 Rezultati istraživanja i njihova diskusija

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije, u Srbiji broj nezaposlenih lica u 2016. godini koji je tražio zaposlenje iznosio je oko 489.400. Od tog broja oko 359.800 lica je imalo zaposlenje u prethodnom periodu, ali su iz različitih razloga ostali bez posla. Najveći procenat tih lica ostalo je bez posla u poslednjih osam godina. Njih 83 %. Razlozi koji su doveli do gubitka zaposlenja prikazani su u Tabeli 1.

Tabela 1: Broj lica u Srbiji 2016. g. prema razlozima ostajanja bez posla u prethodnih osam godina

<i>Razlozi ostanka bez posla</i>	<i>Broj zaposlenih</i>
Otkaz, likvidacija preduzeća	117.500
Privremeni ili sezonski karakter posla	119.300
Lični ili porodični razlozi	15.000
Ostali razlozi	47.000
Ukupno	299.300

Vir: Statistički godišnjak Republike Srbije (2017). Spletna stran: <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2017/pdf/G20172022.pdf>.

Tabela 1 pokazuje da su otkazi, kao najradikalniji način za rešavanje viška zaposlenih drugi po redu način za rašavanje ovog problema u preduzećima u Srbiji, dok je na prvom mestu neprodužavanje ugovora o privremenim i povremenim poslovima. Po pravilu, ovaj način regulisanja broja zaposlenih u preduzećima se i koristi kako bi se stalna radna snaga zaštitila od otpuštanja.

Da bi se stekao precizniji uvid u metode koje su u proteklom periodu preduzeća koristila da smanje broj zaposlenih, kao i ukupne troškove radne snage, prikazana je Tabela 2. Podaci su dobijeni u okviru Cranet istraživanja koje je sprovedeno tokom 2014/2015. godine na uzorku od 158 preduzeća, od čega je privatnom sektoru pripadalo 104 preduzeća, ili 66 % preduzeća koja su činila uzorak, dok je javnom sektoru pripadalo 54 preduzeća koja su činila 34 % uzorka.

Tabela 2: Procenat preduzeća koja su primenjivala određene metode za smanjenja broja zaposlenih i troškova radne snage prema kategorijama zaposlenih

<i>Metodi smanja broja zaposlenih i troškova radne snage</i>	<i>Menadžeri</i>	<i>Stručni radnici</i>	<i>Administrativni radnici</i>
Zamrzavanje zapošljavanja	16	19	21
Ranije penzionisanje	8	15	19
Interni premeštaji	18	35	52
Dobrovoljni odlazak	18	34	42
Neobnavljanje ugovora o radu	8	18	33
Outsourcing	4	10	26
Smanjenje beneficija	28	26	31
Smanjenje zarada	37	41	44
Individualni otkazi (1–4 % radne snage je otpušteno u periodu od 12 meseci)	4	9	20
Koncentrisani otkazi (5–9 % radne snage je otpušteno u periodu od 12 meseci)	1	3	7
Masovna otpuštanja/ obavezna (prisilna) otpuštanja (10 % ili više procenata radne snage je otpušteno u periodu od 1 do 3 meseca)	0	1	1

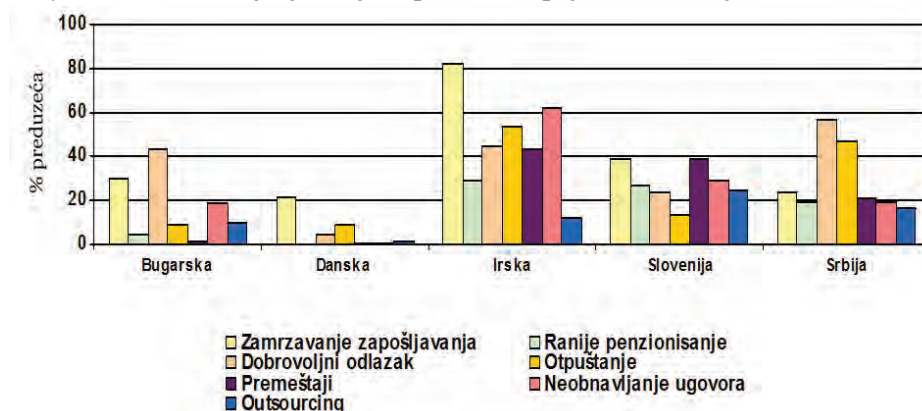
Vir: Izveštaj Cranet istraživanja u Republici Srbiji u 2015. godini. Spletna stran: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet_2015_Srbija_izvestaj.pdf.

Na osnovu Tabele 2 može se zaključiti da se najveći procenat preduzeća opredeljivao za manje radikalne načine za smanjenje troškova radne snage, kakvi su smanjenje beneficija i zarade, zamrzavanje zapošljavanja, interni premeštaji i sl. Kada je reč o otpuštanju zaposlenih najveći procenat preduzeća (28 %) se opredeljivao za smanjenje administrativnog osoblja. U celini gledano, procenat preduzeća koja su se odučila na otpuštanje zaposlenih nije veliki, ali budući da je bez posla usled otkaza

ostao veliki broj zaposlenih (117.500), zaključuje se da su se za ovaj način rešavanja viška zaposlenih odlučivali veliki sistemi sa velikim brojem zaposlenih.

Budući da je poslednji objedinjeni Cranet izveštaj o praksama upravljanja ljudskim resursima objavljen 2011. godine, u cilju poređenja metoda za smanjenje broja zaposlenih koje se koriste u Srbiji i pojedinim zemljama u regionu (Bugarska i Slovenija) i sa nekim karakterističnim zemljama (Irska i Danska), prikazujemo podatke iz tog Izveštaja (Graf 1).

Graf 1: Metodi smanjenja broja zaposlenih u pojedinim zemljama



Vir: Cranet survey on comparative human resource management – International Executive Report (2011). Spletna stran: [//www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf).

Tabela 1 pokazuje da se u Srbiji u poređenju sa Slovenijom više praktikovalo stimulisano dobrovoljno napuštanje preduzeća, kao i otpuštanje zaposlenih (i to u mnogo značajnijoj meri nego u Sloveniji), dok su se u Sloveniji više praktikovali sledeći metodi za smanjenje broja zaposlenih: zamrzavanje zapošljavanja, interni premeštaji, neobnavljanje ugovora o radu i outsourcing. Dakle, primenjivali su se manje radikalni metodi. Slika 1, takođe, pokazuje da je Danska zemlja u kojoj je mali procenat preduzeća primenjivao bilo kakve mere za smanjenje broja zaposlenih, dok je Irska zemlja u kojoj je problem viška zaposlenih bio vrlo izražen u prvoj dekadi 21. veka s obzirom da je visok procenat preduzeća u ovoj zemlji primenjivao neke od metoda za smanjenje broja zaposlenih. Ipak, u ovoj zemlji osnovni metod bio je zamrzavanje zapošljavanja što znači da ta mera nije pogadala postojeće zaposlene.

5 Zaključak

Smanjenje broja zaposlenih je vrlo čest izbor menadžmenta za upravljanje ukupnim troškovima preduzeća. Kako praksa, ipak, nije potvrdila pozitivnu vezu između sma-

njenja broja zaposlenih i poboljšanja rezultata poslovanja, ova strategija treba da se primenjuje vrlo obazrivo. Budući da se smanjenje broja zaposlenih može ostvariti primenom različitih metoda, rad se bavio njihovom analizom kako bi se sagledale njihove osnovne karakteristike. Takođe, u radu su prikazani i metodi koje preduzeća u Srbiji najčešće koriste za smanjenje broja zaposlenih. To su, pre svega, smanjivanje zarada i beneficija, kao i zamrzavanje zapošljavanja. Pored toga, u manjoj meri primenjuje se i otpuštanje zaposlenih koje je prevashodno vezano za velike sisteme. Međutim, u poređenju sa Slovenijom ili Bugarskom, ovaj metod se znatno više praktikovao u Srbiji nego u navedenim zemljama.

LITERATURA

1. Cameron, S. K., Freeman, J. S. i Mishra, K. A. (1991). Best Practices in White-collar Downsizing: Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5, št. 3, str. 57–73.
2. Cranet survey on comparative human resource management - International Executive Report (2011). Spletna stran: [//www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf).
3. Dewettinck, K. i Buyens, D. (2002). Employment Implications of Downsizing Strategies and Reorientation Practices: an Empirical Exploration. *Vlerick Working Paper Series*, št. 4, str. 1–29.
4. Dolan, S., Belout, A. i Balkin, D. (2000). Downsizing With Downgarding: Learning How Firms Manage Their Survivors. *International Journal of Manpower*, 21, št. 1, str. 34–37.
5. Greenhalgh, L., Lawrence, T. A. i Sutton, I. R. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. *Academy of Management Review*, 13, št. 2, str. 245–250.
6. Izveštaj Cranet istraživanja u Republici Srbiji u 2015. godini. Spletna stran: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet_2015_Srbija_izvestaj.pdf.
7. Leković, B., Slavić, A. i Berber, N. (2015). Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja. Subotica: Ekonomski fakultet.
8. Milojević, R. i Đorđević, B. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
9. Statistički godišnjak Republike Srbije (2017). Spletna stran: <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2017/pdf/G20172022.pdf>

Jezikovne ovire v poslovni komunikaciji

UDK 005.57+81'243

KLJUČNE BESEDE: angleški jezik, jezikovne ovire, poslovanje, komuniciranje

POVZETEK - Danes je angleščina postala globalni jezik poslovanja. Več kot 1,75 milijarde ljudi ali vsak četrty zemljan govori angleško na uporabni ravni. Vsako podjetje, ki deluje na globalni ravni, si je zagotovilo dobro komunikacijo in sodelovanje s strankami, dobavitelji, poslovnimi partnerji in drugimi zainteresiranimi stranmi tako, da posluje v angleškem jeziku. Toda raziskave kažejo, da je izvajanje takšne jezikovne politike v poslovnem svetu zapleteno in povezano s komplikacijami. Takšna politika ustvarja negotovost in nezadovoljstvo pri delu ter spore med domačimi govorniki in tistimi, ki jim je angleščina materni jezik. Zato je razumevanje, kako zmanjšati jezikovne ovire, zelo pomembno za poslovanje na mednarodni ravni. Cilj tega prispevka je identificirati ovire, ki vplivajo na medkulturno komunikacijo v slovenskih podjetjih. Rezultati kažejo, da dimenzije nacionalne kulture, visokokontekstualna in nizkokontekstualna komunikacija nimajo statistično značilnih učinkov na medkulturno komunikacijo. Vpliv imata jezik in multinacionalno podjetje.

UDC 005.57+81'243

KEY WORDS: English language, language barriers, business, communication

ABSTRACT - Nowadays, English has become a global business language. More than 1.75 billion people or every fourth citizen in the world speaks English at a usable level. Every company operating globally has established good communication and cooperation with its customers, suppliers, business partners, and other stakeholders by doing business in the English language. However, research has shown that the implementation of such language policy in the business world might be complicated and related to different issues. Such policy creates uncertainty and dissatisfaction at work, as well as disputes between speakers of English as the second or foreign language and native English speakers. Therefore, for doing business internationally, understanding how to reduce language barriers is very important. The aim of this paper is to identify the barriers that affect intercultural communication in Slovene companies. The results show that dimensions of national culture, high-textual and low-textual communication do not have statistically significant impacts on intercultural communication. Language and multinational company, however, have a certain impact.

1 Uvod

V današnjem svetu je internacionalizirano poslovanje determinanta. V podjetjih, ki poslujejo globalno, je učinkovita medkulturna komunikacija pogoj, da poslovanje poteka brez medkulturnih težav (Matveev in Nelson, 2004). Medkulturna komunikacijska kompetenca je ključna prva kompetenca menedžerjev pri reševanju komunikacijskih izzivov.

Dimenzije nacionalnih kultur lahko povzročijo različne probleme v medkulturni komunikaciji. Matveev in Nelson (2004) sta identificirala pet kulturnih usmeritev, ki lahko vplivajo na medkulturne kompetence: bogastvo komunikacijskega konteksta, individualizem, izogibanje negotovostim in usmerjenost k uspehu. Stil upravljanja, ki temelji na distanci moči, vzpostavlja ovire v medkulturni komunikaciji. Dežele, kot so Kitajska, Rusija in Francija, negujejo stil upravljanja, ki temelji na veliki distanci moči, medtem kot Švedska, Avstralija in Združene države Amerike negujejo

stil, ki temelji na nizki distanci moči. Interakcija med menedžerji iz držav z različno distanco moči lahko povzroči nezadovoljstvo na določeni strani. Na primer, švedski menedžer lahko med pogajanjem s kitajskimi kolegi predlaga, da se bo pogovoril s člani svojega tima, kar kitajski partnerji razumejo kot nesmiselno dejanje.

Jezik je pomemben dejavnik, ki lahko povzroči nerazumevanje in celo konflikte med zaposlenimi na delovnem mestu. Če zaposleni prihajajo iz različnih kultur in govorijo različni jeziki, mora obstajati določena raven skupne jezikovne konsistentnosti, da se lahko razumejo (O'Leary in Weathington, 2006). Danes običajno to vlogo prevzema angleščina.

V poslovni komunikaciji je pomembna tudi neverbalna komunikacija, saj ljudje prepoznavajo neverbalne znake, še posebej takrat, ko so verbalni znaki nejasni. Vsaka kultura ima poseben način razumevanja gest, tišine, čustvenih izrazov, dotikov in izgleda. Na primer, v anglo-avstralski kulturi je ohranjanje očesnega stika v komunikaciji norma, medtem ko je v kulturah, kot je japonska, očesni stik izraz nespoštovanja. Razlike v razumevanju neverbalne komunikacije lahko prispevajo k nerazumevanju, medtem ko lahko razlike v interpretaciji vodijo v konflikte (LeBaron, 2003).

V medkulturni komunikaciji mora biti prenos informacij izveden učinkovito in uspešno v izogib konfliktov. Richard in sodelavci (2003) so identificirali različne vrste konfliktov v medkulturni komunikaciji: napačna razlaga, napačna komunikacija in nerazumevanje. Kulturno raznolik delovni prostor lahko vpliva na povečanje možnosti konflikta, lahko pa tudi spodbudi inovacijo, podjetju prinaša dodano vrednost, poveča produktivnost in uspešnost podjetja.

Komunikacija je ključna prvina vsake organizacije, ki vključuje procese, kot so informiranje, nadzorovanje in koordiniranje poslovnih procesov. S komunikacijskimi sredstvi lahko organizacija nadzoruje in sledi poslovnim usmeritvam, da doseže pričakovane cilje. Cilj prispevka je identificirati ovire, ki vplivajo na medkulturno komunikacijo v slovenskih podjetjih.

2 Pregled literature

2.1 Medkulturna komunikacija

Kultura je ključni del konfliktov in njihovih rešitev. Različne kulture vzpostavljajo različne ovire v medkulturni komunikaciji. Po definiciji je medkulturna komunikacija koncept komunikacijskih aktivnosti ljudi, ki prihajajo iz različnih kultur ter upoštevajo različna pravila in norme komunikacijskih aktivnostih (Zhou, 2008).

Izzivi v medkulturni komunikaciji so pomembni, saj lahko kulturne razlike med komunikatorji vodijo v neuspešno komunikacijo, ki lahko vodi v konflikt in vpliva na slabšo uspešnost podjetja. Congden in sodelavci (2009) so pokazali, da je uspešen multikulturni tim ključen dejavnik vsakega uspeha organizacije. Verjetnost za ne-

uspešno komunikacijo in celo neuspešno interpretacijo pomenov med menedžerji in zaposlenimi je večja, če prihajajo iz različnih etničnih skupin in nacionalnosti (Okoro, 2012).

2.2 Dimenzije nacionalnih kulture

Hofstede (1980) je raziskoval, kako medkulturne razlike med zaposlenimi v podjetju IBM vplivajo na menedžmenta podjetja. Ugotovil je, da štiri dimenzije nacionalne kulture vplivajo na delovanje managerjev: porazdelitev moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, dolgoročna/kratkoročna usmerjenost. Hall (2001) je kulture razdelil na način komunikacije, in sicer na visokokontekstualne kulture (VK) in nizkokontekstualne kulture (NK). Pri VK je večina informacij izražena zelo jasno, eksplicitno in nešifrirano. VK zasledimo predvsem v tradicionalnih kulturah, medtem ko je NK prisotna v sodobnih, modernih kulturah (Chen in Starosta, 1998; Würz, 2006).

2.3 Komunikacijski stil managerjev

Komunikacijski stil managerjev je način odločanja in sporočanja odločitev podrejenim. Številni strokovnjaki (npr. Williams et al., 1998; Morden, 1995) so potrdili pomen kulture na komunikacijski stil managerjev. Na primer, pri reševanju konflikta se kitajski managerji nagibajo k stilu izogibanja, medtem ko je v Združenih državah Amerike priljubljen tekmovalen stil komuniciranja. Kultura vpliva na to, ali v določeni državi prevladuje centraliziran ali decentraliziran stil komuniciranja (Morden, 1995). Na primer, Kitajska je bolj centralizirana država, zato prevladuje centralizirano komuniciranje v podjetjih. Tako kitajski managerji minimalno komunicirajo s podrejenimi.

2.4 Jezik

Jezik je ključen za prenos informacij in omogoča, da se med seboj razumemo (Imberti, 2007). V medkulturni komunikaciji je jezik razdeljen v dve sferi, in sicer verbalno in neverbalno. Dowling in Welch (2005) trdita, da je jezik ključen za socialno prilagajanje posameznika v organizaciji, ki pomaga k organizacijski uspešnosti in povečuje pogajalsko sposobnost. V medkulturni komunikaciji nismo nikoli prepričani, ali vemo, kaj drugi govorijo. Na primer, na Japonskem večina podjetij nima ustreznih ukazov v angleškem jeziku, čeprav se v multinacionalnih podjetjih na Japonskem angleščina uporablja kot pogovorni jezik.

3 Metodologija

3.1 Namen

Ta prispevek skuša prispevati k boljšem razumevanju ovir medkulturne komunikacije. Cilji raziskave so ugotoviti, kako dimenzije nacionalne kulture, VK in NK, večnacionalna podjetja in jezik vplivajo na konflikt v večkulturnih komunikaciji.

Hipoteze, postavljene v okviru te raziskave, so bile:

- *H1*: Razsežnost nacionalnih kultur vodi v konflikt v medkulturni komunikaciji.
- *H2*: Visokakontekstualna in nizkakontekstualna komunikacija vodita v konflikte v medkulturni komunikaciji.
- *H3*: Multinacionalna podjetja povzročajo konflikte v medkulturni komunikaciji.
- *H4*: Jezik povzroča konflikte v medkulturni komunikaciji.

3.2 Metode raziskovanja in vprašalnik

V raziskavi smo uporabili kvantitativno raziskovanje, in sicer spletno anketo. Kot inštrument smo uporabili vprašalnik o merjenju konfliktov v večkulturni komunikaciji, ki je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu smo merili demografski profil anketirancev, drugi del so sestavljale trditve o dimenzijah nacionalne kulture, VK in NK, mednarodnost podjetja in jezik, tretji del pa trditve o medkulturni komunikaciji. Vprašanja so bila postavljena po modelu lestvice Likertovega tipa od 1 (povsem se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam). Zanesljivost lestvice stališč potrjuje Cronbach's Apha, katerega vrednost je 0.81.

3.3 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo pet majhnih in srednjih slovenskih podjetjih v Sloveniji, ki poslujejo v mednarodnem okolju. V raziskavo je bilo vključenih 152 oseb. Zbiranje podatkov je potekalo konec februarja in začetek marca 2018 z anonimnim spletnim vprašalnikom, namenjenim zaposlenim v podjetjih.

3.4 Statistična obdelava

Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS 21. Podatki so prikazani v tabelah z aritmetično sredino in standardnim odklonom. Pri preverjanju hipotez smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient ter linearno regresijo, s katero preučujemo vpliv ene neodvisne spremenljivke na drugo.

4 Rezultati

Tabela 1 kaže srednje vrednosti spremenljivk, ki so uvrščene med 3,53 in 3,75. Anketiranci v glavnem ocenjujejo, da so spremenljivke pomembne v medkulturni komunikaciji.

Tabela 1: Srednje vrednosti in standardna deviacija za vse spremenljivke

<i>Faktorji</i>	<i>Srednja vrednost</i>	<i>Standardna deviacija</i>
Dimenzije nacionalne kulture	3,58	0,44
Visokokontekstualna in nizkokontekstualna kultura	3,76	0,48
Multinacionalno podjetje	3,68	0,61
Jezik	3,53	0,60

Vir: Anketa, 2018.

Namen regresijske analize je bil pokazati dejavnike, ki vplivajo na večnacionalno komunikacijo. Rezultati kažejo, da dimenzije nacionalne kulture statistično značilno ne vplivajo na uspešnost zaposlenih ($p = 0,56$). Zato hipoteza (H1), da razsežnosti nacionalnih kultur vodijo v konflikt v medkulturni komunikaciji, ni bila potrjena.

Tabela 2: Rezultati regresijske analize

<i>Faktorji</i>	<i>R</i>	<i>p-vrednost</i>
Dimenzije nacionalne kulture	0,39	0,56
Visokokontekstualna in nizkokontekstualna kultura	0,35	0,17
Multinacionalno podjetje	-0,22	0,002
Jezik	-0,57	0,02

Vir: Anketa, 2018.

Rezultati tudi kažejo, da NK in VK statistično značilno ne vplivata na večnacionalno komunikacijo ($p = 0,17$). Zaposleni se niso soočili z nobenim sporom ali težavami, čeprav med so njimi obstajale medkulturne razlike. Torej hipoteza (H2), da bo komunikacija z VK in NK vodila v konflikte v medkulturni komunikaciji, ni bila potrjena.

Ugotovljeno je tudi bilo, da imajo večnacionalna komunikacija podjetja statistično značilen negativen šibek učinek ($p = -0,22$), kar pomeni, da v multinacionalnem podjetju nastajajo konflikti in težave v komuniciranju. Raznoliki zaposleni imajo različno razmišljanje in delovanje, ki jim otežuje delo. Hipoteza (H3), da multinacionalno podjetje vodi v konflikte v medkulturni komunikaciji, je potrjena.

Jezik ima statistično značilen vpliv na medkulturno komunikacijo ($p = 0,02$). Jezik je srednje negativno vplival na medkulturno komunikacijo med zaposlenimi ($r = -0,57$). Hipoteza (H4), da jezik vodi v konflikte v medkulturni komunikaciji, je bila potrjena.

5 Zaključek

Zaradi hitre rasti gospodarskega razvoja in globalizacije poslovanja podjetja razširjajo svoje poslovanje v tujini. Tudi slovenska podjetja odpirajo nove obrate v drugih državah ali zaposlujejo delovno silo iz tujine. Tako je tudi v slovenskih podjetjih vedno pogosteje zaposlena etnično raznolika delovna sila. Namen te raziskave je bil analizirati ovire medkulturne komunikacije v slovenskih podjetjih.

Rezultati kažejo, da dimenzije nacionalnih kulture, visokokontekstualna in nizkokontekstualna komunikacija nimajo statističnih značilnih vplivov na medkulturno komunikacijo. Vpliv imata jezik in multinacionalno podjetje. Vodje multinacionalnih podjetij se morajo zavedati, da je jezik pomembna ovira v komunikaciji v medkulturnem okolju.

Ta študija ima svoje omejitve. Ker smo anketirali le pet slovenskih podjetij, ki delajo v medkulturnem prostoru, rezultate ne moremo posplošiti na vsa slovenska podjetja.

LITERATURA

1. Chen, G. in Starosta, W. (1998). *Foundations of intercultural communication*. Boston: Allyn and Bacon.
2. Congden, S. W., Matveev, A. V. in Desplaces, D. E. (2009). Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management*, 12, št. 2, str. 73–89.
3. Dowling, P. in Welch, D. (2005). *International human resource management: Managing people in an international context*. Mason: South-Western.
4. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor/Doubleday.
5. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
6. Imberti, P. (2007). Who resides behind the words? Exploring and understanding the language experience of the non-English speaking immigrant. *Families in society*, 88, št. 1, str. 67–73.
7. LeBaron, M. (2003). *Communication Tools for Understanding Cultural Differences*. Spletna stran: <http://www.beyondintractability.org/essay/communication-tools> [Citirano 9. 2. 2018 ob 14.53 uri].
8. Matveev, A. V. in Nelson, P. E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, št. 2. str. 253–270.
9. Morden, T. (1995). International Culture and Management. *Management Decision*, 33, št. 2, str. 16–21.
10. Okoro, E. (2012). Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Towards a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion. *International Journal of Business and Management*, 16, št. 16. str. 1–9.
11. O'Leary, B. J. in Weathington, B. L. (2006). Beyond the Business Case for Diversity in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, št. 4, 283–292.
12. Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K., in Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforce: Effect on firms performance. *Group and Organization Management*, 28, št. 1, str. 107–126.

13. Williams, K., Morris, M., Leung, K., Bhatnagar, D., Hu, J. in Kondo, M. (1998). Culture, Conflict Management and Underlying Values: Accounting for Differences in Styles of Handling Conflicts among US, Chinese, Indian, and Phillipino Managers. *Journal of International Business Studies*, 29, str. 729–748.
14. Würz, E. (2006). Intercultural Communication on Web sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, št. 2, str. 274–299.
15. Zhou, Y. (2008). The Impact of Cultural Transfer on Cross-Cultural Communication. *Asian Social Science*, 13, št. 2, str. 142–146.

Žene u menadžmentu lokalne samouprave Virovitiško-podravske županije

UDK 352:005-005.2

KLJUČNE RIJEČI: žene menadžeri, prepreke ženama menadžerima, ženski stil vođenja

POVZETEK - Mednadžment je potreban velikim i malim organizacijama, javnom sektoru, profitnim i neprofitnim organizacijama, te na svim područjima ljudskog djelovanja. Nekadašnja orijentacija na menadžment u kojem glavnu ulogu imaju muškarci, u uspješnim organizacijama promijenjena je i žene zauzimaju posebno mjesto. U teoriji i praksi posebnosti i prednosti žena menadžera opisuju se »ženskim stilom« vođenja kojeg karakterizira: suradnja, razvijene interpersonalne vještine, poticanje participacije, moć koja proizlazi iz osobnosti, dijeljenje moći i informacija, posticanje samopoštovanja i entuzijazma kod zaposlenih, davanje pozitivnog primjera i timski rad. Još uvijek u mnogim organizacijama postoje stereotipi u svjesnim ili nesvjesnim predrasudama prema ženama na rukovodećim položajima, što dovodi do fenomena tzv. staklenog stropa. Kao mogući odgovor na ove stereotipe države često poduzimaju razne oblike pozitivne diskriminacije prema ženama. U Republici Hrvatskoj keo jedna od tih mjera je kvota o zastupljenosti žena od najmanje 40 % na izbornim listama. Cilj rada je istražiti ulogu žena u menadžmentu regionalne samouprave Virovitičko-podravske županije, s posebnim osvrtom na njihovu zastupljenost u različitim menadžerskim razinama.

UDC 352:005-005.2

KEY WORDS: women managers, obstacles for women managers, female leadership style

ABSTRACT - Management is needed in large and small organisations, the public sector, profit and non-profit organisations, and in all areas of human activity. In successful organisations, the former leadership orientation in management, in which men had a major role, has changed and women now have a special position. In theory and practice, the particularities and advantages of women managers are described by the "feminine style" of leadership characterised by: cooperation, developed interpersonal skills, encouragement of participation, power derived from personality, sharing of power and information, self-esteem and enthusiasm among employees, giving positive examples and teamwork. In many organisations there are still stereotypes in conscious or unconscious prejudice of women in managerial positions, leading to phenomena of the so-called glass ceiling. As a possible response to these stereotypes, various forms of positive discrimination against women are often employed by the state. In the Republic of Croatia, one of these measures is the quota of at least 40% of women representatives on the electoral lists. The aim of the paper is to investigate the role of women in the local government management of Virovitica and Podravina County, with special emphasis on their representation at various management levels.

1 Uvod

Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Buble, 2006). Iako je teorija menadžmenta donijela brojne klasifikacije funkcija menadžmenta, danas se one uobičajeno klasificiraju kao: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Razine menadžmenta se grupiraju u tri osnovne kategorije: vrhovni menadžment, srednji menadžment i menadžment prve razine.

Menadžment je univerzalno primjenljiv u svim vrstama organizacija i na svim razinama organizacije (Sikavica et al., 2008). Potreban je i koristi se u velikim i malim organizacijama, privatnom i javnom sektoru, odnosno na svim područjima ljudske aktivnosti gdje radi dvoje ili više ljudi na zajedničkom poslu.

1.1 Upravljanje različitostima

Ljudski potencijali suvremenih organizacija čine ljudi različitog spola, dobi, rasa, etničke pripadnosti, nacionalnosti, kulture, religije, seksualnog opredjeljenja, različitih vrijednosti, ali i predrasuda i stereotipa. Razvijanje vještina upravljanja različitostima ključno je za menadžere 21. stoljeća (Bahtijarević - Šiber et al., 2008). Pluralizam se odnosi na okolinu u kojoj se razlike priznaju, prihvaćaju i vide kao značajan doprinos cjelovitosti (Certo i Certo, 2008).

Suvremene organizacije shvaćaju da se bržim uključivanjem žena u menadžment, posebice u njegove više razine, postiže nužna raznolikost pristupa i stilova menadžmenta te time povećava fleksibilnost i sposobnost unošenja promjena. Ipak brojne su zapreke uključivanja žena u menadžment (Bahtijarević - Šiber et al., 2008). Istraživanja o položaju žena menadžera u hrvatskom društvu govore da je uzrok nenapredovanja žena posljedica diskriminacije žena u poslovnom svijetu. Diskriminaciju pripisuju društvu u kojem živimo, društvu koje je još uvijek patrijahalno i »muško«. Ovi rezultati potvrđuju da do manjka žena menadžera dolazi zbog tradicionalnog shvaćanja uloge žena i diskriminirajućeg pogleda na njihov status u poslovnom svijetu (Pavlek et al., 2015). Kako bi se uklonile barijere s kojima se susreću žene u menadžmentu, u Republici Hrvatskoj koristi se strategija pozitivne diskriminacije žena.

Pozitivna diskriminacija je mjera koju poduzima vlada, neka organizacija ili korporacija s ciljem da se smanje nejednakosti u društvu nastale upravo diskriminacijom na način da se pružaju određene povlastice onima koji su pretrpjeli neku vrstu diskriminacije. Pravni akt kojim se uređuje način zaštite od diskriminacije na temelju spola i stvaranju jednakih mogućnosti za žene i muškarce u RH je Zakon o ravnopravnosti spolova donesen 2008. godine. Osnovni strateški dokument prihvaćen je 2011. pod nazivom Nacionalna politika za ravnopravnost spolova, koji se temelji na prihvaćanju Pekinške deklaracije o ženama iz 1995 (Dovranić i Katavić, 2016).

Zakon o ravnopravnosti spolova (NN 82/2008) u dijelu o političkim strankama i ženama u politici u članku 15 propisuje da su svi dionici na izborima svih političkih razina dužni poštivati načelo ravnopravnosti spolova i voditi računa o uvarnoteženoj zastupljenosti žena i muškaraca na izbornim listama. Zakon o lokalnim izborima (NN 144/2012) u članku 9. poziva se na Zakon o ravnopravnosti spolova i kaže »Predlagatelji kandidacijskih lista dužni su poštivati načelo ravnopravnosti spolova«.

1.2 Fenomen staklenog stropa

Kad se govori o diskriminaciji žena u poslovnom i menadžerskom okruženju uobičajeno se koristi pojam »stakleni strop«. Stakleni strop je koncept koji se odnosi na

barijere s kojima se susreću žene koje pokušavaju doći na više menadžerske pozicije u korporacijama, državi, obrazovanju. Pojam se odnosi na nevidljivu barijeru koja postoji ispod razine menadžmenta koja blokira uspješne žene da postignu najviši rang menadžmenta (Ružić i Perušić, 2014).

Najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu staklenog stropa uključuju:

- predrasude – muškarci bivaju promaknuti brže od žena unatoč istim kvalifikacijama;
- otpor ženskom vodstvu – uspješne žene menadžeri doživljavaju se kao sebične, nasilne i agresivne, za razliku od muških menadžera;
- problem sa stilom vođenja – žene se bore s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan;
- zahtjevi obitelji – žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze (Ružić i Perušić, 2014).

1.3 Ženski stil vođenja

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta jer se ne može prenijeti na druge, dok se za sve ostale funkcije mogu organizirati specijalizirani odjeli. Uspješni politički i poslovni vođe imaju tu teško opisivu moć da očaraju, pridobiju i uvjere, da pokrenu, motiviraju i vode. Margaret Thatcher o tome je znala reći: Biti lider isto je kao biti dama. Ako drugima morate objasniti da to jeste, onda to niste (Srića, 2009).

»Ženski stil« vođenja popularni je naziv za stil vođenja koji se još naziva i »emotivnim«, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim, participativnim stilom vođenja. Za taj je stil vođenja karakterističan »mekani« pristup upravljanju i motiviranju ljudi. Pojedinci koji primjenjuju »ženski stil« vođenja ističu važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenima, suradnje, timskog rada, važnost dijeljenja informacija i osobno zadovoljstvo na radu. Karakterizira ih gledanje na ljude kao na zrele, odrasle bića s vlastitim potrebama, željama i težnjama. »Ženski« stil vođenja nazvan je tako zbog toga jer ga karakterizira ponašanje koji se smatra tipično ženskim. Ovo naravno ne znači da »ženski stil« menadžmenta primjenjuju isključivo žene (Pološki, 2003).

2 Metodologija

Cilj istraživanja je istražiti zastupljenost žena u lokalnoj samoupravi Virovitičko-podravске županije. Rezultati će se usporediti s rezultatima istraživanja koje su provele Bedeković i Ravlić 2011. nakon lokalnih izbora 2009. godine. Od tada su održani lokalni izbori 2013. i 2017. godine.

Polazna hipoteza H1: mjere zakonski regulirane pozitivne diskriminacije prema ženama značajno su povećale zastupljenost žena u lokalnoj samoupravi Virovitičko-podravске županije.

Kako bi se što prije uočile najvažnije karakteristike, razine menadžmenta podijeljene su na prvu razinu i na najvišu razinu. Prvu razinu menadžmenta čine pročelnička mjesta, a najvišu razinu čine dužnosnička mjesta. Mjesta pročelnika i dužnosnika regulirana su posebnim propisima.

Istraživanje je provedeno telefonskom anketom u svim jedinicama lokalne i područne samouprave Virovitičko-podravske županije 12. 3. 2018. godine.

3 Rezultati

Tabela 1: Broj pročelnika upravnih odjela u županijskoj, gradskim i općinskim upravama – lokalni izbori 2009. godine i lokalni izbori 2017

<i>županijske uprave i uprave gradova i općina</i>	<i>pročelnici 2009</i>	<i>pročelnice 2009</i>	<i>ukupno 2009.</i>	<i>pročelnici 2017</i>	<i>pročelnice 2017</i>	<i>ukupno 2017</i>
županijska uprava	1	6	7	2	5	7
Virovitica	4	4	8	4	2	6
Slatina	1	1	2	0	1	1
Orahovica	1	1	2	0	1	1
N. Bukovica	0	1	1	0	1	1
Pitomača	2	0	2	1	0	1
Crnac	1	0	1	1	0	1
Čačinci	1	0	1	1	0	1
Čadavica	1	0	1	1	0	1
Gradina	1	0	1	1	0	1
Lukač	0	1	1	0	1	1
Mikleuš	1	0	1	0	1	1
Sopje	1	0	1	1	0	1
Suhopolje	1	0	1	1	0	1
Špišić Bukovica	1	0	1	1	0	1
Voćin	1	0	1	1	0	1
Zdenci	1	0	1	1	0	1
<i>Ukupno:</i>	<i>19</i>	<i>16</i>	<i>35</i>	<i>17</i>	<i>12</i>	<i>29</i>
<i>Postotak:</i>	<i>54 %</i>	<i>46 %</i>	<i>100 %</i>	<i>59 %</i>	<i>41 %</i>	<i>100 %</i>

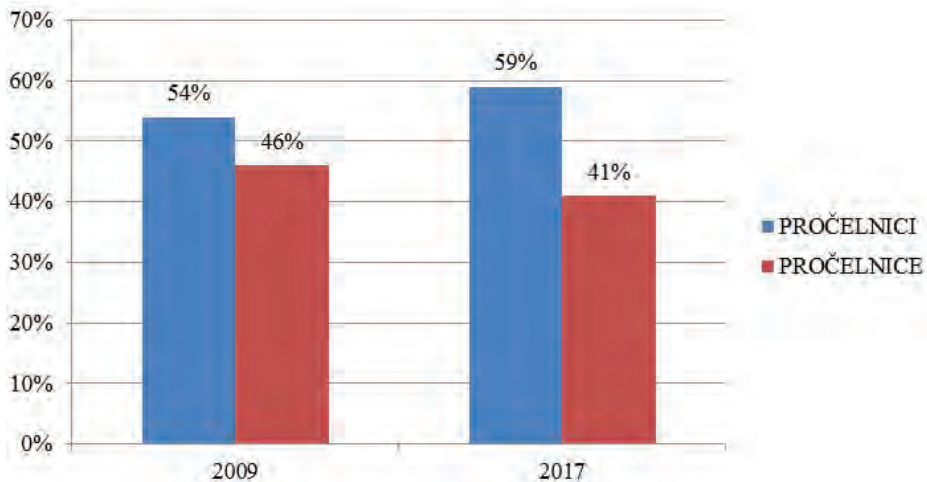
Vir: Bedeković, V. i Ravlić, Ž. (2011). Za izbore 2009, autori za izbore 2017.

Tabela 2: Struktura dužnosničkih mjesta u Virovitičko-podravskoj županiji – lokalni izbori 2009. godine i lokalni izbori 2017. godine

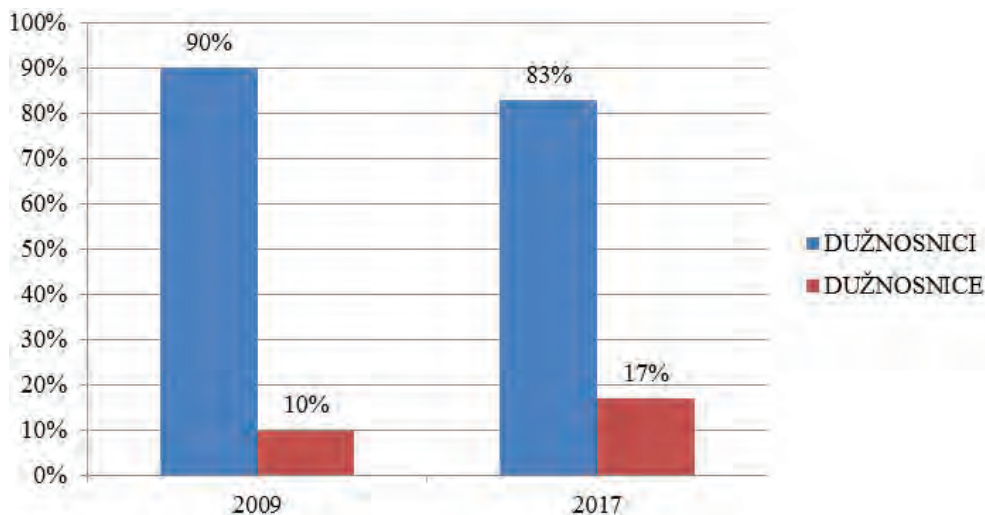
županija, gradovi i općine	muškarci 2009	žene 2009	ukupno 2009	muškarci 2017	žene 2017	ukupno 2017
županija	6	1	7	7	0	7
Virovitica	3	2	5	3	2	5
Slatina	5	1	6	3	2	5
Orahovica	4	1	5	3	1	4
Crnac	5	0	5	3	1	4
Čačinci	4	0	4	3	1	4
Čadavica	4	0	4	4	0	4
Gradina	4	0	4	3	1	4
Lukač	4	0	4	4	0	4
Mikleuš	4	0	4	3	1	4
Nova Bukovica	3	1	4	3	1	4
Pitomača	5	0	5	5	0	5
Sopje	5	0	5	5	0	5
Suhopolje	3	2	5	3	1	4
Špišić Bukovica	4	0	4	3	1	4
Voćin	5	0	5	4	0	4
Zdenci	4	0	4	3	1	4
Ukupno:	72	8	80	62	13	75
Postotak:	90 %	10 %	100 %	83 %	17 %	100 %

Vir: Bedeković, V. i Ravlić, Ž. (2011). Za izbore 2009, autori za izbore 2017.

Graf 1: Promjene u zastupljenosti žena na proćelničkim mjetima



Graf 2: Promjene u zastupljenosti žena na dužnosničkim mjestima



4 Analiza

Na prvoj razini menadžmenta, pročelničkoj, postotak zastupljenosti žena smanjen je za 5 %. Na najvišoj, dužnosničkoj razini menadžmenta, postotak zastupljenosti žena povećan je za 7 %.

Iako je nakon lokalnih izbora 2017. godine došlo do smanjenja udjela žena na prvoj razini menadžmenta za 5 %, sveukupan udio žena iznosi 41 %, što se može smatrati zadovoljavajućim. S druge strane, iako je došlo do povećanja udjela žena od 7 % na najvišoj razini menadžmenta, ukupan udio žena na ovoj menadžerskoj razini nije zadovoljavajući jer iznosi samo 17 %.

Kako raste razina menadžmenta, tako se i broj žena menadžera smanjuje što ukazuje na postojanje »staklenog stropa« koji je i dalje vrlo izražen usprkos svim mjerama pozitivne diskriminacije prema ženama koje su zakonom propisane još od 2008. godine. Od tada su održani lokalni izbori 2009., 2013. i 2017. godine, ali nije bilo značajnih pomaka i udio žena na najvišim razinama menadžmenta je i dalje ispod 20 %.

5 Zaključak

Uvažavajući prethodno može se reći da rezultati nisu potvrdili hipotezu H1: mjere zakonski regulirane pozitivne diskriminacije prema ženama značajno su povećale zastupljenost žena u lokalnoj samoupravi Virovitiško-podravske županije.

Uprkos zakonskoj obavezi zastupljenost žena u lokalnoj samoupravi Virovitičko-podravske županije nije se značajno povećala. Na najnižoj razini menadžmenta postotak zastupljenosti je čak i smanjen. Na najvišoj, dužnosničkoj razini zastupljenost žena je zanemarivo povećana i iznosi samo 17 %, odnosno 83 % dužnosničkih mjesta zauzimaju muškarci.

Diskriminacijska praksa žena potječe iz mnogo kompleksnijih i tvrdokorno ukorijenjenih društvenih obrazaca ponašanja i raspodjele društvenih uloga pri čemu je ključno zapaziti da jednom kada su spolne uloge podijeljene, obrazac se uglavnom sam reproducira i potreban je golem napor da se osvijesti i promijeni (Prijić - Samardžija et al., 2008).

LITERATURA

1. Certo, C. in Certo, T. (2008). *Moderni menadžment* 10. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki - Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bedeković, V. i Ravlić, Ž. (2011). Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave na primjeru Virovitičko-podravske županije. *Praktični menadžment*, 2, br. 2, str. 15–23.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Dovranić, D. i Katavić, I. (2016). Utjecaj pozitivne diskriminacije na uključivanje žena na tržišta rada u Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 6, br. 2, str. 35–40.
6. Pavlek, M. H., Klopotan, I. i Latin, M. (2015). Položaj žena menadžera. *Tehnički glasnik*, 9, br. 2, str. 227–229.
7. Pološki, N. (2003). »Ženski stil« vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54, br. 1–2, str. 38–47.
8. Prijić - Samardžija, S., Avelini - Holjevac, I. i Turk, M. (2008). Žene u znanosti: stakleni strop. *Društveno istraživanje Zagreb*, 18, br. 104, str. 1049–1073.
9. Ružić, V. i Perušić, M. (2014). Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment*, 5, br. 1, str. 98–106.
10. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. i Pološki - Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Srića, V. (2009). *Život kao igra*. Zagreb: Algoritam.
12. Zakon o ravnopravnosti spolova. NN 82/2008.
13. Zakon o lokalnim izborima. NN 144/2012.

Nove tendencije u upravljanju ljudskim resursima

UDK 658.3(497.11)

KLJUČNE REČI: ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, organizacija, performanse

POVZETEK - Za kompaniju u novom milenijumu postalo je izuzetno važno da pored toga što se konstantno trudi da privuče najkvalitetnije ljude, da ih takođe i konstantno podstiče na učenje i razvoj, motiviše ih, daje im slobodu i efikasno upravlja njihovim potencijalima pretvarajući ih u nove poslovne šanse. Naime, složenije okolnosti poslovanja, brzina, tempo i uslovi rada, zahtevaju od organizacije davanje više prostora inicijativi zaposlenih i stvaranje radnog okruženja koje će im omogućiti da ispolje i unaprede sav svoj potencijal. Superiornost na tržištu imaće kompanije koje usvoje novi način upravljanja ljudskim resursima i učine da i njihovi najobičniji ljudi u organizaciji počnu da rade izuzetne poslove. Prema rezultatima istraživanja koji će u radu biti prikazani, u kompanijama u Srbiji prostora za unapređenje upravljanja ljudskim resursima ima, i sami rezultati poslužiće kao osnova za davanje konkretnijih preporuka menadžerima i drugim donosiocima odluka kako da unaprede svakodnevni rad i poboljšaju krajnje performanse organizacije.

UDK 658.3(497.11)

KEY WORDS: human resources, human resource management, organisation, performance

ABSTRACT - In addition to constantly striving to attract the best quality people, it has become increasingly important for the new millennium company to regularly stimulate them to learn and develop, motivate them, give them freedom, and efficiently manage their potentials by turning them into new business opportunities. Specifically, more complex circumstances of business, speed, pace, and working conditions require the organisation to give more space to the initiative of employees, and to create a work environment that will enable them to develop and improve their entire potential. The companies that adopt a new way of managing human resources and enable the most ordinary people in the organisation to do outstanding jobs will have superiority on the market. According to the presented research results, the space for improvement of human resources management in the companies in Serbia exists; the results will serve as a basis for giving more concrete recommendations to managers and other decision makers on how to improve everyday work and enhance the ultimate performance of the organisation.

1 Uvod

Primarna aktivnost upravljanja ljudskim resursima predstavlja obezbeđivanje potrebnog broja ljudi, odgovarajućih kompetencija u skladu sa zahtevima radnog mesta. Time se ostvaruje princip »pravi ljudi na prava mesta«. To je samo prvi ispravan korak na putu uspeha. Za kompaniju u novom milenijumu postalo je izuzetno važno da pored toga što se konstantno trudi da privuče najkvalitetnije ljude, da ih takođe podstiče na učenje i razvoj, motiviše ih, daje im slobodu i efikasno upravlja njihovim potencijalima pretvarajući ih u nove poslovne šanse.

U savaremenim okolnostima posovanja superiornost na tržištu imaće kompanije koje usvoje novi način upravljanja ljudskim resursima kao nečim najvrednijim što poseduju. U tom kontekstu Piter Draker je pre nekoliko godina izjavio za Wall Street Journal da ništa u finansijskom izveštaju ne govori o onome što danas upravlja po-

slovanjem (Tisen et al., 2006). Osnovno bogatstvo i potencijal savremene organizacije nalazi se u mozgovima njenih radnika, a ne u njenim materijalnim resursima. Istog mišljenja je i Bil Gejts, koji je kada su pitali gde on vidi vrednost svoje kompanije Microsoft lakonski odgovorio da »svakog jutra devedeset posto vrednosti ušeta u kompaniju, a popodne izade iz nje« (Jovičić i Jovičić, 2015). Još jedan menadžer, Howard Schultz, direktor Starbucks-a, svetski poznatog i uspešnog lanca kafeterija smatra da su njegovu kompaniju stvorili zaposleni, a ne potrošači i da je dovođenje i obučavanje najboljih ljudi njihov primaran zadatak i siguran način da se ispune očekivanja potrošača. Tajna uspeha ovih menadžera sigurno leži upravo u njihovom odnosu prema zaposlenima.

Prema Ristić et al. (2006) smisao izučavanja menadžmenta ljudskih resursa, kao savremene naučne discipline jeste da odgovori na pitanje da li imamo ljude koji su nam potrebni danas i da li stvaramo ljude koji će nam trebati sutra.

2 Nove tendencije u upravljanju ljudskim resursima

Povećanje edukacije kod zaposlenih od 10 % povećaće ukupnu produktivnost za oko 8,6 %, dok povećanje kapitalne opremljenosti za 10 % povećava produktivnost za 3,4 %. Ovaj primer pokazuje da je za uspešnost poslovanja presudniji intelektualni potencijal zaposlenih nego raspoloživi fizički kapital (Stefanović et al., 2012). Takođe, u ceni mikroprocesora danas materijal učestvuje sa 2–3 % (Cvijanović et al., 2006). Kompanije kao što su Google, General electric, eBay, Amazon.com, pa čak i Toyota, već godinama uspevaju da održavaju svoju konkurentsku prednost sa nefizičkom imovinom poput baza podataka o kupcima, sistema naručivanja putem Interneta, neprestanog inoviranja proizvoda i procesa, kao i deljenja i širenja znanja među zaposlenima.

Draker (2005) je rekao da »treba učiniti da obični ljudi rade izuzetne poslove«, dok Hamel i Brin (2009) menadžerima savetuju slično, a to je da ako žele da zahvaljujući svom inoviranju i načinu razmišljanja nadmaše sve veću masu skoroevića, moraju da nauče kako da inspirišu svoje zaposlene da svakodnevno pružaju svoj maksimum.

Važna stavka unapređivanja rada sa ljudima jeste i stvaranje poverenja. U eri otkaza ova osobina u značajnom je padu kod zaposlenih zajedno sa osećajem lojalnosti. Sticanje poverenja zahteva vreme, a vreme je resurs koji najčešće nadostaje. Podrazumeva se i da u poslu ne možete svima pokloniti isti nivo poverenja. Arnold Frank u knjizi Menadžment-učite od najboljih menadžerima savetuje da zauzmu stav da su ljudi dobronamerni i sposobni. Poznato je da poverenje stvara poverenje, tako da ljudima treba verovati unapred. Izgradnjom poverenja uspostavlja se emocionalna spona koja će pojedinca dodatno vezati za organizaciju. Uspostavljanje poverenja i njegovo održavanje neophodno je da bi se jednom organizacijom uspešno i efikasno rukovodilo. Zato Arnold Frank (2015) u procesu upravljanja preduzećem menadže-

rima preporučuje sledeću maksimu: »Poklonite svakom onoliko poverenja koliko možete, idite do same granice onoga što možete da opravdate sebi i drugima«.

Menadžeri moraju prihvatiti da je savremenoj organizaciji potrebno da, u uslovim izuzetne konkurentnosti i nepredvidivih okolnosti poslovanja, ima jak imunitet, a to dolazi iznutra.

U nastavku rada biće prikazani rezultati istraživanja o tome koliko menadžeri u Srbiji ulažu u razvoj kapaciteta svojih zaposlenih i koliko im ovlašćenja daju.

3 Metodologija istraživanja i hipoteze

Upitnik o organizacionoj kulturi, urađen u formi Likertove skale za merenje stavova (1 – nikako se ne slažem, 2 – pretežno se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – pretežno se slažem, 5 – slažem se u potpunosti) i po modelu Denisona (Denison i Neale, 1999) uz neznatnu modifikaciju stavova, korišćen je za prikupljanje podataka. Upitnik je deljen u direktnom kontaktu sa ispitanicima i putem društvene mreže facebook. Istraživanje je sprovedeno tokom 2015. godine. Učestvovalo je ukupno 1000 zaposlenih ispitanika iz 29 gradova u Srbiji. Podaci su analizirani i interpretirani korišćenjem programa IBMSPSS Statistics 21. U radu će biti prikazan samo deo istraživanja koji se odnosi na opunomoćivanje zaposlenih i ulaganje u razvoj njihovih sposobnosti što je u direktnoj vezi sa temom rada.

Za opunomoćivanje zaposlenih ispitivani su sledeći stavovi:

- Većina zaposlenih je potpuno uključena u svoj posao.
- Odluke se obično donose na nivou na kome su dostupne najbolje informacije.
- Informacije su dostupne, tako da svako može dobiti informaciju koja mu je potrebna.
- Svi zaposleni veruju da mogu imati pozitivan uticaj na organizaciju.
- U proces planiranja uključeni su svi do izvesne mere.

Za ulaganje u razvoj zaposlenih ispitivani su sledeći stavovi:

- Autoriteti su delegirani, tako da ljudi mogu da deluju samostalno.
- Postoji kontinuirano investiranje u razvoj sposobnosti zaposlenih.
- Sposobnosti zaposlenih smatraju se značajnim izvorima konkurentske prednosti preduzeća.
- Na probleme retko nailazimo pošto imamo sve neophodne veštine za posao.

3.1 Struktura uzorka

Pol: muški 52 %, ženski 46 % i nisu se izjasnili 2 %.

Najveći broj ispitanika je starosti od 31 do 40 godina (38 %) i ima radno iskustvo od 6–15 godina (njih 39 %). Takođe, najveći broj njih je završio srednju školu (42 %), a čak više od polovine njih su radnici na izvršnim radnim mestima (čak 64 % njih).

Što se tiče strukture uzorka prema karakteristikama firme u kojoj su ispitanici zaposleni, najveći broj ispitanika zaposlen je u srednjim kompanijama (33,8 %) i u uslužnom sektoru (20,4 %). Daleko više su zastupljeni zaposleni u domaćim kompanijama (čak 86 % njih). U strukturi uzorka prema vlasništvu kompanije su, pored zaposlenih u privatnim (52 %) i državnim kompanijama (44 %), prisutni i zaposleni u društvenim preduzećima (4 %), koja su u međuvremenu prestala da postoje. Naime, u toku 2015. godine, kada je istraživanje već uveliko bilo rađeno, izašao je Zakon o privatizaciji kojim je određeno da se društveni kapital u Srbiji mora privatizovati do 31. 12. 2015. godine što je značilo prestanak postojanja ove vrste preduzeća. Deo ovih preduzeća je u međuvremenu privatizovan, a deo je podržavljen.

Odgovori ispitanika na pomenute grupe pitanja košišćeni su kako bi se testirale sledeće istraživačke hipoteze:

- Kompanije u Srbiji podstiču opunomoćivanje zaposlenih.
- Kompanije u Srbiji ulažu u razvoj sposobnosti svojih zaposlenih.
- Za testiranje postavljenih hipoteza korišćena je deskriptivna analiza.

3.2 Rezultati deskriptivne analize

U tabeli 1 su dati podaci centralne tendencije (srednje vrednosti) i standardnog odstupanja (standardne devijacije) koji se odnose na stavove kojim se opisuju faktori opunomoćivanja zaposlenih.

Tabela 1: Ocene stavova »opunomoćivanja«

<i>Descriptive Statistics</i>		
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Većina zaposlenih je u potpunosti uključena u svoj posao	3,45	1,281
Odluke se obično donose na nivou na kome su dostupne najbolje informacije	3,57	1,169
Informacije su dostupne, tako da svako može dobiti informaciju koja mu je potrebna	3,49	1,311
Svi zaposleni veruju da mogu imati pozitivan uticaj na organizaciju	3,43	1,252
U proces planiranja uključeni su svi do izvesne mere	2,95	1,316
Srednja ocena	3,38	

Prema dobijenim rezultatima (tabela 1) prosečna ocena opunomoćivanja zaposlenih u organizacijama u Republici Srbiji je 3,38 što što je nešto iznad stava »niti se slažem, niti ne slažem« (tabela 1). Najbolje je ocenjen stav »Odluke se obično donose na nivou na kome su dostupne najbolje informacije« (3,57), dok je najlošiju ocenu dobio stav »U proces planiranja uključeni su svi do izvesne mere« (2,95) što je ocena opisana kao »pretežno se ne slažem«, ali blizu neutralnog stava »niti se slažem, niti ne slažem«.

U tabeli 2 prikazani su rezultati za ulaganje u razvoj sposobnosti zaposlenih.

Tabela 2: Ocene stavova »razvoj sposobnosti zaposlenih«

<i>Descriptive Statistics</i>		
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Autoriteti su delegirani, tako da ljudi mogu da deluju samostalno	3,22	1,263
Postoji kontinuirano investiranje u razvoj sposobnosti zaposlenih	3,01	1,293
Sposobnosti zaposlenih smatraju se značajnim izvorima konkurentske prednosti preduzeća	3,48	1,198
Na probleme retko nailazimo pošto imamo sve neophodne veštine za posao	3,08	1,185
Srednja ocena	3,198	

Prema dobijenim rezultatima prosečna ocena razvoja sposobnosti zaposlenih u organizacijama u Republici Srbiji je 3,198 što što je tek nešto malo iznad stava »niti se slažem, niti ne slažem« (tabela 2). Iz rezultata se takođe vidi da su se ispitanici najboljom ocenom ocenili stav »Sposobnosti zaposlenih smatraju se značajnim izvorima konkurentske prednosti preduzeća« (3,48), dok je najlošije ocenjen stav »Postoji kontinuirano investiranje u razvoj sposobnosti zaposlenih« (3,01), što jasno ukazuje na zaključak da i pored razvijene svesti o značaju razvoja sposobnosti i veština zaposlenih za konkurentnost organizacije, menadžeri to slabije sprovode u praksi.

Na osnovu dobijenih prosečnih ocena opunomoćivanja i razvoja sposobnosti zaposlenih možemo prihvatiti obe postavljene hipoteze, ali i zaključiti da su oba ispitivana faktora u Srbiji na niskom nivou (ocene su tek nešto više iznad neutralnog stava).

4 Zaključak

Uspeh savremene organizacije zavisi od zaposlenih i njihovog znanja i sposobnosti, što pojačava potrebu organizacije za davanjem više prostora inicijativi zaposlenih, i stvaranjem radnog okruženja koja će ljudima omogućiti da ispolje i unaprede sav svoj potencijal.

Rezultati istraživanja pokazali su da je u privrednim društvima u Republici Srbiji prisutno ulaganje u razvoj sposobnosti i veština zaposlenih i davanje ovlašćenja koja prevazilaze njihova radna mesta, ali takođe možemo zaključiti i da prostora za njihovo poboljšanje ima. Uključivanje zaposlenih u proces planiranja, a time i u život kompanije i kreiranje njene budućnosti, podigao bi nivo lojalnosti i motivisanosti zaposlenih, a kontinuirano investiranje u razvoj njihovih sposobnosti pozitivno bi uticalo na radni učinak. Dakle, opunomoćivanje zaposlenih i ulaganje u njihove sposobnosti dva su povezana fenomena jer se investiranjem u radnika dobija na njegovom kvalitetu i stvara osoba kojoj se sa puno poverenja može prepustiti da radi i poslove koji prevazilaze okvir njegovog radnog mesta.

Možemo zaključiti, da obzirom da živimo u eri znanja i da organizacija danas počiva na ljudima, kao jedinom resursu koji ima sposobnost sticanja znanja, menadžeri u Srbiji treba više da ulažu u svoje zaposlene i više koriste njihove potencijale, jer na taj način svoj san i ciljeve mogu pretvoriti u stvarnost.

LITERATURA

1. Cvijanović, M. J., Lazić, J. i Nastić, A. (2006). Korporativna kultura i organizaciona struktura. Beograd: Ekonomski institut.
2. Denison, R. D. i Neale, S. W. (1999). Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide. Spletna stran: http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf [Citirano 20. 10. 2014].
3. Draker P. (2005). Upravljanje u novom društvu. Novi Sad: Adižes.
4. Frank, A. (2015). Menadžment-učite od najboljih. Beograd: Laguna.
5. Hamel, G. i Brin, B. (2009). Budućnost menadžmenta. Novi Sad: Asee.
6. Jovičić, M. i Jovičić, A. (2015). Inovacije i konkurentska prednost. Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 51, br. 33, str. 193–202.
7. Ristić, Ž., Klincov, R., Karavidić, S. i Marković, J. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
8. Stefanović, V., Vojnović, B. i Urošević, S. (2012). Menadžment ljudskih resursa; savremene strategije i kontroverze. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
9. Tisen, R., Andriesen, D. i Depre Lekan, F. (2006). Dividenda znanja. Novi Sad: Aseebooks.

Delovni čas in organizacija dela v delovnem razmerju

UDK 349.2+331.313.6

KLJUČNE BESEDE: delovno pravo, delovni čas

POVZETEK - V Sloveniji veljavni Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 1. odstavku 4. člena določa, da je delovno razmerje razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Pomemben element organiziranosti delovnega procesa je časovni okvir, znotraj katerega sme delodajalec od delavca pričakovati opravljanje dela. Časovna komponenta pa je povezana z ustrezno delodajalčevo razporeditvijo dela med delavce in poznavanje obsega delavčevih zadolžitvev na način, da se delavcu zagotavljajo zakonske kvote. V delovnem pravu je vse pogostejši očitni razkorak med pravnim »treba je« in dejanskim »tako je«, s tem pa se posega zlasti v delavčevo zasebno življenje in se ga postavlja v položaj človeškega vira – objekta in ne človeka – subjekta. Katera so pravna določila o delovnem času in s tem povezana določila, zaradi katerih se delavcu zagotavlja kakovost življenja, bo z vidika slovenske zakonodaje in mednarodnih pravil predstavljeno v nadaljevanju.

UDC 349.2+331.313.6

KEY WORDS: labour law, working time

ABSTRACT - In Slovenia, Article 4 paragraph 1 of the Employment Relationship Act (ERA) determines the employment relationship as a relationship between the employer and employee in which the employee voluntarily enters the organised working process of the employer and personally and continually performs work according to instructions and under supervision of the employer in exchange for a payment. One of the important aspects of the organised working process is the timeframe within which the employer expects the employee to perform their work. The time component, however, is related to the appropriate employer's allocation of work and knowledge of the scope of the employee's duties in a way that the employee is provided with legal provisions. In labour law, there is an increasingly obvious gap between the legal "need to be" and the actual "is". Consequently, the employee's personal aspect of life is deprived and they are placed in the position of a human resource as an object, not as a human subject. The article will present the legal provisions on working time and the related provisions in Slovenian and international legislation, which affect the quality of the employee's life.

1 Zakonodajno urejanje delovnega časa

1.1 Izhodišča

Človek je bitje, ki dela 24 ur, vsak dan, celo leto. Vendar le del tega dela predstavlja delo z vidika delovnopravnega urejanja. Obstajajo različne vrste pravno urejenega dela, predstavili bomo pravno obliko, ki je po podatkih slovenskega Statističnega urada v Sloveniji najpogostejša, to je delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, s katero se ustvari delovno razmerje. V 3. četrtletju leta 2017 je bilo 974.000 delovno aktivnih prebivalcev, od tega je bilo 771.000 delovno aktivnih v delovnem razmerju. Delovni čas pa je pomembna komponenta tudi zaradi demografskih podatkov o staranju prebivalstva in podaljševanju delovnega obdobja. Tudi s tega vidika je potrebno varovati delavce in skrbeti za njihov standard. Temeljni zakon, ki ureja delovna razmerja, je Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 s spremembami

in dopolnitvami, v nadaljevanju ZDR-1). Uslužbenska delovna razmerja pa ureja Zakon o javnih uslužbencih, vendar ta niso predmet tega članka.

ZDR-1 v 1. odstavku 4. člena definira delovno razmerje. Komponenta delovnega časa je vključena v elementu organizacije delovnega procesa. Iz 142. člena ZDR-1 izhaja, da je delovni čas sestavljen iz (1) efektivnega delovnega časa, opredeljenega kot čas, v katerem delavec dela in je na razpolago delodajalcu ter izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi, (2) časa odmora ter (3) čas upravičenih odsotnosti. A contrario je čas, ko delavec ni na razpolago delodajalcu, čas počitka, kot to obdobje opredeljuje Direktiva 2003/88/ES o določenih vidikih organizacije delovnega časa. Programske usmeritve Inšpektorata Republike Slovenije za delo za leto 2017 izkazujejo, da je področje delovnega časa med bolj perečimi delovnopравни vidiki, na katere se institucija osredotoča preko svojih zakonskih pristojnosti. Upoštevanje delavčevih pravic z naslova delovnega časa je pomembno zaradi obnavljanja fizičnih moči delavca na eni strani ter zagotavljanja delovne učinkovitosti, dolgoročne delovne sposobnosti in varnosti ter zdravja pri delu na drugi (psihični) strani. V sled tem ugotovitvam je inšpektorat velik poudarek v letu 2017 dal na ugotavljanje spoštovanja določb o delovnem času ter počitkih in odmorih.

Delodajalec mora delovni proces organizirati tako, da delavec na delovnem mestu produktivno dela znotraj zakonskih omejitev delovnega časa. Pravni temelj so področni pravni akti, temeljni temelj pa je medsebojno zaupanje. V skladu z 31. členom ZDR-1 je delovni čas eden od elementov pogodbe o zaposlitvi in se morata delavec in delodajalec dogovoriti o obsegu in razporeditvi delovnega časa. Pogodbenika se v skladu z ZDR-1 lahko sklicujeta tudi na veljavne zakone, kolektivne pogodbe oziroma splošne akte delodajalca.

Delovni čas je mogoče razporediti enakomerno ali pa neenakomerno. V obeh primerih mora delodajalec upoštevati zakonske urne omejitve, pri čemer ZDR-1 v določenih primerih omogoča doseganje zakonskih omejitev v referenčnem obdobju, kar pomeni, da se mora delavčev delovni čas izravnati z zakonskimi zahtevami znotraj določenega obdobja. Zakonodaja pa dopušča spreminjanje že določene razporeditve zaradi okoliščin, ki jih delodajalec ni mogel vnaprej predvideti. Delodajalec sme znotraj zakonskih možnosti začasno spremeniti delovni čas z začasno (enakomerno ali neenakomerno) prerazporeditvijo, odreditvijo nadurnega dela oziroma usmeritvijo na dodatno delo. Ponavljanje potrebe po uporabi teh institutov nakazuje na potrebo po reorganizaciji delovnega procesa in siceršnjega delovnega časa, zato morata delavec in delodajalec pravno urediti spremembo.

1.2 Enakomerna in neenakomerna razporeditev delovnega časa

Razporeditev delovnega časa mora biti urejena v pogodbi o zaposlitvi, pri čemer lahko delavec in delodajalec s pogodbo o zaposlitvi neposredno ali preko sklicevanja na kolektivno pogodbo oziroma splošni akt delodajalca uredita delovni čas in možnosti njegovega prerazporejanja. 2. odst. 148. čl. ZDR-1 delodajalcu nalaga obveznost, da pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta določi letni raspored de-

lovnega časa in o tem pisno obvesti delavce na pri delodajalcu običajen način. Letni razpored dela mora biti skladen z dogovorjenimi vsebinami pogodb o zaposlitvi.

Tako kot je zakonsko pravilo z vidika trajanja delovnega razmerja pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas, tako je tudi z vidika razporejanja delovnega časa zakonsko pravilo enakomerna razporeditev delovnega časa. Zakonitosti enakomerne razporeditve so prikazane v shemi 1.

Shema 1: Zakonski normativi pri enakomerni razporeditvi delovnega časa



Vir: Lasten vir, 2018.

5. odst. 148. člena ZDR-1 pa omogoča, da delavec in delodajalec dogovorita neenakomerno razporeditev delovnega časa zaradi narave ali organizacije dela ali potreb uporabnikov. Za primer take razporeditve zakon določa:

- prepoved in delovni čas ne sme trajati več kot 56 ur na teden,
- zapoved, da mora delodajalec upoštevati polni delovni čas kot povprečno delovno obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev (referenčno obdobje) in paziti na ustrezno upoštevanje določb o dnevnih odmorih in tedenskih počitkih. Referenčno obdobje se lahko s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti podaljša do največ 12 mesecev, ko to narekujejo objektivni ali tehnični razlogi ali razlogi organizacije dela.

Neenakomerna razporeditev tako pomeni, da je vnaprej določeno, da bo delavec ob različnih dnevih delal različno število ur ter znotraj referenčnega obdobja določen čas delal manj ur in določen čas več ur, kot je njegova povprečna delovna obveznost. Seštevek vseh opravljenih ur se obravnava na ravni celotnega referenčnega obdobja. Kljub neenakomerni razporeditvi delovnega časa, bo delavec na polletni oziroma letni ravni opravil enako število ur, kot bi jih v primeru dela z enakomerno razporejenim delovnim časom (v povprečju 2088 ur letno). Delodajalec mora upoštevati zakonsko prepoved dela preko polnega delovnega časa.

Delavec pa lahko v skladu s 3. odst. 148. čl. ZDR-1 v času trajanja delovnega razmerja predlaga drugačno razporeditev delovnega časa zaradi potreb usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Delodajalec mora pri svoji odločitvi upoštevati potrebe delovnega procesa in pisno utemeljiti svojo odločitev, ki jo delavcu lahko pošlje tudi po elektronski poti na elektronski naslov delavca, ki ga zagotavlja in uporabo nalaga delodajalec.

1.3 Odstopanja od dogovorjene razporeditve delovnega časa

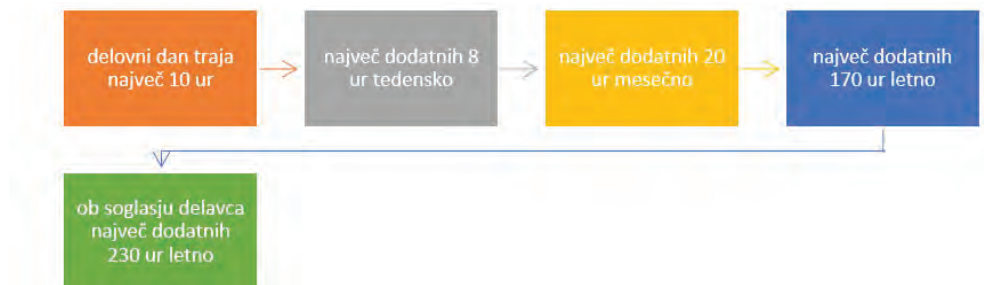
Ob nastopu posebnih okoliščin sme delodajalec zaradi zagotavljanja nemotenega teka delovnega procesa oziroma preprečevanja nevarnosti in odvratanja škode, delavcu začasno prerazporediti delovni čas ob pogoju, da:

- sta pogodbeni stranki tako možnost določili v pogodbi o zaposlitvi neposredno ali posredno s sklicevanjem na kolektivno pogodbo ali splošni akt delodajalca in
- delodajalec delavca pisno obvesti o začasni prerazporeditvi delovnega časa najmanj en dan pred razporeditvijo delovnega časa na pri delodajalcu običajen način.

ZDR-1 v 148. čl. tako določa začasno prerazporeditev delovnega časa kot delodajalčevo možnost odziva na določene dogodke, ki nastanejo po določitvi letnega razporeda delovnega časa. Objektivne okoliščine zahtevajo spremembe v organizaciji dela in začasno prilagoditev delovnega procesa ter s tem delovnega časa. Praktično to pomeni, da delavec določeno obdobje dela več ali manj, kot ima določeno v pogodbi o zaposlitvi in v letnem razporedu delovnega časa ter določeno obdobje dela manj ali več, da doseže povprečno delovno obveznost. Začasna prerazporeditev je lahko enakomerna in delavec začasno dela npr. 2 uri več na dan, vsak delovni dan in za izravnavo v kasnejšem obdobju dela vsak dan 2 uri manj. Lahko pa je začasna prerazporeditev neenakomerna in delavec dela npr. dva dni 3 ure manj in tri dni 4 ure manj ter za izravnavo v kasnejšem obdobju 3 oziroma 4 ure manj. Pri začasni prerazporeditvi delovnega časa gre za hiter in začasen odziv na razmere na trgu oziroma škodljive okoliščine. Obdobje začasnosti zakonsko ni omejeno, smiselno pa je, da traja najkrajši možni čas, ki je potreben, da delodajalec okoliščine obvlada in prilagodi sicer predvidenemu letnemu razporedu delovnega časa. Zakon postavlja tudi pri začasni prerazporeditvi omejitve, kot jih določa za neenakomerno razporeditev.

V zakonsko določenih primerih pa je dopustno odrejanje dela preko polnega delovnega časa v obliki nadurnega dela in v primeru nesreč kot dodatno delo. Nadurno delo pomeni, da delavec dejansko dela več ur, kot je njegova obveznost znotraj pogodbe o zaposlitvi. Četudi zakon določa posebno plačilo za ure, ki so opravljene preko pogodbeno določenega obsega delovnega časa, je namen zakona, da se omeji čas, ki ga je delavec dolžan nameniti delodajalcu in sme delodajalec nadurno delo odrediti le, če se na določene okoliščine ne more odzvati na drug način, kot to določa 1. odst. 146. čl. ZDR-1. Zakon postavlja urne omejitve, predstavljene v shemi 2 ter določa, da se dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitve lahko upoštevata kot povprečna omejitve v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev.

Shema 2: Časovni okvirji nadurnega dela



Vir: Lasten vir, 2018.

Delavec je po 145. čl. ZDR-1 dolžan opravljati delo preko polnega ali dogovorjenega krajšega delovnega časa v primerih naravne ali druge nesreče ali ko se ta nesreča neposredno pričakuje. Tako delo lahko traja, dokler je nujno, da se rešijo človeška življenja, obvaruje zdravje ljudi ali prepreči materialna škoda.

Odrejanje nadurnega dela oziroma dodatnega dela je omejeno z 2. odst. 146. člen ZDR-1 in delodajalec ne sme naložiti dela preko polnega delovnega časa:

- delavki ali delavcu zaradi varstva nosečnosti in starševstva,
- starejšemu delavcu,
- delavcu, ki še ni dopolnil 18 let starosti,
- delavcu, kateremu bi se po pisnem mnenju izvajalca medicine dela, oblikovanem ob upoštevanju mnenja osebnega zdravnika, zaradi takega dela lahko poslabšalo zdravstveno stanje,
- delavcu, ki ima polni delovni čas krajši od 36 ur na teden zaradi dela na delovnem mestu, kjer obstajajo večje nevarnosti za poškodbe ali zdravstvene okvare,
- delavcu, ki dela krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali drugimi predpisi.

1.4 Odmor, počitek in letni dopust

Pri razporejanju delovnega časa mora delodajalec paziti tudi na pravila glede odmorov, dnevnih in tedenskih počitkov ter letnega dopusta. V skladu s pravili ZDR-1, ki se jih lahko nadgradi s kolektivnimi pogodbami, mora delodajalec delavcu v obdobju 24 ur omogočiti pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 12 ur. Delavec, ki mu je delovni čas neenakomerno razporejen ali začasno prerazporejen, ima v obdobju 24 ur pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 11 ur.

Delavec ima v obdobju sedmih zaporednih dni, poleg pravice do dnevnega počitka, pravico do počitka v trajanju najmanj 24 neprekinjenih ur (tedenski počitek). Minimalno trajanje tedenskega počitka se upošteva kot povprečje v obdobju 14 zaporednih dni. Poleg urnih počitkov pa zakon določa tudi letni dopust. Sodišče EU je v primeru C-194/12 pojasnilo, da je namen pravice do plačanega letnega dopusta delavcu omogočiti, da se spočije in da ima na voljo obdobje za sprostitev in razve-

drilo in delavec praviloma mora imeti možnost izkoristiti dejanski počitek, da bi učinkovito zaščitil svojo varnost in zdravje. Neizrabljeni plačani letni dopust se le izjemoma lahko nadomesti z denarnim nadomestilom.

2 Mednarodno pojmovanje delovnega časa

2.1 Splošno

Delovni procesi se razvijajo, pojavljajo se novi načini proizvodnje in dela, tehnološki razvoj omogoča spremembo in vsled temu je potrebno prilagoditi tudi organizacijo delovnega časa. Novodobne oblike delovnega časa naj bi omogočale večjo svobodo delavcem pri organizaciji delovnega časa in pozornost naj bi se iz števila ur in njihovega nadzora preusmerila na storilnost ter njeno spremljanje (performance monitoring) ob upoštevanju pravic delavca do varnega in zdravega življenja ter časa zase. Ravnotežje med delom in življenjem je vse pomembnejše zaradi splošnih družbenih pojavov – feminizacija delovne sile, večje delovne intenziteta, tehnološkega razvoja. V urejanje delovnega časa je potrebno vključiti tudi delavce.

2.2 Stanje na evropski ravni

Delovni čas je meja med zasebnim in poklicnim življenjem, zato je njegovo pravno urejanje pomembno z vidika politike, gospodarstva in družbe kot take tudi na ravni EU. Trajanje delovnega časa in njegova organizacija določata kakovost dela z vidika delavčevega zdravja in njegovega dobrega počutja, kot tudi z vidika trajnostnega dela in trajnostne sposobnosti delati skozi celotno aktivno življenje. Nastajajo prožnejše in obstajajo atipične ureditve delovnega časa (npr. nočno delo, delo v izmenah) z odzivom na potrebe delodajalcev in delavcev. Velik vpliv imajo informacijske in komunikacijske tehnologije, ki omogočajo opravljanje dela kadarkoli in kjerkoli, kar je sprejemljivo, če je ustrezno ločen poklicni čas od zasebnega. Evropske pravne listine postavljajo pravni okvir. Na ravni EU so sprejete številne direktive glede delovnega časa, med njimi Direktiva 2003/88/ES o določenih vidikih organizacije delovnega časa, na podlagi katere morajo vse države članice zagotoviti minimalne standarde glede delovnega časa ter odmorov in letnih dopustov.

V nadaljevanju so predstavljeni izsledki raziskav ter poročil iz leta 2015 glede obsega delovnega časa. EUROFOUND je leta 2015 izvedel 6. evropsko raziskavo o delovnih razmerah, znotraj katere je ugotavljal tudi kvaliteto delovnega časa (Working time quality index) z vidika njegovega trajanja, atipičnih oblik, razporejanja in prožnost znotraj delovnega časa. Raziskava je zajela 44.000 delavcev iz 35 držav evropskega prostora. Splošni zaključki raziskave so:

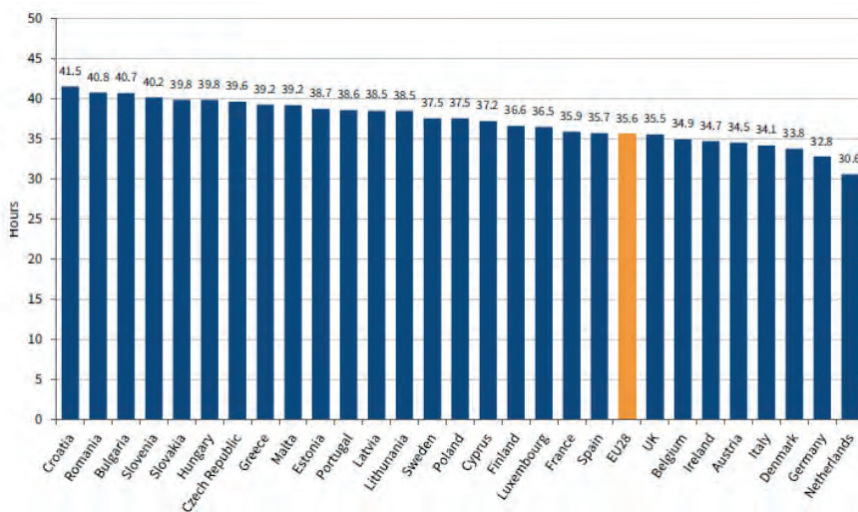
- Povečalo se je število delavcev z delom za krajši delovni čas in število delavcev, ki delajo 48 ur ali več na teden.
- Okoli 15 % delavcev dela 48 ur ali več, tako v Turčiji dela 57 % delavcev in le 10 % delavcev v Luxembourg, Nemčiji, Danski, Nizozemski in Norveški. Ti

delavci se slabše počutijo in so manj družabni ter menijo, da njihovo delo ogroža njihovo zdravje in varnost, pri njih pa se tudi pogosteje pojavlja »prezintem«.

- Okoli 23 % delavcev ima vsaj enkrat mesečno krajši dnevni odmor od regulirano določenega. Delo v obsegu 48 ur in več ter težnja po višjem prihodku sta povezana z nezadostnim dnevnim odmorom.
- Več kot polovica delavcev dela vsaj eno soboto v mesecu in približno ena tretjina vsaj eno nedeljo v mesecu.
- Okoli 56 % delavcev nima možnosti prilagajanja delovnega časa.

EUROFOUND poročilo o vzorcih delovnega časa z vidika trajnostnega dela zaključuje, da znotraj 5-dnevnega delovnika dela skoraj 2/3 zaposlenih. Največ zaposlenih, ki dela več kot 5 delovnih dni, je na Hrvaškem in v Grčiji, največ zaposlenih, ki dela manj kot 5 delovnih dni, je na Irskem, Nizozemskem in v Združenem Kraljestvu. Spodnji graf prikazuje povprečje običajnega števila ur na teden po državah članicah.

Graf 1: Povprečje običajnega števila ur na teden po državah članicah



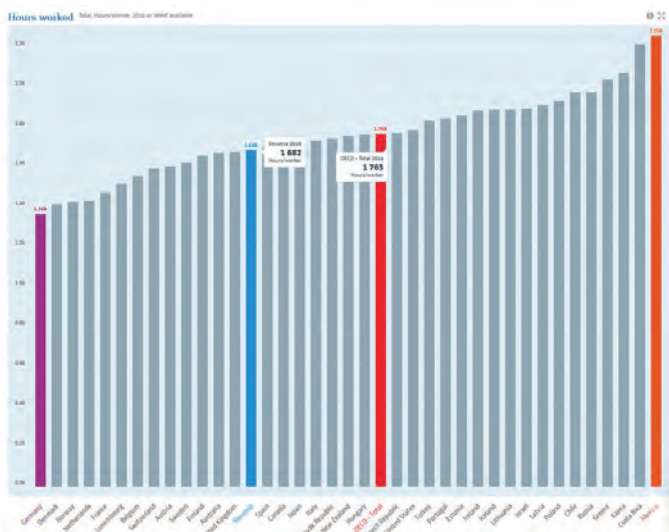
Vir: Eurofound, Reserch Report, Working time patterns for sustainable work, 2015.

Opazno je upadanje števila delavcev, ki delajo največje število ur (v skladu z direktivo je to 48 ur). To je spodbudno z vidika zdravja zaposlenih, saj je dolgo delo povezano z depresijo, anksioznostjo, spalnimi motnjami, srčno-žilnimi obolenji in z vidika uravnoteženosti dela in prostega časa. Več kot 70 % zaposlenih dela 10 ali manj ur na dan. Z vidika dnevnega počitka približno četrtina zaposlenih nima urno ustreznega dnevnega počitka, torej manj kot 11 neprekinjenih ur znotraj 24 ur. Manjše število nepretrganih ur dnevnega počitka je večje pri zaposlenih, ki imajo nižjo urno postavko in več delodajalcev. Posebej ogrožena je skupina zaposlenih, ki dela 48 ur in več. Določanje delovnega časa pa je še vedno v domeni delodajalca, saj za 64 % zaposlenih še vedno nima možnosti njegovega spreminjanja oziroma prilagajanja.

2.3 Mednarodno urejanje delovnega časa

Tudi na mednarodni ravni veljajo pravne listine, ki veljajo še iz časa prvih obsežnejših delavskih bojev s preloma na 20. stoletje, ki so bili usmerjeni ravno v omejevanje delovnega časa in zniževanje števila delovnih ur. Mednarodna določila glede omejevanja delovnega časa stremijo k ohranjanju zdravja delavcev in uravnoveženju njihovega poklicnega življenja z zasebnim. Mednarodna organizacija dela je v letu 2007 objavila rezultate raziskave o delovnem času s svetovnega vidika. Poziva delodajalce k izboljšanju produktivnosti in posledično zmanjšanju števila delovnih ur in višjim urnim postavkam, družbeno okolje pa k izobraževanju z vidika obvladovanja načrtovanja in upravljanja delovnega časa in delovnih obveznosti. V grafu 2 je prikazano povprečno število delovnih ur zaposlenih na letni ravni.

Graf 2: Povprečno število delovnih ur po državah



Vir: OECD Data, Hours worked, 2017.

3 Zaključek

Stroka meni, da je pravna ureditev delovnega časa vselej kompromis med uresničanjem želja, ki temeljijo na ekonomskih potrebah, in želja, ki izhajajo iz potrebe po varnih in humanih delovnih razmerah. V slovenski pravni ureditvi delovnega časa ni večjih ovir za uvajanje najrazličnejših načinov fleksibilnega urejanja delovnega časa, le delodajalci in delavci potrebujejo še nekaj fleksibilnosti (Scortegnana Kavčnik, 2015). Pravo z določitvijo meril torej dopušča sodobnejše urejanje delovnega časa in v skladu s splošnim delovnopравниim načelom »in favorem laboratoris« usmerja delodajalce k aktivnejšemu vključevanju delavcev pri vprašanih delovnega časa.

LITERATURA

1. Direktiva 2003/88/ES Evropskega parlamenta in Sveta o določenih vidikih organizacije delovnega časa. Spletna stran: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&from=SL>.
2. EUROFOUND, Research Report, Working time patterns for sustainable work (2015). Spletna stran: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1720en.pdf.
3. EUROFOUND, Sixth European Working Conditions Survey (2015). Spletna stran: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.
4. OECD, OECD data on hours worked (2017). Spletna stran: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>.
5. Programske usmeritve Inšpektorata Republike Slovenije za delo za leto 2017. Spletna stran: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/PROGRAMSKE_USMERITVE/prog_usmer_irs_d_2017_www.pdf.
6. Scortegnana Kavčnik, N. (2015). Fleksibilno urejanje delovnega časa. HRM, 13, št. 66, str. 21.
7. Statistični urad Republike Slovenije. Spletna stran: <http://www.stat.si/statweb>.
8. Štelcer, N. (2014). Veliki komentar ZDR-1 (2014). Maribor: Poslovna založba MB.
9. Zakon o delovnih razmerjih. ZDR-1:Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>.

Intangible Motivation

UDC 331.101.3:316.628

KEY WORDS: human resources, motivation, intangible motivation, motivational techniques

ABSTRACT - Motivation in the company implies factors that influence employees to do their job in the best possible way. Motivating employees is one of the key tasks in the function of every successful manager. Every employee should be observed individually and motivational techniques should be adapted to each individual, because not all techniques could be applied in the same manner to all employees. This statement is an unwritten rule in practice. It is often said that money is a real motivator. However, the question arises as to whether the money is the only motivator. What happens when the employee satisfies their existential needs? It happens that money no longer has the role of a motivator. What should managers do when the demands of employees are no longer purely material? At that point, managers need to get to know their employees, get to know their attitudes, values, personal characteristics, etc. It is the moment when managers should turn to intangible motivation and select appropriate strategies for stimulating the intrinsic motivation among employees, and thus encouraging them to give their maximum. Satisfied, existentially and emotionally fulfilled employees are the ones who will significantly contribute to the achievement of organisational goals, and represent a major factor in creating competitive advantage.

UDK 331.101.3:316.628

KLJUČNE RIJEČI: ljudski resursi, motivacija, nematerijalna motivacija, motivacione tehnike

POVZETEK - Motivacija u kompaniji podrazumijeva faktore koji potiču uposlenike da rade svoj posao na najbolji mogući način. U funkciji menadžera, motivacija uposlenika je jedan od ključnih zadataka. Svakog uposlenika treba promatrati individualno i motivacijske tehnike prilagoditi njemu kao individuali, jer ne djeluju sve tehnike isto na sve uposlene. Navedena konstatacija je nepisano pravilo u praksi. Često se govori da je novac pravi motivator. Međutim, postavlja se pitanje da li je jedini? Šta se dešava onog momenta kada zaposleni zadovolje svoje egzistencijalne potrebe? Dešava se to da novac više nema ulogu motivatora. Šta da radimo kada ne možemo odgovoriti materijalnim zahtjevima zaposlenih? Tada menadžeri moraju da upoznaju svoje zaposlene, spoznaju njihove stavove, vrijednosti, lične karakteristike itd. To je momenat kada se okrećemo nematerijalnoj motivaciji, te odabirom adekvatne strategije podstičemo unutrašnju motivaciju kod zaposlenih, i na taj način ih podstičemo da oni daju svoju maksimum. Zadovoljni, egzistencijalno i emocionalno ispunjeni, zaposleni će biti ti koji će znatno doprinijeti ostvarenju organizacionih ciljeva, te će biti veoma bitna prevaga u stvaranju konkurentske prednosti.

1 Introduction

Successful human resources management implies the application and existence of a comprehensive reward system that will, in accordance with the business strategy of the organization, lead the motivation of all employees and encourage them to maximize their engagement to give a constant creative contribution and identify themselves with the company. Designing and developing of such a system requires understanding of motivation as a complex mechanism of individual behavior. An employee is regarded as a complex psychological system that requires different instruments for raising motivation. People are different, they have different aspirations, needs and drives, which requires a diverse motivational basis. For some people, material gains, prizes and rewards are more important, while others give greater signi-

ficance to non-material forms of rewarding, working conditions, acknowledgments, opportunities for participation in decision-making and problem solving. Creating an effective reward system involves specific solutions as a combination of material and non-material rewarding, customized according to the needs of employees, the culture of the organization and the environment in which the organization operates.

To behave in a certain way in a certain situations, motivation is what drives us into such a process. Motivation includes the entire motivational process from the emergence of certain needs to the achievement of a certain goal. It is a process in which needs develop motives that motivate and guide the behavior of a person towards the achievement of a certain goal. The goal is the state of the realized or unrealized motives, it enhances the power of motives that are caused by the needs. Motives, in turn, reinforce and define the goals of behavior.

2 Intangible motivational techniques

Unlike the past times when the increase in motivation was attributed exclusively to money, many rewarding types that are being used today have no material basis. In today's business environment it can be said that wages primarily serve as motivators for the greater use of physical effort, while we can say that various bonuses to salaries are aimed at stimulating mental efforts. Actually, bonuses encourage employees, including managers to the engagement of their entire knowledge and experience, but also to their continuous improvement. Money is important in rewarding, and when existential problems are solved, people have qualitatively different needs such as respect or self-determination.

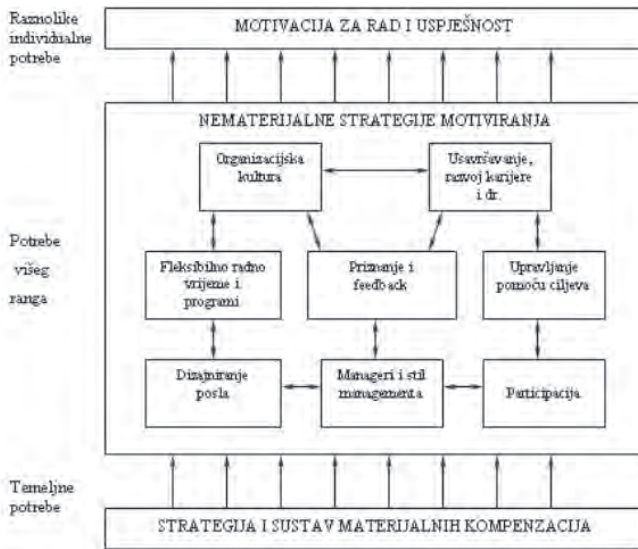
That is why the non-monetary rewards are so important, which include a wide range of motivational mechanisms, such as, for example: reserved parking places, staying in official villas, use of company cars and others.

Numerous non-material strategies such as job design, management style, participation, goal-management, flexible working hours, acknowledgements and feedback, organizational culture, career and personal development, as well as many others, together with material strategies, constitute a complete motivational system.

Job design is a very important segment of non-material motivational strategies, as attitudes towards work and satisfaction which makes a significant influence on work motivation and on the overall life of an individual. Job transformation programs tend to make jobs more interesting, diverse and challenging. Significant individual approaches to designing and transforming of jobs are job rotations, whereby people from one job to another are moved periodically, preventing the monotony and boredom of employees, and encouraging the broadening of the scope of work as a response to the process of increasing the job range, ie. number of different tasks and frequency of repetition of the job cycle. However, the actual motivational potential is being

activated the best by the enrichment of work in which the business grows vertically, including numerous different tasks and skills, responsibilities and autonomy of actions.

Figure 1: A system of motivational strategies in the increasement of work efficiency



Source: Bahtijarević Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala, p. 543.

2.1 Job design

One of the most important non-material motivational strategies that significantly affect employees' satisfaction and work motivation is job design. The goal is to make the job more interesting and challenging. Job design is the process of determining the content of work, its functions and social relations at work in order to achieve organizational goals and meet the individual needs of its implementers. Thus, it determines how many tasks are performed in a workplace, what skills are needed, which responsibilities and authority have implementers, and how this job is related to other jobs, that is, what relationships are established between those jobs. We differentiate two approaches to job design:

1. specialist and
2. motivational approach.

The specialist approach to work activity is to minimize the number of tasks (which is why often the specialization of work is called a conveyor belt), and its advocates argue that it increases productivity and control. However, it became apparent that specialist work with time causes disinterest, boredom, fluctuation and isolation, and ultimately lack of motivation, reduced employee efficiency and increase of costs in the organization. It was this realization that led to the development and populariza-

tion of motivational approach that introduces diversity, autonomy, accountability of staff and feedback. The results of its application are: reduction of fluctuation and absentmindedness of employees at workplace, improvement of morale and higher productivity.

The two most frequently applied methods of job design are:

- job rotation - moving people from one specialized job to another, for a time period, and thus reducing the monotony of an employee, and
- expansion of work – horizontally linking similar tasks to one, to avoid boredom when repeating repetitive jobs, but without increasing responsibility.

2.2 Management style

Before you become a leader, your success is reflected in how much you have achieved as an individual. When you become a leader, you have succeeded to the extent to which you have made people around you successful (Welch, 2005).

The primary task of a manager is to ensure the successful realization of the tasks and goals of the organization by making clear influence on the behavior of employees. In order for the human resources to be exploited to their full potential, the task of a manager is to motivate them.

Successful managers recognize the individuality and the needs of people, and connect people with jobs that match their characteristics. Different material and non-material motivational techniques are available to them, and how they will combine them depends on how good a manager knows his/her employees, their expertise, situation, tasks and goals of organization. The main tasks of managers in motivating their employees are:

1. defining of work tasks, goals, standards of their execution, explaining how the work performance is determined, thus introducing motivation into the work itself, is the first task
2. encouraging quality execution is the second task, and it is implemented by applying various motivational factors,
3. the third task of the manager is to provide the basic preconditions for task execution (resources, funds, organization of work, a suitable working atmosphere, and the like) (Bahtijarević Šiber, 1999, p. 679).

2.3 Participation of employees

Participation of employees implies including employees at all organizational levels to get involved into the decision-making process. The manager consults with the subordinates, listens to their ideas and opinions and includes their suggestions in his/her decisions about how the organization will operate. Participation is a powerful recognition instrument that meets employees' acceptance needs, their sense of responsibility and integration into the decision-making process that identifies them with the organization. It affects the motivation of employees; they get the feeling that

they are able to perform a specific tasks, that they are competent, while the overall satisfaction with their job is growing.

Each form of participation has motivational and significant specific organizational effects:

1. Participation in decision-making – since the problem needs to be resolved starting from where it originates, decision-making should be brought down to the lowest organizational levels. The final executors of the work have the most knowledge of the problem, and can contribute to the quality and speed of decision-making;
2. Participation in designing and introducing of changes – it is particularly important to include all employees when introducing changes, because changes are most easily accepted by employees' participation in them;
3. Participation in problem solving – a successful strategy for exploiting knowledge, skills and creativity of employees, and their improvement and development. “Circles” of quality are known in the literature as small groups of volunteers within the company established to identify, analyze and solve various business problems;
4. Participation in setting goals – involvement of those who will participate in their execution, in order to understand what is the purpose of the goals (Bahtijarević Šiber, 1999, p. 683).

2.4 Management through objectives

Management through objectives is an essential strategy of contemporary management in raising motivation, quality of decision making, stimulating creativity and increasing overall work performance.

Management through objectives has the following positive effects on motivation:

1. expectations are far more clearer from each individual, people know what to do and what is expected of them, objectives show the direction of movement and actions to be taken,
2. goals and their achievement serve to evaluate work performance and as a basis for rewarding,
3. implies participation, delegating and enrichment work,
4. sets priorities first and rationally uses resources and time,
5. increases effort in achieving goals (the more difficult they are, the greater the effort they require and the faster they are achieved),
6. improves the integration of individual, departmental and organizational goals (Bahtijarević Šiber, 1999, p. 690).

With the appropriate organizational support, availability of resources and their free use, accepting of goals and commitment to the objectives will be achieved in the long run. Employees will consider goals of the entire organization as their own, which will affect their personal motivation.

2.5 Flexible working hours

Modern lifestyle requires a more successful balancing between private and professional life. With this aim, various innovations related to working hours have emerged to better align private and professional commitments, increase control of employees over their own lives, and reduce stress caused by too many obligations. Employees can:

1. by themselves determine the time of arrival and departure from work, having in mind that they have to spend a predetermined number of hours in the workplace (usually 8 hours), or
2. work within a certain weekly working time (eg. 42 hours), working fewer working hours on a few working days, and other working days for a larger number of hours, which they decide themselves (Bahtijarević Šiber, 1999, p. 700).

Whether flexible working hours can be applied in practice depends on the nature of the job. Some jobs naturally require the presence of employees in the workplace at fixed times, while other jobs give employees full freedom in terms of time spent at work. Another model of flexible working hours is shortened workweek, where a certain weekly working hours are performed in three or four working days, provided that employees work longer than they do in normal conditions.

Disadvantages should also be taken into account: at a given moment in the organization there may be insufficient number of employees, reduced supervision and coordination, it may be difficult to harmonize obligations of the employees whose output represents input for others and the like. There is no doubt that flexible working hours contribute to motivation, but the question is how many employees have responsibility, self-discipline and sense of self-organization to create their own working hours.

2.6 Acknowledgment of success and feedback

It is considered that personal and professional acknowledgment is the main factor of motivation. Recognition can often take a material and financial form. However, great importance and significance also have non-financial forms of acknowledgment, such as laudatory notes and commendations. People's awareness on how good they work, how important their work is and how it manifests in good results is a very important factor of motivation. On a number of jobs where people could track their progress, results showed that they did more than they would do if they did not receive feedback from their managers. By being familiarised with his/her own personal results as well as the results of others, makes it possible for a person to compete, first with himself/herself, and then with others (Bahtijarević Šiber, 1999, pp. 703–704).

2.7 Organizational culture

Organizational culture is a model of values, attitudes, beliefs, routines and philosophy shared by the employees of a company, which provides them with the rules under which they act. There are different opinions about the weight that the culture

has on strategy and development of the company, but it is without any doubt significant. The culture of a company can be classified, so that the differences that are often associated with the company's life cycle stage can be seen.

Types of organizational culture can be:

1. Macho culture – individualists who are prepared for great risks and expect quick responses,
2. Hard culture – action and contentment in action are a rule to achieve success,
3. Long-term investments – a culture with long-term decisions that bring success. However, the company's employees waiting for results for a long time,
4. Process culture – a world with little or no feedback (Marušić, p. 139).

Nowadays, a large number of companies have a highly expressed organizational culture and a recognizable strategy that is consistent with the activity and structure of the employees. Within the company there are standard principles that guide behavior and thus create a state that contributes to the growth, success and efficiency of the company, and where every newcomer needs to get acquainted with the principles, lifestyle and work of the company. A key role in creating organizational culture has the management of the company, or the leadership that informs the newcomers about the rules.

Human resource competence is realized through the establishment of processes in the organization (Heleta, 2008, p. 235).

Human resources, or employees are a key component of the implementation of created and adopted company's strategies. The premise for success in a company is not that all employees work the best they can but work the best in order to perform the role they have in achieving company goals (Babić - Hodović and Šestić - Serdarević, 2006, p. 450).

By educating, training and motivating human resources in line with the activities of the company, emphasis is placed on the continuous investment and development of human resources, ie. the strategy of education and training of human resources (Ratković, 1993).

2.8 Improvement and career development

People who have an intense need and a desire for achievement and success want to be challenged and set upon themselves tough but achievable goals. Their approach to risk is realistic, they work hard, and failure cannot discourage them, if it happens. They want to be treated with respect, enabled to develop their own abilities in the organization and encouraged to constantly to learn. The organization should promote successful ventures, setting them as examples, and it should also point out the so-called "smart" failures. Successful organizations know how to do that and take care of improvement of and provide training and mentoring for younger members of the team. They discover and monitor talents during schooling and then introduce them to work under the supervision of specialists.

The improvement and career development of employees shows that the organization takes care of their needs and wishes, which increases the motivation of employees and their identification with the organization. This is especially important for younger employees and employees with higher education. The improvement and career development process includes the involvement and cooperation of managers of human resources and employees departments.

The role of an individual in managing his or her own career is to examine his/her own preferences, choose the field of work and professional development, and to continuously improve his/her knowledge and competences. It's a famous saying that we always need to do work more than we are paid for, but we will never be paid more than for what we do. Real people never think they have reached the peak of their capabilities. However, they die of desire to conquer that same peak (Welch, 2005, p. 30).

3 Conclusion

By emphasizing the importance of non-material motivation, the importance and role of material motivators is not diminished. On the contrary, they are complementary in this way and at the same time both of these motivators, non-material and material, should provide a high degree of motivation, loyalty and consistency among all employees.

The modern business environment is increasingly seeking excellence, searching for superior quality which creates a competitive advantage, but it can only be achieved by a human factor. Availability of capital and technology is no longer a factor of limitation, but the human factor is. Precisely this kind of people who make the difference between mediocrity and excellence, non-material motivation is a priority.

By creating the sense of satisfaction, feeling of belonging, usefulness of the employees, the necessary degree of unity and uniqueness of the goals is achieved, which significantly facilitates the work of the managers and allows them to focus on operational and strategic activities.

With the growth of living standard and the strengthening of social state, especially in Europe, non-material motivation has gained a very important role. Job satisfaction has become one of the priority goals for employees, especially for highly educated staff. Existential minimum as well as existential optimum in the most developed countries have become the normative standard that are implied. In such circumstances, non-material motivation has the role of a main and crucial motivator for achieving competitive advantage.

LITERATURE

1. Babić - Hodović, V. and Šestić - Serdarević, M. (2006). Marketing i menadžment. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb.
3. Buble, M. (2006). Management. Split: Ekonomski fakultet Split.
4. Goić, S. (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Marušić, S. Upravljanje ljudskim potencijalima, p. 139.
7. Ratković, M. (1993). Razvoj ljudskih resursa. Beograd: Fakultet za menadžment, Braća Karić.
8. Welch, J. and Welch, S. (2005). Kako pobijediti. Zagreb: Naklada Zadro.

Prizma visokošolskih učiteljev

UDK 378-051:001.891

KLJUČNE BESEDE: učitelji, visoko šolstvo, raziskave

POVZETEK - Visoko šolstvo gre skozi proces mnogih sprememb z uvajanjem novosti pri pedagoškem delu s študenti in na področju znanstvenoraziskovalnega dela visokošolskih učiteljev. V prispevku smo s pomočjo metaanalize nacionalnih normativov in metaanalize normativov evropske integracije za področje visokega šolstva izpostavili najbolj značilne elemente, ki prispevajo k transformaciji znanstvenoraziskovalnega dela visokošolskih učiteljev. Uveljavljanje normativnih elementov smo preverjali s pomočjo faktorke analize in z metodo glavnih komponent. Rezultati metaanalize kažejo povečanje industrijskega sodelovanja ter mednarodnih, predvsem znotraj evropske integracije značilnih, mobilnosti tudi za področje upravljaljskih ved. Številni razpisi Horizon 2020 usmerjajo visokošolske učitelje v mednarodno sodelovanje z industrijo, kjer velja izpostaviti projekte Marie Skłodowska Curie IF. S faktorke analizo in metodo glavnih komponent, s katerima smo analizirali sekundarne podatke, pridobljene s Statističnega urada Republike Slovenije, ugotavljamo tri komponente, ki statistično značilno pojasnjujejo prizmo visokošolskih učiteljev na področju znanstvenoraziskovalnega dela.

UDC 378-051:001.891

KEY WORDS: teachers, higher education, research

ABSTRACT - Higher education is undergoing the process of many changes with the introduction of innovations both in the field of pedagogical work with students and in the field of scientific research work of higher education teachers. In the article, we highlighted the most typical elements contributing to the transformation of scientific and research work of higher education teachers using the meta-analysis of national norms and the norms of European integration in the field of higher education. The introduction of normative elements was checked by the means of factor analysis and the research of the principal component method. The meta-analysis results show an increase in industrial cooperation and international mobilities in the field of management sciences, typical within the European integration. Many Horizon 2020 calls direct higher education teachers into international cooperation with the industry, especially the Marie Skłodowska Curie IF projects. By analysing the secondary data obtained from the Statistical Office of the Republic of Slovenia, the factor analysis and principal component method identify three components that statistically significantly explain the aspect of higher education teachers in the field of scientific research work.

1 Uvod

Gričar in Lee (2016) sta poudarila, da so številne visokošolske ustanove podvržene številnim spremembam, ki jih pričakujejo deležniki na trgu. Evropska komisija v svojih poročilih izdvaža, da velik del proračuna Evropske unije (EU) nameni izobraževanju in raziskovanju (D'Alfonso et al., 2017). V ekonomskem pogledu EU iz proračuna namenja dvema od treh funkcij javnega udejstvovanja in sicer poleg raziskovanja in inovacij tudi odhodke proračuna za zmanjšanje disperzij oz. razlik med državami članicami na področju ekonomske, socialne in regijske kohezije, in sicer v višini 0,2 % bruto nacionalnega dohodka EU (GNI). GNI je celotna domača in tuja proizvodnja rezidentov države, ki jo sestavljajo bruto domači proizvod (BDP) ter faktorski dohodki, ki so jih pridobili tuji rezidenti, minus prihodki, ki jih nerezidenti zaslužijo v domačem gospodarstvu (Todaro in Smith, 2011, str. 44).

Glažar (2012) oceni rast BDP glede na investicije v znanje in inovacije do leta 2050. V treh različnih simulacijah izvedenih s stohastičnim modelom splošnega ravnotežja (DSGE) Glažar (2012, str. 16) oceni, da znanje in inovacije na dolgi rok prinašajo tri odstotne točke k rasti BDP letno. V raziskavi se analizirajo trije sklopi produkcijskih faktorjev trg dela, tržne strukture in potrošnja gospodinjstev ter znanje in inovacije. Na dolgi rok znanje in inovacije kažejo poleg tržnih struktur največji delež prirastka k BDP Slovenije.

Glede na analizo dosedanjih ugotovitev Glažarja (2012) velja skleniti in zaključiti, da davčne olajšave gospodinjstvom iz kapitala omogoča znižanje cene, ki jo za patente podjetja plačujejo gospodinjstvom. Zaradi tega se povpraševanje po patentih dvigne in se spodbudi produkcija raziskav in razvoja (R&R). Zaradi povečanja aktivnosti sektorja za R&R se del visoko izobražene delovne sile premakne iz proizvodnega sektorja v R&R. Učinek na nivo BDP je pozitiven in stalen, kratkoročno pa rast BDP omejuje izguba proizvodnje zaradi premeščanja visoko izobraženih delavcev iz proizvodnega sektorja v sektor R&R. Omejitveni dejavnik je tudi ponudba izobraženih na trgu dela, tako da se del spodbud za R&R prelije v višje plače visoko izobraženih (Glažar, 2012). Normativno delo visoko izobraženih na trgu dela je opredeljeno v vsaj dveh različnih pravnih normah (Zakon o visokem šolstvu (ZVis), 2012; Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD), 2006).

Prizma takšnega gledanja je v pričujoči raziskavi podrobneje opredeljena in analizirana s pomočjo metaanalize brez statističnih rezultatov in s pomočjo faktorske analize z metodo glavnih komponent s statističnimi rezultati. Prispevek je za uvodom razdeljen na naslednja tri poglavja, ki si sledijo v zaporedju metodologija (methods), rezultati in diskusija z zaključkom. Prispevek sklenemo s popisom uporabljene literature in virov.

2 Metodologija

2.1 Pregled predhodnih empiričnih raziskav

Gričar in Rodica (2016) ugotavljata, da je povezovanje gospodarstva in akademije na relativno nizki stopnji. Avtorja ugotavljata, da Evropska komisija s kohezijskimi sredstvi omogoča povezovanje dveh področij in navedeta številne primere dobrih praks. Pri tem se izpostavi, kot smo v uvodu že zapisali, izvajanje patentov za gospodarstvo, ki so plod R&R med gospodarstvom in akademijo (Slovenija, št. prijave patenta EFSI201700000014784, 2016).

D'Alfonso et al. (2017) navajajo, da je za projekte namenjenih 50 mio evrov in Erasmus+ prav tako 50 mio evrov. Finančna kriza iz leta 2008, in njej podrejena ekonomska kriza, je prizadela tako javni kot privatni sektor. Pokrizno obdobje pričakuje investicije privatnega sektorja, kjer pa se postavlja vprašanje kako bo privatni sektor investiral v R&R, ki ima (še) dolgoročni učinek in na kratki rok ne pokaže povrat-

ka vloženega kapitala (marže). D'Alfonso et al. (2017) poudarjajo, da je ekonomska kriza in njej sledeča investicijska luknja najbolj prizadela južno evropske države in najmanj Avstrijo, Nemčijo, Francijo in Belgijo. Da je investicijska kriza najmanj prizadela omenjene države gre prišteti tudi umirjenemu in stabilnemu investicijskemu ciklu v obdobju (2007–2017) v teh državah srednje Evrope.

Omenjeno disperzijo bi lahko analizirali s pomočjo Solowovega diagrama, ki nam prikaže, da je ravnovesni BDP na zaposlenega šele takrat, ko so investicije višje od amortizacije. Zato se ponuja možnost investiranja v človeške vire in R&R, ki bi obstoječo zalogo producirane kapitala postopoma preoblikovala tako, da bi zmanjšala njihovo odvisnost od določenih vrst neobnovljivih naravnih virov. R&R, ki bi generirale takšen tehnološki napredek, ki bi preko večje stroškovne učinkovitosti dejansko zmanjšal relativno redkost virov, bi bile lahko še boljši kandidat za reinvestiranje rent (Bole, 2004, str. 111).

Pri analiziranju manjše investicijske luknje ali disperzije v državah Avstrije, Nemčije, Belgije in Francije glede na npr. Slovenijo torej ne gre prezreti intergracijskim procesom, relativnemu znižanju plač, ki prejšnje prejemke delavcev v omenjenih državah prelije v prejemke kapitala (Hrovatin et al., 2017, str. 104). Ta kapital pa se v omenjenih državah Avstrije, Nemčije, Belgije in Francije, za razliko od Slovenije, prelije v investicije (investiranje). D'Alfonso et al. (2017) opozorijo, da novega investicijskega buma vsekakor ni pričakovati. Razlogov je več od drugačnih makroekonomskih razmer do zmanjšanih kreditnih odobritev in tveganj dolžniškega kapitala. Pri tem naj bi sodelovala Evropska investicijska banka z usmerjanjem v rast malih in srednje velikih podjetij (MSP) ter v aktivnosti za razvoj novih tehnologij, kar pa še poveča prizmo visokošolskih učiteljev (VU) in pričakovanja deležnikov v njihovo udejstvovanje s patenti, raziskavami, razvojem in znanjem.

Znotraj Okvirnega programa EU za raziskave in inovacije (Obzorje 2020), ki bo z utiranjem poti za velike zamisli iz laboratorija na trg bo prinesel še več prebojev, odkritij in svetovnih novosti, se še posebej osredotočamo na program Marie Skłodowska - Curie (MC-IF) individualne štipendije, ki v 33 % projektov poudarjajo sodelovanje VU, ki so prijavitelji projekta MC-IF, s MSP. Z rezultati raziskave (Gričar in Rodica, 2017), ki je bila izvedena med gospodarstvom in akademijo, je predstavljena izvirna strokovno-znanstvena analiza za potrebe slovenskih MSP z uporabno vrednostjo za gospodarstvo, tj. patentom blagovne znamke (Slovenija št. prijave patenta EFSI20170000014784, 2016) in je podlaga VU za prijavo na MC-IF.

2.2 Metodologija

V raziskavi se osredotočimo na meta analizo slovenskih avtorjev in faktorsko analizo z metodo glavnih komponent. V pregledu predhodne empirične literature smo ugotovili, da je za R&R velik makroekonomski potencial v katerega vstopajo tako raziskovalci kot VU. Ker je potencial večplasten in večsmeren gre za prizmo VU, od katerih deležniki pričakujejo mnogo več kot le poučevanje in pedagogijo (ZVis, 2012).

S faktorsko analizo želimo opredeliti tiste faktorje, ki statistično značilno opredelijo delo VU. Na koncu rezultate povežemo z normativnimi ukrepi Evropske komisije.

2.3 Uporabljeni podatki

V raziskavi smo uporabili sekundarne podatke od leta 1999 do leta 2015. Let 2016 in 2017 nismo umeščali v raziskavo, ker bi spremenljivki 5 in 17 (shema 1), zaradi velikega števila diplomantov in doktorandov, ki so študij zaključili leta 2016, rezultate izkrivila.

Shema 1: Spremenljivke uporabljene v raziskavi

Št.	Naziv spremenljivke	Okrajšava
1	Število prebivalcev v Republiki Sloveniji (RS).	inha
2	Bruto domači proizvod.	GDP
3	Indeks cen življenjskih potrebščin v RS.	CPI
4	Število študentov v RS.	stud
5	Število diplomantov v RS.	dipl
6	Število objavljenih člankov v revijah Scopus ali višje.	No of Articles
7	Število čistih citatov Scopus ali višje.	No of Citations
8	Stroški namenjeni terciarnemu izobraževanju na člana gospodinjstva.	expensess
9	Socialni transferji države – podpore.	subs
10	Število patentov.	patents
11	Slovenski študenti na izmenjavi Erasmus+.	stud exc
12	Slovenski učitelji na izmenjavi Erasmus+.	staff exc
13	Plače visokošolskih učiteljev.	wages in HEI
14	Vlaganje v R&D v Sloveniji.	R&D expend
15	Vlaganje v R&D v Sloveniji v sektorju visokega šolstva.	R&D ex HEI
16	Število zaposlenih v visokem šolstvu.	employ
17	Število doktorandov terciarnega izobraževanja.	PhDs
18	Indeks cen življenjskih potrebščin v evro območju.	CPPIEA
19	Indeks cen sektorske inflacije v Sloveniji.	IPHI
20	Indeks cen sektorske inflacije v evro območju.	IPPIEA

Vir: Glej poglavje Literatura, 2018.

Spremenljivke uporabljene v raziskavi smo pridobili iz različnih statističnih uradov in drugih javnih ustanov. Spremenljivke, ki jih smo uporabili v empiričnem delu raziskave so zapisane v shemi 1. Analizirani podatki so postavljeni v verižni indeks s stalno osnovo, kjer je bazno leto 2000 = 100. Pridobljene podatke smo najprej indeksirali na rast/padec I_t s pomočjo enačbe:

$$I_t = ((x_t / x_{t-1}) \times 100), \quad (1)$$

kjer je x_t sedanja vrednost spremenljivke, x_{t-1} pretekla vrednost spremenljivke. V drugem koraku, ko smo pridobili enotne vrednosti spremenljivk v indeksih smo pripravili verižni indeks po enačbi:

$$I_t^c = (I_t \cdot I_{t-1}^c) / 100, \quad (2)$$

Kjer je I_t^c verižni indeks, I_t je indeks rasti/padca in I_{t-1}^c je verižni indeks predhodnega obdobja (meseca). Slednje nam pove, da imamo mesečne podatke.

3 Rezultati

Vsaka država bi sama zase morala analizirati, kaj je vzrok za njeno stanje R&R, in ugotoviti, kje se lahko situacijo izboljša – bodisi poveča tekoče investicije v izobraževanje bodisi zmanjša pritiske na okolje. S pomočjo metode glavnih komponent smo analizirali podatke za Slovenijo.

Davina (2015) navaja, da je za R&R pomembno sodelovanje v več učnih programih, kar je postalo pomembna spremenljivka. Evropska komisija za namen prijave MC-IF dotacij je do danes (o.p. 2017) prejela 827 vlog iz Slovenije, od katerih je bilo 562 vlog veljavnih. Od vseh veljavnih vlog jih je bilo 0,17 % iz Slovenije, kar je pod povprečjem prebivalstva, ki ga Slovenija predstavlja v EU; le-ta je 0,26 %. Po izboru je bilo financiranih 45 slovenskih MC-IF projektov v vrednosti 151 milijona evrov in so delovali znotraj Obzorij 2020 ali predhodnih EU programov.

Za podrobnejšo analizo lahko iz rezultatov faktorске analize s pomočjo metode glavnih komponent iz sheme 2 opazimo dve komponenti, ki statistično značilno opredelita prizmo delovanja VU glede na normativne določbe visokošolskih ustanov podredno pogojeno s pravnimi akti v Sloveniji.

Opredelimo lahko, da komponenta 1 označi delo (bodočih) VU v času doktorskega študija. Namreč najbolj značilne spremenljivke v tej komponenti so povezane z delom, ki je značilen za čas doktorskega študija. Komponento 1 bi tako lahko poimenovali izgradnja osebnosti VU v času do zagovora doktorata.

Komponenta 2 predstavlja popolnoma diametralno spremenljivko komponenti 1. Spremenljivke, ki gradijo komponento 2, so vidne na shemi 2 v desnem zgornjem kotu. Komponento 2 bi lahko poimenovali prizma VU na visokošolski ustanovi. V ujetost te »globalne« prizme, VU silijo normativne ureditve visokega šolstva, kar prikazujejo in potrjujejo spremenljivke v komponenti 2.

in izobraževanja mladine (diplomanti/doktorandi) zagotavljajo rast BDP s povpraševanjem po storitvi, ki ustvarja pomemben vir nacionalnega prihodka. Še več, denar, ki ga gospodinjstva namenjajo za visokošolsko izobraževanje blagodejno vpliva na zmerno (konvergenčno) rast inflacije (2 %) in istočasno ne spodbuja visokih stopenj sektorske inflacije. Ugotovitve v tej raziskavi so pomembne za visokošolske institucije, vlado RS in Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR).

LITERATURA

1. Bole, T. (2004). Trajnostni razvoj in pristno varčevanje. *IB Revija*, št. 4, str. 106–119.
2. D Alfonso, A., Delivorias, A., Sapala, M. in Stuchlik, A. (2017). *Economic and budgetary outlook for the European Union 2017*. Brussels: European Parliamentary Research Service.
3. <http://statistike.cmeplus.si/> [Citirano 19. 3. 2018 ob 11.03 uri].
4. <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [Citirano 19. 3. 2018 ob 10.03 uri].
5. <http://scimet.izum.si/form> [Citirano 19. 3. 2018 ob 13.03 uri].
6. <http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-uradu/statisticni-podatki/> [Citirano 19. 3. 2018 ob 14.03 uri].
7. http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=prizma&hs=1 [Citirano 13. 12. 2017 ob 14.00 uri].
8. <https://data.europa.eu/euodp/sl/home> [Citirano 19. 3. 2018 ob 15.00 uri].
9. http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/statistics_en [Citirano 19. 3. 2018 ob 15.05 uri].
10. <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/projectresults/index.html> [Citirano 19. 3. 2018 ob 15.05 uri].
11. Glažar, M. (2012). *Slovenija 2020 – ocenjevanje ukrepov strategije Evropa 2020 z DSGE modelom*. Ljubljana: UMAR.
12. Gričar, S. (2016). *Slovenija št. patenta EFSI201700000014784*.
13. Gričar, S. in Lee, N. (2016). Consequences of Mobility: the New EU Paradigm. *Journal of Economic and Business Sciences*, 2, št. 1, str. 18–32.
14. Gričar, S. in Rodica, B. (2016). *Academia-Industry Nexus Management*. *Management*, 11, št. 4, str. 309–326.
15. Todaro, M. P. in Smith, S. C. (2011). *Economic development*. International: Addison-Wesley.
16. *Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD) (2006)*. Uradni list RS, št. 22/06.
17. *Zakon o visokem šolstvu (ZVš) (2012)*. Uradni list RS, št. 32/12.

Povezovanje dijaških domov

UDK 37.018.3:796

KLJUČNE BESEDE: dijaški domovi, interesne dejavnosti, šport, povezovanje

POVZETEK - V času, ko virtualni svet z vso napredno tehnologijo agresivno prežema naš vsakdan, je nekoliko težje vstopiti v medsebojno interakcijo. Po eni strani se zdi, da je zaradi globalizacije svet postal veliko manjši in dostopnejši, po drugi pa smo si med seboj vedno bolj oddaljeni. Vsi ti in drugi dejavniki vplivajo tudi na udejstvovanje dijakov pri različnih interesnih dejavnostih v dijaških domovih. Vplivi globalnih sprememb na tem področju postavljajo vzgojitelje, mentorje in druge pedagoške delavce v dijaških domovih pred izziv, kako se soočiti z zmanjšano motiviranostjo mladih za različne aktivnosti, ki predstavljajo pomemben del njihovega osebnostnega razvoja. Ena od možnih sprememb je, da dijaški domovi okrepijo medsebojno sodelovanje in na ta način poskušajo dijake dodatno spodbuditi za različne dejavnosti. Kot primer dobre prakse v prispevku predstavljamo povezovanje dijaških domov v zahodnem delu Slovenije preko športnih aktivnosti.

UDC 37.018.3:796

KEY WORDS: boarding schools, leisure activities, sport, cooperation

ABSTRACT - Nowadays, when the virtual world with its advanced technologies aggressively dictates the dynamics of our everyday life, it is somewhat more difficult to interact with one another. On the one hand, globalisation makes the world seem much smaller and more accessible, while on the other hand, it seems that we are even further away from each other. All these factors also affect the field of students' participation in various interest activities in boarding schools. Due to the impacts of global changes, teachers, mentors and other pedagogical workers in boarding schools face the challenge of how to cope with demotivated young people in various activities that represent an important part of their personal development. One of the possible changes is that boarding schools intensify their cooperation and thus try to encourage students for different activities. As an example of good practice, the article presents the cooperation of boarding schools in the Western part of Slovenia through sports activities.

1 Uvod

Dijaški domovi imajo bogato zgodovino in so pomembno vpeti v slovensko šolstvo vse od njenega nastanka. V zgodovini se je vloga dijaških domov tudi zaradi družbeno-političnih razmer spreminjala in v zadnjih letih dobiva vedno bolj pomembno vlogo na področju vzgoje in izobraževanja. Še več, dejavnosti, ki jih izvajajo v dijaških domovih presegajo njihove okvire, saj se njihove vsebine in dejavnosti vedno pogosteje pojavljajo na različnih festivalih, športnih tekmovanjih, različnih natečajih in drugih prireditvah. Vedno večkrat se celo odločajo, da sami organizirajo različne dejavnosti tudi za tiste, ki sicer niso posredno ali neposredno vključeno v delovanje doma. Rezultati takega vključevanja in sodelovanja so številne nagrade, ob tem pa je potrebno nujno poudariti, da rezultati niso le merjeni z tovrstnimi priznanji, temveč imajo širši pomen. Eden od kazalnikov kakovostnega vzgojno-izobraževalnega delovanja v dijaških domovih je tudi učni uspeh, ki je med dijaki, ki bivajo bistveno višji, kot med tistimi, ki ne bivajo v dijaških domovih (Štingl, 2016).

Kljub vsem pozitivnim dejavnikom aktivnega delovanja dijaških domov, pa se vzgojitelji, mentorji in drugi soočajo z nekaterimi izzivi, ki hromijo njihove aktivnosti, posledično pa ne morejo izkoristiti vsega potenciala dijakov. Ne gre le za vprašanje splošne apatije mladih oziroma pasti preživljanja prostega časa, ki jih nekateri avtorji (Trampuž, 2001; Bajzek, 2008; Bracconier, 2001; Ule, 2000, ...) tako poudarjajo, temveč gre za vprašanje novih vsebin in novih načinov sodelovanja, ki nastajajo z vedno novimi generacijami.

Eden od načinov doseganja poglobljenih vsebin različnih dejavnosti je okrepljeno medsebojno sodelovanje med dijaškimi domovi, ki lahko še dodatno bogati odraščanje mladih, vzgojiteljem in drugim pedagoškim delavcem pa prinaša številne pozitivne posledice (poznavanje drugačnega pristopa, primeri dobrih praks, nova znanja, ideje ...).

1.1 Povezovanje dijaških domov Slovenije

Dijaški domovi v Sloveniji so združeni v Skupnost dijaških domov Slovenije (SDDS), ki deluje že vse od leta 1966 (Janković, 1996). Dijaški domovi imajo sicer mnogo daljšo tradicijo (Indihar, 2017), vendar so se šele v drugi polovici prejšnjega stoletja začeli združevati in na ta način krepiti svojo vlogo. Zaradi lažje organizacije in drugih dejavnikov se dijaški domovi delijo na vzhodno (Celjska regija, Dolenjska regija, Mariborska regija in Pomursko – ptujska regija) ter zahodno (Gorenjska regija, Južno – primorska regija, Ljubljanska regija in Severno – primorska regija) Slovenijo. V celotni mreži je trenutno vključenih 38 dijaških domov (vzhodna regija – 17 dijaških domov in zahodna regija – 21 dijaških domov). V zadnjih nekaj letih zaradi globalnih sprememb prihaja do manjšega vpisa dijakov v dijaške domove, zato se nekatere priključili srednjim šolam. V Sloveniji obstajajo tudi katoliški dijaški domovi, vendar v okviru medsebojnega povezovanja med dijaki ne prihaja do razlik ali ločevanja.

Osrednji dogodek dijaških domov Slovenije je vsakoletna Domijada¹, ki od šolskega leta 2002/2003 poteka na Rogli. Tam se predstavijo dijaki v nekaterih kulturnih točkah (literatura, glasba, ples, likovna dejavnost, novinarstvo, fotografija, ročna dela, okrogla miza) in športnih tekmovanjih (košarka, nogomet, odbojka, namizni tenis, strelstvo, šah in tek).

Kulturni del Domijade je prikaz bogatih in raznolikih kulturnih dejavnosti, ki so izvajane v dijaških domovih, hkrati pa je tudi prikaz dosežene kakovosti, ki izhaja iz kakovostnega strokovnega in načrtnega dela. Na domijadi pa nastopijo tudi športne ekipe in posamezniki (izjema je tek), ki so si pravico izborile v predtekmovanjih (Pravilnik o Domijadi). Da pa bi bilo povezovanje med dijaškimi domovi še bolj kvalitetno, je bil v zadnjih letih sprejet sklep, da se dijaški domovi v predtekmovanjih lahko tudi združujejo. Pri tem gre predvsem za okoliščine, saj nekateri dijaški domovi zaradi manjšega števila dijakov težje sestavijo ekipe v nekaterih športnih panogah.

Poslanstvo Domijade je predvsem v oblikovanju in dvigovanju kakovosti življenja in dela v dijaškem domu, ter zadovoljevanja potreb dijakov v pogojih domskega bivanja. Prav tako gre pri tem za poudarjanje dejavne in odgovorne vloge dijakov, ustvarjalno, raziskovalno in športno dejavnost dijakov v dijaškem domu.

Pr eden dijaki pridejo na Domijado se povezujejo tako na regijski kot medregijski ravni. Na vseh treh ravneh povezovanja (regijska, medregijska, Domijada) je prav medregijska najšibkejša in ji velja v prihodnosti nameniti več pozornosti. Medsebojno povezovanje je pomembno tudi zaradi krepitev delovanja dijaških domov, obstanka in nadaljnega razvoja.

1.2 Aktivnosti dijaških domov Zahodne regije

Dijaški domovi se na medregijski ravni prvenstveno povezujejo zgolj na športnem področju. V zadnjih nekaj letih kakšne konkretnejše oblike povezovanja na kulturnem področju ni bilo, čeprav bi s tem lahko še dodatno obogatili aktivno preživljanje prostega časa. Tudi na športnem področju pa je delovanje bolj kot ne povezano z uvrstitvijo na Domijado, neformalnih aktivnosti pa je mnogo manj. Na Domijado se uvrstijo le najboljši dve ekipi iz Vzhodne in Zahodne regije, na Domijadi pa potem potekajo zaključni turnirji v že omenjenih športnih panogah

Na športnem področju potekajo tekmovanja v istih športnih panogah kot na regijskih tekmovanjih in na domijadi: košarka, mali nogomet, namizni tenis, odbojka, streljanje z zračno puško, šah in tek. Vsa omenjena tekmovanja so namenjena tako dekletom kot fantom, čeprav v zadnjih letih dekleta v košarki ne nastopajo, v malem nogometu pa le redko kdaj.

Na začetku vsakega šolskega leta potekajo sestanki športnih mentorjev, ki jih vodi koordinator za šport dijaških domov zahodne Slovenije. Na sestanku potekajo dogovori o morebitnih spremembah in pravilih pri načinu izvedbe tekmovanja, sprejemajo se okvirni datumi zaključka medregijskih tekmovanj, hkrati pa se sprejemajo nove ideje in predlogi.

Omeniti velja, da je motiviranje dijakov za tovrstna udejstvovanja zaradi različnih dejavnikov, ki hromijo mlade, postal celo največji izziv pri organizaciji različnih aktivnosti med dijaškimi domovi. Motiviranje dijakov je v sedanjem času toliko težje tudi zaradi napredne tehnologije, preko katere dijaki vedno znova poiščejo vse tisto kar potrebujejo v prostem času in drugih obveznosti. S tem se strinja tudi Rizmal Herga (2012), ki pravi, da je eden od poglobitnih načinov prostega časa pri ukvarjanju z računalniki težnja po oblikovanju družbenih interakcij v virtualnem okolju.

Da bi se uspešno soočili s temi izzivi, mentorji vedno znova iščemo nove pristope in nove načine, ki pa so pogosto povezani ne le z motivacijo dijakov, temveč v veliki meri tudi z motivacijo zaposlenih. Ob tem ne gre spregledati, da je starejšim pedagoškim delavcem neredko nekoliko težje, predvsem med tistimi, ki že več let delujejo po bolj ali manj enakem načinu dela z mladimi, novih oziroma drugačnih postopkov pa nekoliko težje sprejmejo. Zaradi tega prihaja tudi do medsebojnega

trenja, predvsem pa do izkrivljenega prepričanja glede vloge vzgojitelja ali mentorja, oziroma bistva teh aktivnosti. Lalič (2003) meni, da je vzgoja postala primarno področje našega dela takrat že z odločitvijo za poklic vzgojitelja. Prav športne interesne dejavnosti pa nam nudijo širok socialni prostor za vzgojo in podajanje vrednot. Športne aktivnosti nam predstavljajo sredstvo, s katerim lahko delujemo vzgojno, za kakovostno in uspešno delo na področju vzgoje pa nam športne interesne dejavnosti nudijo naslednje:

- možnost prostovoljnega pristopa,
- skupni interesi vzgojitelja in dijaka,
- ugodno socialno vzdušje,
- manj formalni odnosi,
- enaka športna pravila za dijake in vzgojitelje.

Da bi okrepili medsebojno delovanje, hkrati pa da bi se izognili vztrajanjem le za rezultati, smo v lanskem šolskem letu organizirali tudi prvi medregijski kros. Ideja medregijskega krosa je bila tudi v tem, da organizacijo tega krosa vsako leto prevzame drug dijaški dom, predvsem zaradi dodatnega, aktivnega druženja dijakov, večje socializacije in drugih pozitivnih dejavnikov. Odzivi dijaških domov so bili različni, saj so se nekateri množično udeležili prireditve, nekateri pa so zadržano opazovali kako se bo ideja razvijala. Naj omenim, da so na tem tekmovanju sodelovali tudi mladi brez spremstva iz Afganistana, ki so nastanjeni v dijaškem domu Postojna, pa dijaki iz nekaterih drugih tujih držav, ki bivajo v dijaških domovih (Makedonija, Bosna in Hercegovina), tekmovanja pa so se udeležili tudi otroci in dijaki s posebnimi potrebami iz Centra Janeza Levca. Z udeležbo široke palete dijakov (in ne le športnikov) smo na ta način preseгли šport kot tekmovanje, kjer so pomembne le zmage in visoke uvrstitve, temveč smo prispevali k večji socializaciji ter medgeneracijskemu in multikulturnemu povezovanju.

Prve posledice tovrstnega povezovanja dijaških domov Zahodne regije se kažejo že letos, saj se organizacija krosa seli v drug dijaški dom, prijavljenih pa je tudi več dijakov kot v preteklem letu. Pri organizaciji sodelujemo vzgojitelji različnih dijaških domov, ob tem pa se pojavljajo nove ideje tovrstnih tekmovanje in drugih aktivnosti.

Če se še nekoliko ozrem v prihodnost, si upam trditi, da se bodo medregijska tekmovanja, ki so pomembna za uvrstitev na državno tekmovanje dijaških domov (Domijada) nadaljevala, vendar se hkrati tudi nadejam, da se bodo razvijale tudi druge stvari na tem področju, predvsem neformalna srečanja v različnih oblikah.

2 Sklep

V prispevku smo spoznali okvirni sistem delovanja dijaških domov Slovenije na področju prostega časa s poudarkom na športnih aktivnostih. Regijska tekmovanja, ki se preko medregijskih zaključijo na Domijadi imajo globlji vzgojno-izobraževalni pomen in pri tem ne gre zgolj za iskanje rezultatov v smislu visokih uvrstitev. S tem

se strinja tudi Lalič (2003), ki pravi, da temeljni namen teh tekmovanj ni premagati nasprotnika, temveč druženje z vrstniki, izmenjava izkušenj in osebna rast. »Fair play« v tem kontekstu ni le igra pravil, temveč tudi način razmišljanja.

Pri tovrstnem usmerjanju dijakov, pa je medsebojno povezovanje izjemnega pomena, ki se krepí ravno ob dejavnostih športne sekcije na vseh ravneh tekmovanja. Ob tem pa je potrebno omeniti še številne pomanjkljivosti in rezerve, ki se pojavljajo pri tovrstni organizaciji. Največjo rezervo lahko najdemo v angažiranosti pedagoških delavcev samih, pa ne le vzgojiteljev in mentorjev, temveč tudi vodstva dijaških domov (ravnateljev). Prepričan sem, da lahko z dodatno spodbudo še kakovostnejše okrepimo medsebojno delovanje, posledica tovrstne podpore pa lahko iščemo v aktivnosti dijakih samih.

V zadnjih nekaj letih je pri nekaterih dijaških domovih prišlo do nekaterih kadrovskih sprememb in področju prostega časa so se pridružili nekateri vzgojitelji s strokovno izobrazbo športnega mentorja. Svežina novih kadrov se že v letošnjem letu pozna na meddopskih tekmovanjih, saj se v zadnjih nekaj letih vedno več dijakov udeležuje teh srečanj. Zaradi tega lahko zavrnemo nekatere prej omenjene teze o apatiji in nemotiviranosti mladih, hkrati pa nas to postavlja pred pomemben izziv glede nadaljnjega udejstvovanja na športnem področju. Če so novi pedagoški delavci poskrbeli za dvig dejavnosti in pri medsebojnem povezovanju, potem najpomembnejši vzrok ni v nedejavnosti mladih, temveč v vprašanju, koliko so pedagoški delavci motivirani za aktivnost in spodbujanje mladih.

LITERATURA

1. Bajzek, J. (2008). *Odiseja mladih*. Radovljica: Didaktika.
2. Bracconier, A. (2001). *Kako razumeti mladostnika: priročnik za starše otrok, starih od 10 do 25 let*. Tržič: Učila.
3. Indihar, M. (2017). *Vloga dijaških domov v srednješolskem izobraževanju. Izzivi globalizacije in družbeno ekonomsko okolje*. Zbornik prispevkov. Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.
4. Janković, M. (1996). *Trideset let delovanja Skupnosti dijaških domov Slovenije*. Iskanja, 13, št. 15, str. 9–30.
5. Lalič, M. (2003). *Organizacija in delovanje športne sekcije športno-kulturnega društva vzgojiteljev ljubljanskih dijaških domov*. Iskanja, 20, št. 19, str. 85–94.
6. Rizman, Herka, N. (2012). *Skrivnostno spletno življenje mladostnikov ter internetne nevarnosti*. Revija za elementarno izobraževanje, 5, št. 2/3, str. 183–192.
7. *Skupnost dijaških domov Slovenije (2017). Pravilnik o Domijadi*. Interno gradivo.
8. Štingl, B. (2016). *Dijaški domovi in prosti čas*. Iskanja, 34, št. 53–54, str. 31–39.
9. Trampuž, D. (2001). *Možnost preseganja apatije mladih v dijaških domovih*. Iskanja, 18, št. 17, str. 96–102.
10. Ule, M. (2000). *Spremembe v življenjskem svetu mladih ali odgovor mladih na vrnitev v negotovost*. V: Ule, M. (ur.). *Socialna ranljivost mladih*. Ljubljana, Maribor: Urad Republike Slovenije za mladino in Aristej, str. 57–70.

Managing Frailty at the Individual Level

UDC 616-053.9+614.2

KEY WORDS: *older people, frailty, management*

ABSTRACT - *One of the most serious challenges that Europe is currently facing is demographic ageing, and frailty is one of the perturbing health conditions that may occur in older age. However, the process of frailty can potentially be prevented and treated if appropriate interventions occur early enough. It is of key importance to know how to manage older adults with frailty or those at risk for developing it. Joint Action (JA) ADVANTAGE is the first JA on the prevention of frailty. In the frame of the JA, the work was focused on six key fields of early intervention: prevention, clinical management, nutrition, physical exercise, medicines and polypharmacy, as well as information and communication technologies. Our project partners summarised and analysed the evidence obtained from different scientific sources of information: peer-reviewed articles, grey documents, examples of good practice at the European level, and from the EU funded projects. A vast literature review determined what policies and policy issues need to be addressed, including which gaps must be bridged in the future to tackle frailty in each one of the six key fields of intervention.*

UDK 616-053.9+614.2

KLJUČNE BESEDE: *starostniki, krhkost, upravljanje*

POVZETEK - *Eden od najresnejših izzivov, s katerimi se Evropa trenutno sooča, je staranje prebivalstva in krhkost je eno izmed zaskrbljujočih zdravstvenih stanj, ki se pojavijo v starosti. Vendar se proces krhkosti potencialno lahko prepreči in zdravi ob pravočasni in ustrezni intervenciji. Ključno je znanje o tem, kako postopati s starejšimi pacienti s krhkostjo ali tistimi, pri katerih se krhkost lahko razvije. Skupni ukrep (JA) ADVANTAGE je prvi JA, namenjen preprečevanju krhkosti. V okviru JA je bilo delo osredotočeno na šest ključnih področij zgodnje intervencije: preprečevanje, klinično zdravljenje, prehrana, telesna vadba, zdravila oz. polifarmakoterapija ter informacijske in komunikacijske tehnologije. Projektni partnerji so povzeli in analizirali dokaze, pridobljene iz različnih znanstvenih virov (članki, siva literatura, primerih dobrih izkušenj na evropski ravni) in iz projektov, ki jih financira ali jih je financirala EU. V obsežnem pregledu literature je bilo ugotovljeno, katere politike in vprašanja je treba obravnavati in katere vrzeli obstajajo in jih je treba zapolniti v prihodnosti, da bi se spopadli s krhkostjo na vsakem od naštetih šestih ključnih področij intervencije.*

1 Introduction

Europe is currently facing one of the most serious challenges which is demographic ageing (Comission, 2015). The percentage of citizens aged over 65 years is predicted to rise from 18% to 28% by 2060; the percentage of over-80s will increase from 5% to 12% during the same period (Comission, 2015). These demographic trends suggest that there will be an increase in age-related disability and dependence, which will ultimately impact not only on the wellbeing of the individuals affected (disability being a major factor determining quality of life), but also on the sustainability of healthcare systems (Murray, 2013).

Frailty is one of the worrying health conditions that may occur in older age and this is why it needs to be adequately assessed and managed. It is very important to recognise frailty as a distinct condition independent from ageing as well as from chronic diseases and disability. Frailty is, however, not a disease but rather a complex syn-

drome of increased vulnerability, which requires a multidomain and multidisciplinary approach and timely interventions. Several strategies have been recommended, ranging from quite simple screening methods to those diagnostic procedures requiring a multi-step approach, complementing frailty detection with a “comprehensive geriatric assessment” to identify and treat the underlying causes (British Geriatrics Society, 2014). Frailty is associated with increased risk of negative outcomes for the affected individual as well as higher healthcare costs that affect public health systems worldwide (Onder et al., 2015).

However, the process of frailty can potentially be prevented and treated if appropriate interventions occur early enough. Successful prevention of frailty requires knowledge about the risk factors as well as better definitions of risk groups and evidence-based interventions that can be offered earlier and tailored to an individual’s needs (Clegg, 2013).

It is very important to know how to manage older adults with frailty or those at risk for developing it. Joint Action (JA) Advantage is the first JA on the prevention of frailty and it is cofinanced by European Commission. Advantage JA addresses policy makers involved in planning and developing health and social care policies and strategies for older people; health and social care professionals and formal and informal carers, who implement the necessary changes into the everyday practice; and frail older people, or those at risk of frailty, as well as the EU population at large. In the frame of the work package Managing frailty at the individual level of the Advantage JA it was focused on six key fields of intervention that must be taken into consideration while tackling frailty: prevention, clinical management, nutrition, physical exercise, medicines/polypharmacotherapy as well as information and communication technologies (Gabrovec and Jelenc, 2017). The aim of this work was to identify what should be done to prevent and manage frailty at individual level.

2 Methods

To obtain results on six tasks of the work package on management of frailty at individual level: prevention, clinical management, nutrition, physical exercise, medicines/polypharmacotherapy, and information and communication technologies (ICTs), systematic literature reviews and good practices reviews were conducted.

Systematic literature reviews were conducted according to Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA-P) 2015 guidelines (Moher et al., 2015), as this enables the obtainment of data from various sources and ensures a holistic understanding of the research subject. The scientific literature reviews were performed analysing the following databases: PubMed, The Cochrane Library, Embase, UpToDate, and Cumulative Index of Nursing and Allied Health Literature (CINAHL). Descriptive research methodology was used to review peer-reviewed medical literature.

The selection criterion for articles to be included in the review was that they were published in the last 15 years (i.e. between 2002 and 2017). Key words were selected from proposals of key words that were prepared by task leaders of JA Advantage and working groups on six tasks: prevention, clinical management, nutrition, physical activity, medicines/ polypharmacotherapy, and ICTs. Several combinations of selected search words in the English language and their synonyms were prepared and used with Boolean operators AND or OR, searching by title, key words and in abstract. Articles regarding current policies and guidelines on six tasks which were published in peer-reviewed scientific journals, as well as international documents, standards, guidelines, and research studies performed in the EU were reviewed. In the study we did not include the information from editorials, letters, interviews, posters, and articles with no access to full text.

Grey documents were also reviewed and included in the study, but only those identified and proposed by task leaders. They were identified through an opportunistic search, meaning a targeted or focused one, based on the information that each partner was able to find regarding their own country (Gabrovec et al., 2017).

3 Results

Prevention should cover promotion of healthy lifestyles among middle-aged and older people and informal carers as well as actions focusing on enablement and maintaining independence. The most effective interventions are exercise, nutrition, cognitive training, geriatric assessment and management, and rehabilitation. Nutritional intervention is an important component of frailty management; however, more research should be conducted to determine if those interventions are effective for the prevention or treatment of frailty. Inadequate nutritional intake is an important modifiable risk factor for frailty.

Physical activity not only delays, but also prevents or reverses frailty. The most effective intervention seems to be a combination of nutritional and physical activity interventions. However, further research is needed to define specifics of exercise type, duration, and intensity in order to enable prescription of exercise. Tackling inappropriate polypharmacotherapy is important both for prevention and management of frailty. There is an urgent need for research on effective strategies for managing polypharmacotherapy and for robust evaluation of both clinical benefits for patients and value for the system. ICTs offer a variety of opportunities in terms of clinical purposes for which ICTs can be used, technological tools that can be chosen, as well as in the way the services can be implemented into everyday practice. However, results suggest that acceptance and employment of these new technologies remains problematic, especially for older people.

4 Discussion

Geriatric medical and care services today are facing the growing challenge of an increasingly aging population, which is further complicated by the associated increase in geriatric syndromes such as frailty. In fact, frailty is a highly prevalent and emerging condition (Marengoni et al., 2011; Soong et al., 2015). If appropriate interventions occur early enough the process of frailty can potentially be prevented and/or treated. On the basis of this extensive literature review we identified what should be done to prevent and management of frailty at individual level. The following decalogue can be proposed. Prevention should start among the middle-aged following the habitual health-enhancing recommendations. It should be assessed which geriatric patients are at risk for malnutrition using the Mini Nutritional Assessment (MNA). Mediterranean diet should be promoted and it should be assured a protein intake of at least 1–1.2 g per kilogram of body weight per day. Patients with a Body Mass Index (BMI) more than 35 kg/m² should be advised to moderately loose weight (0.5–1 kg per week or losing 8–10% of initial body weight after 6 months), with a final target of BMI < 30, always combined with physical activity and/or exercise. Vitamin D should be supplemented in frail patients who are at elevated risk for falls and fracture. Multicomponent exercise programs (consisting of endurance, flexibility, balance, and resistance training) should be recommended and performed at low intensity, in sessions of 30 to 45 minutes, three times per week. Fall prevention interventions in frail older persons should be set up. Tools in order to manage inappropriate prescribing and reducing polypharmacotherapy, as BEERS or STOPP-START criteria should be used. Polypharmacotherapy should be reduced if it is possible, especially if the patient takes more than ten medicines or if she/he has a high-risk of adverse drug effects. Telecare interventions should be used in order to monitor vital signs (Gabrovec et al., 2017).

LITERATURE

1. British Geriatrics Society, R. C. of G. P. and A. U. (2014). Fit for Frailty Part 1 Consensus best practice guidance for the care of older people living in community and outpatient settings. Available from: http://www.bgs.org.uk/campaigns/fff/fff_full.pdf.
2. Clegg, A., Young, J., Iliffe, S. et al. (2013). Frailty in elderly people. *Lancet*, 381, pp. 752–762.
3. European Commission (2015). The 2015 Ageing Report EUROPEAN ECONOMY 3/2015. Available from: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf.
4. Gabrovec, B. et al. (2017). Management of Frailty at Individual Level: A Systematic Review. Available from: <http://www.advantageja.eu/images/WP6-Managing-frailty-at-individual-level-a-Systematic-Review.pdf>.
5. Gabrovec, B. in Jelenc, M. (2017). Management of frailty at individual level - a need for a comprehensive multidisciplinary approach. In: Arsenijević, O. et al. (Ed.). *Odgovorna organizacija, konferenčni zbornik, 36th International conference on organizational science development: Responsible organization*. Portorož: March 22nd–24th, 2017. Maribor: Univerzitetna založba Univerze, 167–174. Available from: <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/view/206/176/298-1>.

6. Marengoni, A. et al. (2011). Aging with multimorbidity: a systematic review of the literature. *Ageing Res Rev*, 10, No. 4, pp. 430–439.
7. Moher, D. et al. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4, No. 1. Available from: <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>.
8. Murray, C. J. L. and Lopez, A. D. (2013). Measuring the Global Burden of Disease. *New England Journal of Medicine*, 369, No. 5, pp. 448–457. Available from: <https://doi.org/10.1056/NEJMr1201534>.
9. Onder, G. et al. (2015). Time to face the challenge of multimorbidity. A European perspective from the joint action on chronic diseases and promoting healthy ageing across the life cycle (JA-CHRODIS). *Eur J Intern Med*, 26, No. 3, pp. 157–159.
10. Soong, J. et al. (2015). Quantifying the prevalence of frailty in English hospitals. *BMJ Open*, 5, No. 10.
11. The Action Group on Frailty Story, 2012–2014 (2015). European Commission.

Uporaba pristopa ocenjevanja učinkov na področju zdravstva

UDK 303.094.5.023:614

KLJUČNE BESEDE: ocenjevanje učinkov, vzročni učinki, zdravstvo

POVZETEK - Področje ocenjevanja učinkov spada na področje komplementarnih metod, ki podpirajo t. i. politiko na temelju dejstev. Kvantitativno ocenjevanje učinkov odgovarja na vprašanje, kakšen je vzročni učinek programa ali intervencije, ki jo ocenjujemo. Pri oceni učinka obravnave med seboj primerjamo eksperimentalno in kontrolno skupino. Če želimo, da je primerjava med skupinama čim bolj nepristranska, se morata skupini razlikovati le pri obravnavi, v vseh ostalih značilnostih pa morata biti med seboj enaki. Ker so naključni eksperimenti redki - iz moralnih, etičnih in drugih razlogov, je treba za oceno vzročnega učinka izbrati druge pristope, ki temeljijo na uporabi protidejstvenika. Slednji odgovori na vprašanje, kakšni so učinki za udeležence v programu, če ti ne bi bili vanj vključeni. V prispevku tako predstavimo izhodišča za ocenjevanje učinkov kot primer uporabe na področju zdravstva.

UDC 303.094.5.023:614

KEY WORDS: impact evaluation, causal effects, health care

ABSTRACT - The field of impact evaluation is part of a broader area of complementary methods which support the so-called evidence-based policy. The quantitative impact evaluation answers the question what the causal effect of a program or intervention being evaluated is. When trying to evaluate the impact, we compare the experimental and the control group. In order to establish an unbiased comparison between the groups, they have to differ only in the treatment received, whereas in all other characteristics they have to be similar. Since random experiments are rare due to moral, ethical and other reasons, the evaluation of the causal effect has to be based on different approaches using a counterfactual. The latter explains the causal effects for the programme participants if they had not participated in the programme. In the paper, we present the basic starting points of impact evaluation and a case study in the field of health.

1 Uvod

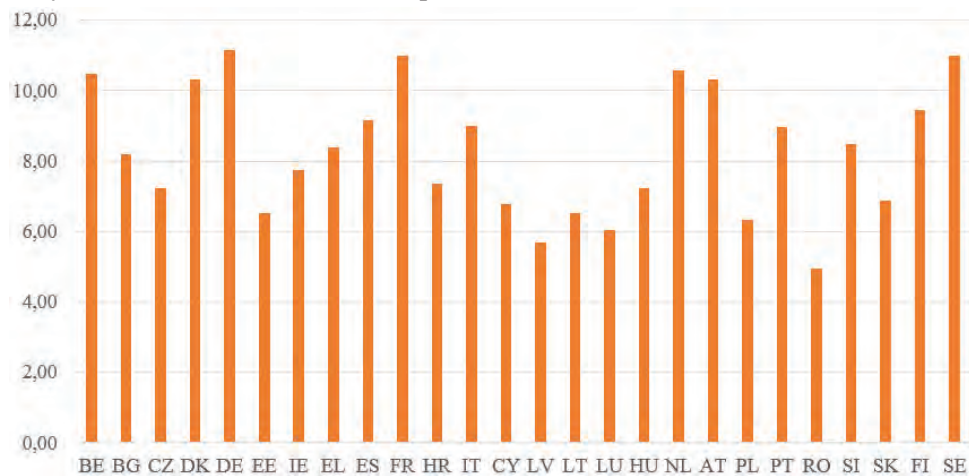
Na področju ocenjevanja učinkov lahko v literaturi najdemo različne opredelitve pojma učinek, vendar pa sodobnejša literatura učinek razlaga kot vzročni mehanizem, sprememba v izidu, ki jo povzroči določen poseg/program/ukrep. Osredotočenost na vzročni mehanizem pomeni tudi, da se v literaturi veliko pozornosti namenja metodam, ki obravnavajo nepristransko oceno vzročnega učinka, ki je posledica določenega posega/programa/ukrepa. Izhodišče tovrstnega proučevanja vzročnih učinkov predstavlja vzpostavitev tako imenovanega protidejstvenika, torej kakšen bi bil izid, če ne bi bilo določenega posega/programa/ukrepa. Metodološki razvoj na tem področju temelji na razvoju različnih pristopov za vzpostavitev protidejstvenika ter, kako v največji možni meri zmanjšati različne oblike pristranskosti izbire (Gilson, 2012). V prispevku predstavimo zdravstveno politiko EU in nekatera izhodišča kvantitativnega ocenjevanja učinkov s primerom uporabe na področju zdravstva.

2 Zdravstvena politika EU

Evropska unija si z zdravstveno politiko prizadeva zagotoviti vsem prebivalcem EU dostop do kakovostnega zdravstvenega varstva, tudi čezmejnega zdravljenja, kadar je potrebno. Področja politike so tudi preprečevanje bolezni, obveščanje javnosti in raziskovanje. Področja zdravstvene politike EU, ki se izvaja v okviru zdravstvene strategije so naslednja (https://europa.eu/european-union/topics/health_sl): preventiva, in sicer s spodbujanjem zdravega življenjskega sloga; enake možnosti za dobro zdravje in kakovostno zdravstveno oskrbo za vse (ne glede na prihodek, spol, etnično pripadnost itd.); hude nevarnosti za zdravje, ki zadevajo več kot eno državo EU; zdravje starostnikov; dinamični zdravstveni sistemi in nove tehnologije.

Zdravstvena strategija EU podpira splošno strategijo Evropa 2020. S strategijo Evropa 2020 naj bi se EU razvila v pametno, trajnostno in vključujoče gospodarstvo, ki bi napredek omogočalo vsem. Nujen predpogoj za to pa je zdravo prebivalstvo, saj torej zdravje vpliva na gospodarsko blaginjo. Izdatki za zdravstvo v EU predstavljajo približno 10 % BDP in približno 15 % javnih izdatkov. Nad 10 % BDP so v letu 2015 za izdatke za zdravstvo namenile Belgija, Danska, Nemčija, Francija, Nizozemska, Avstrija in Švedska, medtem ko sta Latvija in Romunija za zdravstvo v letu 2015 namenili pod 6 % BDP (graf 1).

Graf 1: Izdatki za zdravstvo v evropskih državah, v % BDP, 2015

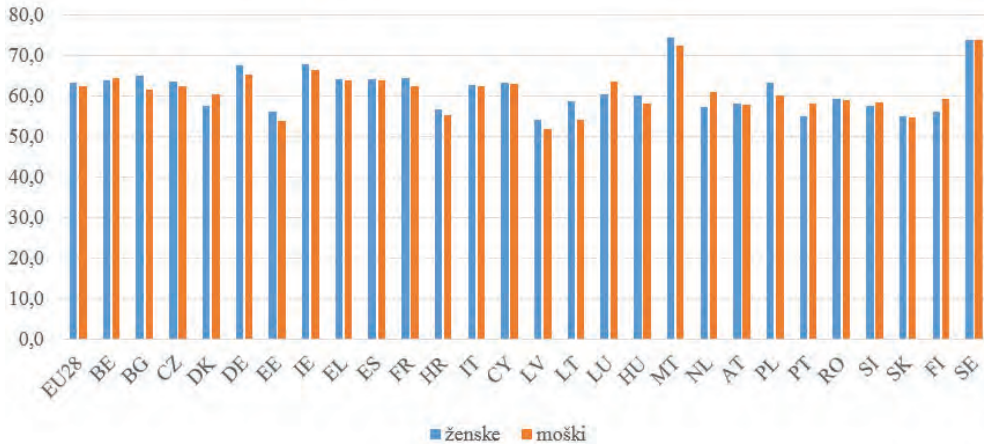


Vir: Eurostat, 2018.

Evropska komisija objavlja številne kazalnike in podatke o zdravju. Kazalniki so kvantitativno ali kvalitativno merilo uspešnosti politike. Pomagajo analizirati in primerjati rezultate po demografskih skupinah ali geografskih področjih ter določati prednostne naloge politike. Kazalniki zdravja so pomembni za oblikovanje zdravstvenih strategij in politik v Evropski uniji ter za spremljanje njihovega izvajanja

(https://ec.europa.eu/health/indicators/policy_sl). Leta zdravega življenja ob rojstvu je kazalec, ki meri, koliko let lahko oseba pričakuje, da bo preživela brez resnih ali zmernih zdravstvenih težav (Eurostat, 2013). V letu 2015 rojen moški lahko v povprečju pričakuje 62,6 let zdravega življenja, medtem ko ženska rojena v tem letu lahko pričakuje v povprečju 63,3 let zdravega življenja (graf 2). Nad 70 let zdravega življenja lahko pričakujejo rojeni moški in ženske na Malti in na Švedskem.

Graf 2: Leta zdravega življenja ob rojstvu, EU-28 in evropske države, 2015

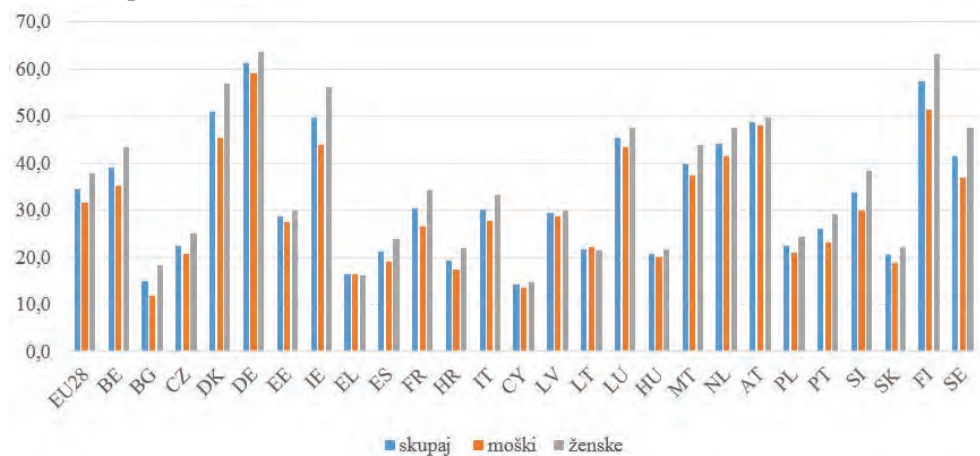


Vir: Eurostat, 2018.

Odstotek zaposlenih odsotnih z dela zaradi osebnih zdravstvenih težav meri odsotnost z dela v zadnjih 12 mesecih zaradi osebnih zdravstvenih težav, za katero pa ni nujno, da je zaposleni koristil potrjeno zdravniško odsotnost. Podatki za leto 2014 (graf 3) kažejo, da so ženske v povprečju večkrat odsotne z dela zaradi osebnih zdravstvenih težav kot moški, v EU-28 37,8 % zaposlenih žensk in 31,7 % zaposlenih moških. Glede podatkov odsotnosti z dela zaradi osebnih zdravstvenih težav najbolj izstopajo Nemčija, Finska in Danska.

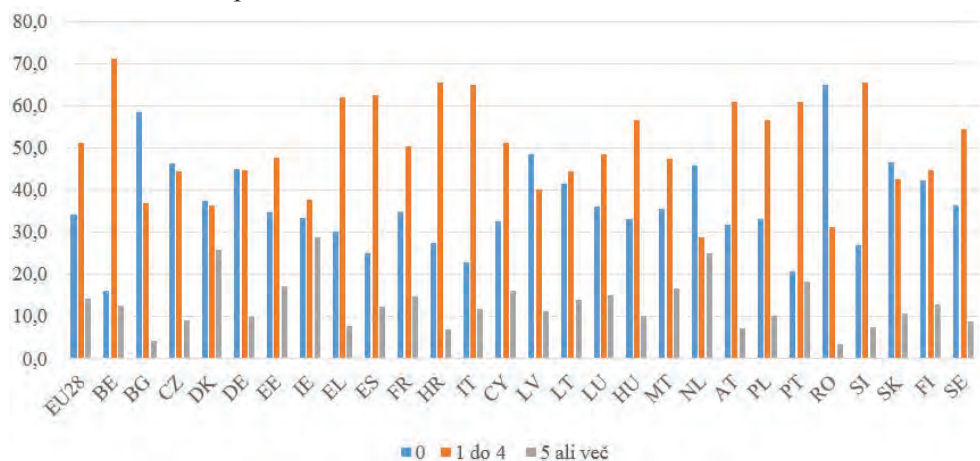
34,4 % ljudi v EU-28 v povprečju ne zaužije nobene porcije sadja in zelenjave na dan (graf 4), 51,4 % ljudi v EU-28 zaužije od eno do štiri porcije sadja in zelenjave na dan, medtem ko 14,3 % ljudi v EU-28 zaužije pet ali več porcij sadja in zelenjave na dan. V Bolgariji in Romuniji je bil v letu 2014 najvišji odstotek ljudi, ki ne zaužijejo nobene porcije sadja in zelenjave na dan, medtem ko je bil najvišji odstotek ljudi, ki zaužijejo od eno do štiri porcije sadja in zelenjave na dan, najvišji v Grčiji, Španiji, na Hrvaškem, v Italiji in Sloveniji.

Graf 3: Odstotek zaposlenih odsotnih z dela zaradi osebnih zdravstvenih težav, EU-28 in evropske države, 2014



Vir: Eurostat, 2018.

Graf 4: Odstotek ljudi glede na število porcij sadja in zelenjave, ki jih zaužijejo na dan, EU-28 in evropske države, 2014



Vir: Eurostat, 2018.

Kazalniki zdravja so pomembni za oblikovanje zdravstvenih strategij in politik v Evropski uniji ter za spremljanje njihovega izvajanja in učinkov. Evropska komisija tudi na področju zdravstva spodbuja ocenjevanje učinkov zdravstvene politike na podlagi dejstev, pri čemer navodila, ki jih je Evropska komisija izdala, predvidevajo teoretsko naravnano vrednotenje in spodbujajo večjo uporabo kvantitativnega pristopa ocenjevanja učinkov posegov zdravstvene politike (glej na primer EC, 2013; EC, 2013a; Leeuw, 2012). V nadaljevanju podajamo nekatera izhodišča kvantita-

tivnega ocenjevanja učinkov s primerom uporabe na področju zdravstva (za primer študije potencialnih učinkov na področju zdravstva glej na primer Brenner, 2016).

3 Kvantitativno ocenjevanje učinkov

Kvantitativno ocenjevanje učinkov odgovarja na vprašanje, kakšen je vzročni učinek programa ali intervencije, ki jo ocenjujemo. Pri oceni učinka obravnave med seboj primerjamo eksperimentalno in kontrolno skupino. Naj bo X hipotetični vzrok in Y izid. Z uporabo vrednosti X lahko spreminjamo vrednosti Y . Vzemimo, da se vrednost X spremeni iz x_1 v x_2 . Potem se kazalec vzročnega vpliva spremembe na Y oblikuje na osnovi primerjanja dveh vrednosti, in sicer $Y : y_2$, ki izhaja iz spremembe ter $Y : y_1$, ki bi nastala, če v x ne bi bilo nobene spremembe. Če bi se vrednost X spremenila, vrednosti Y brez spremembe ne bi opazovali. O vzročnem vplivu ne moremo reči ničesar, če ne obstaja hipoteza o tem, kakšna vrednost Y je predpostavljena brez spremembe X . Slednje se nanaša na hipotezo o možnih nasprotnih pogojih, ki pomeni hipotetično neopazovano vrednost. V osnovi lahko rečemo, da vsako vzročno sklepanje vključuje primerjavo dejanskega izida z izidom vrednosti hipoteze o možnih nasprotnih pogojih. Vzročni parametri, ki temeljijo na hipotezah o možnih nasprotnih pogojih, omogočajo statistično pomembne in smiselne definicije vzročnosti (glej na primer Abadie in Imbens, 2016).

Na področju zdravstva se izvajajo raziskave, ki na eni strani ocenjujejo vplive zdravljenja z zdravili za skupine ljudi, ki so bili deležni takšnega zdravljenja (obravnavana, poseg, intervencija), na drugi strani pa vplive zdravljenja brez zdravil za skupine ljudi, ki takšnega zdravljenja niso bili deležni. Kazalec vzročnega vpliva je povprečna razlika v izidih tistih, ki so bili deležni zdravljenja z zdravili, in tistih, ki takšnega zdravljenja niso bili deležni.

Eksperimentalni pristop na področju ocenjevanja učinkov vključuje naključno dodelitev obravnave, ki jo spremlja primerjava izidov z neobravnavanimi primeri, ki služijo kot kontrolna skupina. Naključna dodelitev pomeni, da so posamezniki naključno izbrani v skupino, ki je deležna obravnave in torej obravnavana dodelitev ni odvisna od izida in je nekorelirana z atributi obravnavanih subjektov. Ker so naključni eksperimenti redki zaradi moralnih, etičnih in drugih razlogov, je potrebno za oceno vzročnega učinka izbrati druge pristope, ki temeljijo na uporabi protidejstvenika. Zaradi nenaključne udeležbe posameznikov v določenem posegu/obravnavi, se pojavi problem pristranskosti izbire, zaradi česar se mora raziskovalec zanesti na neeksperimentalne metode. Pri eksperimentalni oceni se informacija iz kontrolne skupine uporabi za zapolnitev manjkajočih podatkov za obrnavo hipoteze o možnih nasprotnih pogojih. Pri neeksperimentalnem ocenjevanju mora raziskovalec zamenjati te manjkajoče podatke s podatki o neudeležencih skupaj s predpostavkami, ki so drugačne od tistih, uporabljenih pri eksperimentalnih metodah (glej na primer Heckman, 1979; Heckman, 1990).

Tabela 1 ponazarja razliko med eksperimentalnim in neeksperimentalnim pristopom k ocenjevanju vzročnih učinkov. Predstavlja model morebitnih izidov, v katerem vsak izid prevzame eno od dveh možnih vrednosti. Za udeležence posega – na primer zdravljenje z zdravili je Y_1 enak ena, če se je posamezniku izboljšala mera uspeha (na primer krvni tlak se je znižal) po zaključku obravnave, sicer pa je enak nič. Za neudeležence je Y_0 določen podobno. $D = 1$ za osebe, ki izberejo zdravljenje z zdravili (ki pa so morda izključene pri eksperimentalnem ocenjevanju), sicer pa $D = 0$. V primeru dostopa do eksperimentalnih podatkov, cenilke posega opazujejo tako Y_1 kot Y_0 (a nikoli obeh istočasno za isto osebo) za osebe, ki izberejo zdravljenje z zdravili. To pomeni, da opazujejo skupne rezultate vrstic in stolpcev za tabelo $D = 1$, ne upoštevajo pa deleža oseb, za katere je $D = 1$, in takih, ki so v vsaki posamezni celici. Eksperimentalne kontrolne osebe na primer omogočajo, da raziskovalec oceni delež oseb, ki izberejo zdravljenje z zdravili ($D = 1$) in brez zdravljenja z zdravili ne bi dosegle omenjene mere uspeha (označene s $P_{0,1}$), ne pa tudi deleža oseb, ki izberejo zdravljenje z zdravili in z zdravljenjem z zdravili ali brez njega ne bi dosegle mere uspeha (označene s P_{001}). Da bi ocenili ta delež, je potrebna druga predpostavka, kot na primer, da zdravljenje z zdravili ni povzročilo, da bi imel slabšo mero uspeha (na primer višji krvni tlak) nekdo, ki bi sicer imel nižji krvni tlak. Ta predpostavka monotonosti (zdravljenje z zdravili lahko ljudem le koristi) dovoljuje, da postavimo $P_{101} = 0$. V tem primeru lahko izpolnimo preostale elemente tabele, tako da uporabimo skupne zneske vrstic in stolpcev. Delež oseb, ki se zdravijo z zdravili, katerih krvni tlak se zaradi zdravljenja z zdravili spremeni, je zdaj podan s P_{0H} . Kadar se predpostavka monotonosti uporabi na podatkih iz eksperimentalne ocene, je P_{011} tipično majhna (glej na primer Heckman, Smith in Clements, 1997). Zdravljenje z zdravili povzroči, da sorazmerno majhen delež oseb, ki se zdravijo z zdravili, preide iz stanja visokega krvnega tlaka v stanje nizkega krvnega tlaka.

Tabela 1: Ocenjevanje vzročnih učinkov

D = 1

		Y_1		
		0	1	
Y0	0	P_{001}	P_{011}	$P_{0,1}$
	1	P_{101}	P_{111}	$P_{1,1}$
		$P_{\cdot 01}$	$P_{\cdot 11}$	

D = 0

		Y_1		
		0	1	
Y0	0	P_{000}	P_{010}	$P_{0,0}$
	1	P_{100}	P_{110}	$P_{1,0}$
		$P_{\cdot 00}$	$P_{\cdot 10}$	

Vir: Heckman, Smith in Clements, 1997.

Raziskovalci, ki imajo dostop le do neeksperimentalnih podatkov, opazujejo le skupne zneske stolpcev v tabeli $D = 1$ in skupne zneske vrstic v tabeli $D = 0$, znan pa je tudi delež oseb, ki se zdravijo z zdravili. To lahko določimo s poskusom, ki naključno določi upravičenost, ne pa s poskusom, ki naključno izbere med tistimi, ki se prijavijo in so sprejeti v program. Preostali elementi v tabelah, vključno z drugimi skupnimi zneski vrstic in stolpcev, so neznani. Naloga opazovalnih študij je najti niz pogojnih spremenljivk in uporabiti primeren niz predpostavk, tako da lahko za ocenitev manjkajočih skupnih zneskov vrstic v tabeli $D = 1$ uporabimo skupne zneske vrstic v tabeli $D = 0$.

Specifikacija primerjalne oziroma kontrolne skupine je v literaturi enakovredna določitvi uparitvene cenilke. Uparitveno cenilko je mogoče dopolniti z nadaljnjimi prilagoditvami. Morebitni vzorec, iz katerega vzamemo primerjalno skupino, vključuje vse osebe, ki ne sprejmejo obravnave. Primerjava izidov eksperimentalne in kontrolne skupine zahteva sprejem določenih predpostavk. Ena od pomembnejših predpostavk je predpostavka pogojne neodvisnosti. Vedenjska posledica te predpostavke se nanaša na to, da sodelovanje v programu zdravljenja z zdravili ni odvisno od izida, potem ko smo že preverili spremembe izida, ki so jih povzročile razlike v nizu opazovanih spremenljivk. Jedro problema ocenjevanja predstavlja $E[y_0 | \mathbf{x}, D=1]$ iz-

raz, ki ga ni mogoče opazovati. Rešitev tega problema je v določeni meri odvisna od tipa razpoložljivih podatkov. Socialni eksperimenti primerne kandidate za sodelovanje v programu zdravljenja z zdravili, ki so izključeni iz obravnavane skupine, uporabijo kot približek za hipotezo o možnih nasprotnih pogojih. Raziskave, ki temeljijo na opazovanih podatkih, oblikujejo primerljivo skupino iz istega vira kot obravnavano skupino ali pa iz drugih podatkovnih baz. Bistveno je to, da v končni fazi uporabijo funkcijo $E[y_0 | \mathbf{x}, D=0]$, ki jo lahko ocenimo s pomočjo podatkov o ne-

sodelujočih oseb (Južnik Rotar, 2018).

4 Zaključek

Področje ocenjevanja učinkov spada v področje komplementarnih metod, ki podpirajo t.i. politiko na temelju dejstev. Kvantitativno ocenjevanje učinkov odgovarja na vprašanje, kakšen je vzročni učinek programa ali intervencije, ki jo ocenjujemo. Področje zdravstva in zdravstvene politike je pomembno področje, saj je nujen predpogoj za doseganje gospodarske rasti in konkurenčnosti gospodarstva zdravo prebivalstvo. V povprečju EU za področje zdravstva namenja približno 10 % BDP. Gledano z vidika sredstev, ki jih države namenjajo za področje zdravstva in tudi z vidika priporočil Evropske komisije po vodenju politik, ki temeljijo na dejstvih, je tudi področje zdravstva področje, kjer bi bilo smotno kvantitativno ocenjevanje učinkov.

LITERATURA

1. Abadie, A. in Imbens, G. W. (2016). Matching on the Estimated Propensity Score. *Econometrica*, 84, št. 3, str. 781–807.
2. Brenner, M. H. (2016). Duration of unemployment and self-perceived health in Europe. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
3. EC (2013). Evalved guide. The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
4. EC (2013a). Evalved sourcebook. Method and techniques. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
5. Eurostat (2013). European health interview survey. Methodological manual. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
6. Eurostat (2018). Eurostat database. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [Citirano 26. 3. 2018 ob 10.30 uri].
7. Evropska komisija. Kazalniki zdravja. Spletna stran: https://ec.europa.eu/health/indicators/policy_sl [Citirano 23. 3. 2018 ob 11.30 uri].
8. Gilson, L. (2012). Health policy and systems research: a methodology reader alliance for health policy and systems research. Geneva: World Health Organization.
9. Heckman, J. (1979). Sample Selection Bias as a Specifications Error. *Econometrica*, 47, št. 1, str. 153–161.
10. Heckman, J. (1990). Varieties of Selection Bias. *American Economic Review*, 80, št. 2, str. 313–318.
11. Heckman, J., Smith, J. in Clements, N. (1997). Making the Most out of Programme Evaluations and Social Experiments: Accounting for Heterogeneity in Programme Impacts. *Review of Economic Studies*, 64, št. 4, str. 487–535.
12. Južnik Rotar, L. (2018). What are the Treatment Effects of a Work-First Participation Programme on Young Unemployed People in the Netherlands? Accepted for publication in the *Journal Panoeconomicus*.
13. Leeuw, F. L. (2012). Theory based evaluation. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
14. Področje zdravja v EU. Spletna stran: https://europa.eu/european-union/topics/health_sl [Citirano 23. 3. 2018 ob 10.30 uri].

Psychological Articulations of Personality on Globalisation Scene

UDC 339.97+159.923.2

KEY WORDS: globalisation, psychological articulation, profitability, psychological reflexes, personal world

ABSTRACT - Generally speaking, globalisation is an inevitable phenomenon, since it questions the surviving and evolution of the human society. Moreover, it is considered that the person itself is deeply secluded from this process; consequently, we can say that their feelings, emotions, reactions, and reflections are suppressed as parts of their psychological nature. This is also the focus of interest examined by this paper. The general assumption is that globalisation has a strong impact on the person's psychological work and their adaptation to change, and the aim of the paper is to discover the psychological articulations of the person in the act of globalisation related to the person's cognitive, emotional, social, moral and other dimensions. We have conducted a survey with a specially designed questionnaire (PIPR) for examining the perception of psychological reflexes of people. The survey included 200 respondents from different levels of leadership in several organisations in the Republic of Macedonia. We expect that this paper will open new ideas, views, and perspectives.

UDK 339.97+159.923.2

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, psihološka artikulacija, donosnost, psihološki refleksi, osebni svet

POVZETEK - Na splošno je globalizacija neizogiben pojav, saj dvomi v preživetje in razvoj človeške družbe. Prav tako velja, da je sama oseba precej oddaljena od tega procesa, zato lahko rečemo, da so njene zaznave, čustva, reakcije in refleksije, kot del psihološke narave, zatrite. To je tudi predmet razprave v prispevku. Splošna predpostavka je, da globalizacija močno vpliva na psihološko delo posameznika in njegovo prilagajanje spremembam, cilj prispevka pa je odkriti psihološke artikulacije osebe v času globalizacije, ki je povezana s kognitivnimi, čustvenimi, socialnimi, moralnimi in drugimi dimenzijami. Izvedli smo raziskavo s posebej oblikovanim vprašalnikom (PIPR) za vpogled v percepcijo psiholoških refleksov ljudi. V anketi je sodelovalo 200 respondentov z različnih vodstvenih položajev različnih organizacij v Republiki Makedoniji. Pričakujemo, da bo prispevek spodbudil nove ideje, poglede in perspektive.

1 The psychological reflections of the personality through globalization

The conclude that globalization have profound socio-economic repercussions towards every individual is evident. In that direction it is imposed the conclude that globalization with the dynamic inter-planetary impact strikes to social-psychological status of the personality and leads to (un)predictable personal changes in the personality. If in the past the globalization with her reflections was valid as "somewhere" and "at someone else", today and tomorrow it is valid the Syntagma "she is here" and "she is with us". Exactly the confrontation with her was basic motivate impulse to start to monitor also from aspect of development and changing of most of the personal attributes and fundamental psychological processes, qualities and conditions. Arnett (2002) among the first exports interesting argumentation about psychological consequences from globalization but in a reserved and hypothetic form. That leads to many authors starting to check his hypothetic views through many empiric studies.

At the beginning of the 21st century the same author imposed that the globalization affects on the fundamental psychological functioning of the people, and above all on the transformation of the identity. But, the conclude of his (Arnett) findings is that he gave brave claims about the effects of the globalization upon adolescent development and the major impacts of the globalization upon the psychological development of the people in 21th century. On the other hand, it can be said that the term “globalization” that he used was to suggest that at the people it occurred awareness about the world as “one place”. This claim corresponds with the findings of Gidens (1985) and Robertson (1992) that globalization is “experimental compression on the time and the space”, which reflects with the individual feeling of the individuals in the global surrounding. When it comes to the individual feeling about proper identity, the researches of Lions (2011) portrayed the best confirmation that globalization produces psychological reactions connected with the identity questions and features, and at the same time activate different defensive mechanisms in that sense. Certain authors such as Ritzer insisted that the identity can be perceived as reaction on certain way on the stimulls from other people and the conditions of the society. Upon the effect on the identity in the intensity and quality of the social interaction indicated Hogy and Vaughn (2010), and they defined as cognitive structure which determines the social interaction and perception for themselves and for the society. Despite this changes of the identity, Senett (1998) indicated or predicted the hardest psychological consequences from globalization and that is “coordination of the character” with which is understood the decline of the confidence, loyalty, dedication, work ethic and other. At the same time he also expressed pessimistic view in the future.

Kentikelenis also references the consequences upon the psychological health as a result from economic turbulences, especially on depressive and suicidal attempts and manifestations.

Paul and Moser (2009) indicates that the unemployment, which is a potential opportunity for turbulences in globalization, is an opportunity for disorder of the mental health of the people. Sargent Cox (2011) indicates on the manifestation of stress as a result from economic recession and the whole psychic functioning.

The psychological repercussions of the globalization upon the personality we will illustrate with the definition “Globalization refers to the fact that we all live in one world and we depends one from another”. If we consider all the psychological effects of the globalization upon the personality, we can illustrate with the claims of Ericson (1956) that “the people are all the same, the person is like all others, and like no one like him”, and according to Bosma, no man can feel my physical, or realize my thoughts, or feel my emotions and no man can create my fantasy. Yang (2011) actualize the moral aspects which implicitly and explicitly are part from the global socio-economic and other changes upon the personality. Norasakkunt and Uchida indicated on the dramatic and outrageous effects of the globalization upon the personality itself and its functioning. This findings are indicating that the subjective perception of the individual and the effects from the global reflections have the direct impact

on the development and modeling of the individual psychic processes, features and conditions of the personality.

2 Methodology

In this work are involved 200 respondents, out of which 108 (51,2 %) are men and 92 (48,8 %) are women, and who are representing 10 countries and 10 private institution with different leadership level in Republic of Macedonia. For obtaining of this information it is used a special constructed questionnaire which contains of 14 claims according to Likert type of an answer. The claims are referring to the survey of the following manifestations: perception of processes of the globalization, subjective feeling, psychological manifestations(stress, fear, panic, uncertainty), question of identity, different moral-ethic components, preservation of mental health and etc.

3 Results

The review of the results will be realized according to the degree of matching or the intensity of accepting or not accepting the assertions.

Table 1: Order of psychological reflections of globalization

<i>Review of assertions</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>RANK</i>
My perception of globalization is positive	200	3,60	10
Globalization affects the person too much	200	4,89	2
Globalization has a negative influence on the mental health	200	4,80	3
Sometimes I feel panicked because of the globalizational changes	200	4,00	9
Globalization encourages the creativity of a person	200	2,50	15
The use of a defensive mechanisms of a person is increased in the globalization	200	4,00	9
The increased uncertainty in people is a result of globalization	200	3,30	14
Globalization questions the identity of a person	200	4,25	5

We notice from table 1 that the highest arithmetic mean M 4,96 has the assertion that globalization affects the person the most, while the lowest arithmetical mean M 2,50 has the assertion that globalization encourages the creativity. According to the height of the rank assertion globalization affects the person too much has a rank 2, and the assertion that globalization encourages the creativity has a rank 15.

We notice from table 1 that the highest arithmetic mean (M 5,00) has the assertion globalization means material wealth, but also spiritual poverty. The lowest arithmetical mean (M 3,45) in table 2 is the assertion number 12 which is globalizational processes over me are too stressful. From the same table we notice that the assertion number 15 globalization means material wealth, but also spiritual poverty has a rank 1.

Table 2: Order of psychological reflections of globalization

<i>Review of assertions</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>RANK</i>
The necessity of power is obvious in globalization	200	4,50	4
Redefining of the individual identity is a product of globalization	200	4,10	7
Globalization leads to confusion of the identity	200	4,80	3
Globalizational processes are too stressful over me	200	3,45	12
I have negative emotional reactions of the personality	200	3,50	11
Fear of globalizational uncertainty is increased	200	4,00	8
Globalization means material wealth, but also spiritual poverty	200	4,90	1
	200		

Table 3: Order of the result of respondents according to sex (male)

<i>Review of assertions</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>RANK</i>
The necessity of power is obvious in globalization	108	4,45	2
Fear of globalizational uncertainty is increased	108	4,00	6
Globalization means material wealth, but also spiritual poverty	108	4,85	1
Globalizational processes are too stressful over me	108	4,40	3
Globalization has a negative influence on mental health	108	4,20	4
Sometimes I feel panicked because of the globalizational changes	108	3,80	5

From table 3 which refers to psychological manifestations in males, we notice that with highest rank (1) is the assertion that globalization means material wealth, but also spiritual poverty, and with lowest rank (6) is the assertion fear of globalizational uncertainty is increased.

Table 4: Order of the result of respondents according to sex (female)

<i>Review of assertions</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Rank</i>
The necessity of power is obvious in globalization	92	4,53	5
Fear of globalizational uncertainty is increased	92	4,50	6
Globalization means material wealth, but also spiritual poverty	92	4,80	3
Globalizational processes are too stressful over me	92	4,89	2
Globalization has a negative influence on mental health	92	4,55	4
Sometimes I feel panicked because of the globalizational changes	92	4,91	1

From table 4 which refers to psychological manifestations in males, we notice that with highest rank (1) is the assertion that globalizational processes over me are too stressful, and with lowest rank (6) is the assertion that fear of globalizational uncertainty is increased.

4 Conclusion

Concluding observations refer to the results of the group analysis of all respondents, and and the analysis of partial perception referring to sex.

From the analysis of the total number of respondents can be extracted the following concluding observations:

- Globalization means material wealth, but also spiritual poverty, globalization affects the personality the most, globalization leads to confusion of the identity as well as the necessity of power is obvious in globalization.
- From the analysis of partial perception referring to sex (male) can be extracted the following concluding observations: Globalization means material wealth, but also spiritual poverty, the necessity of power is obvious in globalization as well as globalizational processes are too stressful over me. From the analysis of partial perception referring to sex (female) can be extracted the following concluding observations: Sometimes I feel panicked because of the globalizational changes, globalizational processes are too stressful over me and globalization means material wealth, but also spiritual poverty. At the end we can ascertain a few conclusions that have relative consensus and they refer to the fact that the person feels need of power in globalization as well as her manifest forms of individual and organizational plan and that stress, fear, unawareness, confusion, mental health and other psychological attributes are evident in the person when there are micro and macro perceptions of globalizational reflections. In this context of course is missing the statement that without more analytical theoretical and empirical examination and determination psychological impacts of globalization on the person in this process remains incomplete.

LITERATURE

1. Arnett, J. J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, 57, pp. 774–783.
2. Bosma, H. A., Graafsma, T. L. G., Grotevant, H. D. and de Levita, D. J. (Eds.) (1994). *Identity and development: an interdisciplinary approach*. Newbury Park, CA: Sage.
3. Giddens, A. (1985). *The nation state and violence*. Cambridge: Polity Press.
4. Gidens, E. (2003). Svet koji nam izmiče: prvo predavanje. In: Vuletić, V. (Ed.). *Globalizacija – Mit ili stvarnost*, Sociološka hrestomatija. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, pp. 145.
5. Hogg, M. and Graham, M. V. (2010). *Essentials of Social Psychology*. Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE England.
6. Kentikelenis, A., Karanikolos, M., Papanicolas, I., Basu, S., McKee, M. and Stuckler, D. (2011). Health effects of financial crisis: omens of a Greek tragedy. *Lancet*, 378, pp. 1457–1458.
7. Ljajić, S., Meta, M. and Mladenović, Ž. (2016). *Globalizacija: ekonomski i psihološki aspekti*. Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija.
8. Lyons, S. L., Lun, J. and Gelfand, M. J. (2011). The interplay of cultural and shared identities in intercultural negotiations. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. San Antonio: TX.
9. Norasakkunkit, V. and Uchida, Y. (2011). Psychological consequences of postindustrial anomie on self and motivation among Japanese youth. *Journal of Social Issues*, 67, pp. 774–786.
10. Paul, K. and Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: meta-analyses. *Behav*, 74, pp. 264–282.
11. Ritzer, G. (2000). *Sociological Theory*. London: McGraw-Hill Higher Education.
12. Sargent-Cox, K., Butterworth, P. and Anstey, K. (2011). The global financial crisis and psychological health in a sample of Australian older adults: A longitudinal study. *Social Science & Medicine*, 73, No. 7, pp. 1105–1112.

Kriptovalute: šansa, prednost ili finansijska zabluda – jedan pogled

UDK 336.74:004

KLJUČNE REČI: *ekonomski razvoj, finansije, kriptovalute, informatički razvoj, investiranje*

POVZETEK - *Globalizacija i promene koje su zahvatile svetsku ekonomiju uslovile su razvoj novih modela razmišljanja, investiranja, trgovanja i načina plaćanja u svetskoj ekonomiji. Kraj XX i početak XXI veka je obeležio ubrzan tehnološki napredak koji nije zaobišao nijednu privrednu granu, a gotovo da nema domaćinstva koje nije doživelo promenu. Kriptovalute predstavljaju novi model trgovine i plaćanja, ali i sam način dolaska do nekog vida zarade. To je oblik imovine koja se koristi kao digitalno sredstvo razmene upotrebom kriptografskih algoritama za »rudarenje« nove vrednosti, ali i kao način obezbeđenja sigurnosti transakcija u datom sistemu. Konceptijski, rad će biti predstavljen u dve celine. Prva celina će obuhvatiti tehnički pogled na nastanak i način funkcionisanja kriptovaluta. Druga celina će predstaviti razvojnu šansu kriptovaluta, prednosti ovakvog vida investiranja, ali i moguću zabludu, kao i velike gubitke koje mogu proisteći iz samog trgovanja istom.*

UDC 336.74:004

KEY WORDS: *economic development, finances, cryptocurrencies, informatics development, investing*

ABSTRACT - *Globalization and the changes that have affected the world economy conditioned the development of new models of thinking, investing, trading and payment methods. The end of the 20th and the beginning of the 21st century was marked by a rapid technological progress, which did not bypass any economic sector, and almost every household experienced the change. Cryptocurrencies represent a new model of trade and payments, but also the means to earn something. It is a form of property that is used as a digital asset exchange using cryptographic algorithms for "data mining" the new value, but also as a way of ensuring the security of transactions in the given system. Conceptually, the work will be presented in two parts. The first part will cover the technical view of the formation and functioning of cryptocurrencies. The second part will present a development opportunity of cryptocurrencies, the advantages of this type of investment, as well as a possible misconception and large losses.*

1 Uvod

Ciklično kretanje privrede u značajnoj meri je obrađeno i detaljno obrazloženo. Elem, ciklično kretanje kapitala dovodi, do periodičnih uspona i padova u ekonomijama pojedinih zemalja. S obzirom da ciklično kretanje kapitala dovodi do finansijskih potresa, lokalnog karaktera. U samom procesu globalizacije, potresi nisu lokalni već izazivaju daleko kompleksnije globalne posledice (Svetske ekonomske krize, 1929–33, 1970–1971, 2001, itd.) (Erić, 2003). Ovakve pojave, koje su vezane za ciklično kretanje kapitala vodile su i vode do promena u našim društvenim životima. Spremni smo da prihvatimo svako objašnjenje sadašnje krize naše civilizacije osim jednog: da je sadašnje stanje sveta možda posledica naše greške (Hajek, 1944), a to je neosporno želja za brzim bogaćenjem.

Pretenzija, želja, mogućnost ili svetska ekonomija bez granica, neosporno predstavlja san gotovo svih razvijenih zemalja sveta. Ovde govorimo o želji i mogućnosti

da najveće globale sile sveta upravljaju svetskim finansijskim i globalnim procesima (Kocić, 2010).

Težnja svih imperijalnih zemalja sveta jeste, da svojim monetarnim instrumentima i valutom, utiču i kontrolišu svetsku trgovinu i svetske tokove, roba i usluga. Uticaj SAD na finansijske tokove u periodu XX i XXI veka je bio veoma dominantan. Istoriski gledano, nestabilnost se ogledala u tome da su najviše bili pogođeni novčana masa, cene i proizvodnja i da su bili najdramatičniji periodi bili između ratova (1920–1921, 1929–1933, 1937–1938. godina (Fridman, 2002)).

Ekonomске krize koje se periodično ali učestalo javljaju, neosporno dovode do velikih makroekonomskih potresa, globalnog karaktera. Elem, za samo objašnjenje prezentovane teme, neophodno je ukazati na činjenicu nastanka najveće ekonomske krize tzv. Velike depresije 1929–1933 (Fridman, 1963).

Ekonomске krize koje su potresale svetsku ekonomiju, periodično na nekom periodu od 10 godina, neosporno će biti nastavljene, a autori sumnjaju na novu, koja će biti prema ekonomskim pokazateljima ali i velikim oscilacijama najverovatnije u naredne dve godine. Sledeća kriza neće dovesti do poremećaja na tržištu roba i usluga, u finansijskom sektoru, tj. sektoru banaka, već će biti izazvana čisto špekulativnim potresima, tj. ulaganjem i velikim potresima u trgovanju kriptovaluta.

2 Globalizacija i globalni procesi

Pojam globalizacije izveden je od reči »global« što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na dešavanja u globalu. Globalizacija bi tako podrazumevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti sveta (Turek, 1999). Kad se govori o globalizmu, tu je još i proširena teorija koja globalizam tumači argumentima savremene mikroelektronske revolucije (Rodin, 1999).

Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama postaju sve intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i svet u celini drugačije razumeti. Globalizacija ima i određene zahteve – stalno ulaganje u znanje, tehnologije, istraživanje i razvoj. Ko jednom počne zaostajati u procesu globalizacije ili se na vreme ne uključi u savremene procese, bitno zaostaje. Današnji se svet sve više »otvara« i »smanjuje« i otuda je stvorena već dobro poznata uzrečica o svetu kao »globalnom selu«. Globalizacija se kao ideja odnosi na »smanjivanje« sveta, ali i na jačanje svesti o svetu kao celini (Robertson, u: Milardović, 1999). Za globalizaciju se može tvrditi da je jedna od posledica razvoja znanja, savremene tehnologije, tržišta i demokratije. Globalizacija je omogućila i slobodno kretanje kapitala, roba, informacija i ljudi kroz širenje i ukidanje granica. Ekološka, kulturološka i društvena strana globalizacije često se zanemaruju u odnosu na njenu političku, a posebno ekonomsku dimenziju. Teoriju globalizacije osmislio je osamdesetih i devedesetih godina 20. veka Ronald

Robertson. Na temelju te teorije mogao je opisati pojave koje imaju nadnacionalno i svetsko značenje (Stanišić, 2000).

Pojavi procesa globalizacije pogodovale je situacija nakon Drugoga svetskog rata posebno u Evropi. Evropske zemlje, neke tada u potpunosti razorene, ali novčano potpomognute od SAD-a (Stanišić, 2000), počinju proces međusobnog povezivanja. Cilj i osnovna težnja jeste bila stvoriti Evropu bez granica, gde nesmetano cirkulisu, roba, ljudi i capital (Todorović, 2007). Takva težnja Evrope prelila se i omogućila je svetske trendove koji su doveli do sveta bez granica. Kada govorimo o Globalizaciji kao procesu neophodno je navesti ulogu koju je imao GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) kao i značenje koje je imao, tj. slobodni protok robe i usluga. GATT je osnovan 1947. i temeljio se na klauzuli o najvećim pogodnostima. Iz nje proizlaze tri temeljna načela: načelo recipročnosti, načelo liberalizacije i načelo nediskriminacije (Kocić, 2011). Načelo recipročnosti odnosi se na to da trgovačke olakšice koje potpisnice GATT-a priznaju jedna drugoj, moraju biti jednake za obe strane. Kasnije je to načelo ublaženo u korist zemalja u razvoju. Načelo liberalizacije podrazumeva postupno smanjivanje carina i drugih ograničenja, a načelo carinske nediskriminacije da se dvostruke carinske olakšice između dve potpisnice moraju primenjivati na sve članice GATT-a. Carinske stope takođe se ne smeju jednostrano povećavati (Natek, 2000). U godini osnivanja GATT-u su pristupile 23 zemlje, a kasnije se taj broj neprestano povećavao. GATT je 8. decembra 1994. preimenovan u WTO (World Trade Organization) na kraju urugvajskog kruga pregovora i ministarske konferencije u Marakeshu. WTO je počeo sa radom 1995., a finansira se doprinosima potpisnica prema njihovu udelu u trgovini među članicama. U članstvu su 134 države. Još jedan pojam koji je uz globalizaciju sve više u upotrebi, jest i pojam transnacionalizacija. Rast i sve veće ekonomsko značenje transnacionalnih korporacija i transnacionalnih tokova roba, kapitala, informacija te znanja na svetskom tržištu i globalnom ekonomskom prostoru, najbitnija je odlika transnacionalizacije (Kocić, 2011).

Međutim, kraj 20. i početak 21. veka obeležio je silazni trend globalne nejednakosti. Ona je karakteristična za opadajuću distribuciju dohotka srednjeg i nižeg društvenog sloja slabije razvijenih država u relativnom i apsolutnom smislu, u prilogu tabela 1.

Tabela 1: Globalna ekonomska distribucija u razdoblju od 1960. do 1990. godine

<i>Godina</i>	<i>Procenat od globalnog dohotka koji odlazi na 20 % najbogatijih.</i>	<i>Procenat bogatih u posmatranim periodima.</i>	<i>Odnos između najbogatijih i najsiromasnijih</i>
1960	70,2	2,3	30:1
1970	73,9	2,3	32:1
1980	76,2	1,7	45:1
1990	82,8	1,3	64:1

Vir: Brown i Kane (1997). *The Globalization of World Politics.* Oxford: Oxford University Press, str. 456.

Ono što danas možemo navesti kao posledicu Globalizacije ogleda se i u sferi finansija, finansijskih transakcija, stvaranja i omogućavanja plaćanjem nadsacionalnim valutama. Tema ovog rada jeste upravo stvaranje, kupovina, prodaja, raspolaganje i trgovanje alternativnim vidovima i načinima plaćanja. U samom radu biće prezentovana i mišljenja autora koji smatraju da ovo nazovimo trgovanje predstavlja uvod u još jedan ciklični problem svetskih finansijskih razmera.

3 Tehnologija kriptovaluta – Blockchain

Kriptovalute su digitalni monetarni i platni sistemi koji postoje online. Zasnovane su na decentralizovanim mrežama koje sadrže zajedničku tehnologiju prenosa podataka koja se naziva blockchain. Prenos podataka u mreži se oslanja na sigurnosnu enkripciju podataka (Hayes, 2017).

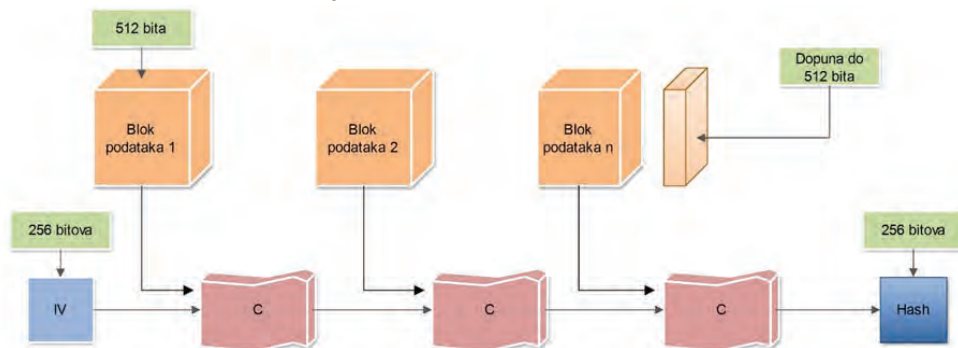
Kriptovalute su generalno zasnovane na heš funkcijama. Kriptografska heš funkcija je matematička funkcija. Ona uzima bilo koju vrednost, bilo koje veličine, a za rezultat daje blokove podataka fiksnih veličina. Kod Bitcoin valute (valutna oznaka BTC), i ostalih kriptovaluta zasnovanih na tehnologiji Bitcoina, veličina bloka iznosi 256 bitova, jer se koristi heš funkcija SHA-256 (Gallagher, Director, 1995). Heš funkcija kod kriptovaluta radi sa ulaznim podacima proizvoljnih veličina. Dok god heš funkcija može raditi sa podacima fiksnih veličina, može se primeniti generički metod konverzije u heš funkciju koja radi sa proizvoljnim veličinama. Ta metoda naziva se Merkle-Damgard transformacija (Merkle i Damgard, 1990). Navedena transformacija koristi heš funkciju koja je fiksne veličine i otporna je na nastajanje kolizija. Takva funkcija naziva se i kompresionom funkcijom. Kompresiona funkcija uzima podatke dužine m i daje rezultat dužine n . Ulazni podaci za heš funkciju mogu biti bilo koje veličine. Oni se dalje dele na blokove fiksnih veličina, dužine $m-n$. Svaki blok podataka se zajedno sa rezultatom prethodnog bloka prosleđuje kompresionoj funkciji (C). Za prvi blok, koji nema rezultate prethodnog bloka, koristi se inicijalizovani vektor (IV). Nakon poslednjeg bloka podataka dobija se konačni heš (hash).

SHA-256 koristi kompresionu funkciju koja uzima podatke dužine 768 bitova i daje rezultate dužine 256 bitova. Veličina bloka je 512 bita (Slika 1).

Dakle, upotrebom kriptografskog algoritma SHA-256 postiže se anonimnost u prenosu podataka, konkretno anonimnost u transakcijama u takvom sistemu.

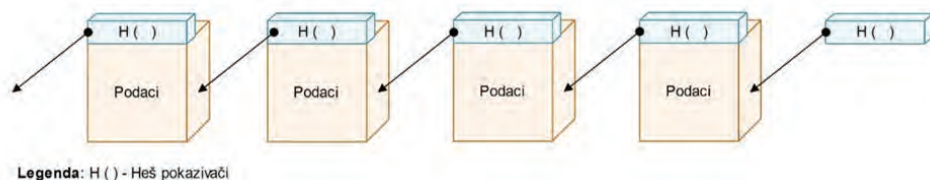
Strukture podataka koje se koriste kod navedenih kriptovaluta zasnovane su na heš pokazivačima. Pokazivač ukazuje na mesto gde su uskladišteni određeni podaci i kriptografski heš tih podataka, kojim se proverava validnost originalno sačuvanih podataka.

Slika 1: SHA-256 heš funkcija



Blockchain (Slika 2) predstavlja ulančanu listu koja je konstruisana pomoću heš pokazivača. Heš pokazivači ukazuju na prethodni blok podataka u lancu.

Slika 2: Struktura podataka tipa blockchain, zasnovana na heš pokazivačima



Ako imamo heš pokazivač, možemo ga upotrebiti radi dobijanja podataka na koje ukazuje i na osnovu njega verifikovati da podaci nisu menjani.

Dalje, radi dodatne zaštite, heš pokazivači se mogu digitalno potpisati. Digitalni potpis koristi tehnologiju javnog i tajnog ključa. Bitcoin koristi šemu digitalnog potpisa zasnovanog na ECDSA (Pornin, 2013) algoritmu. Na ovaj način, digitalnim potpisivanjem pokazivača se digitalno potpisuje i celokupna struktura podataka na koju pokazivač ukazuje.

Kod kriptovaluta, javni ključ se koristi kao identitet u transakcijama. Identiteti u transakcijama predstavljaju adrese na kojima se može nalaziti određena količina kriptovalute.

Kako bi transakcija bila potpuno validna, neophodno je da sva čvorišta u mreži potvrde transakciju.

Potvrda transakcije se postiže protokolom distribuiranog konsenzusa u mreži. Konsenzus se postiže na sledeći način:

- Nove transakcije se prosleđuju svim čvorištima u mreži (broadcast).
- Svako čvorište sakuplja nove transakcije u blok.
- U svakom sledećem koraku broadcast bloka transakcija se bira potpuno slučajnim izborom u sistemu.

- Druga čvorišta prihvataju novi blok samo ako su sve transakcije u bloku validne (sa validnim potpisom).
- Čvorišta prihvataju blok uključivanjem heša u sledećem bloku.

Dakle, bilo koji učesnik u mreži može pokušati da dopuni lanac sakupljanjem validnih transakcija koje su na čekanju i formiranjem bloka. U slučaju da se dogodi da postoje dva validna rešenja koja su nastala gotovo istovremeno u mreži, u tom trenutku nastaje privremeno račvanje (eng. fork) u blockchain-u. Koji od blokova će biti uključen u najduži blockchain, a koji odbačen dosta zavisi od same prirode protokola. U praksi, većina Bitcoin klijenata zahteva 6 potvrda transakcija pre prihvatanja novonastale situacije da je neka transakcija objavljena.

Potvrda transakcije konsenzusom garantuje se bezbednost i tačnost svake transakcije u sistemu. Nedostatak ovakvog načina rada se sastoji u čekanju na obradu transakcija. Koliko je vremena potrebno za obradu zavisi od broja i snage rudara u mreži, kao i od ukupnog broja transakcija koje su na čekanju.

Budući da nema centralizovanog upravljačkog sistema, podatke o transakcijama imaju sva čvorišta u takvoj P2P mreži. Ovakvim objavljivanjem i usklađivanjem svih blockchain podataka se u stvari postiže potpuni konsenzus i izbegava moguće varanje u prenosu valuta, kao i mogućnost dvostruke potrošnje iste jedinice valute (eng. double-spending attack).

3.1 Sistem nagrađivanja

Kako bi sistem bio održiv, neophodno je da učesnici u mreži dobiju određenu nagradu.

U ovom slučaju nagrada se sastoji u kriptovaluti koja se dodeljuje rudaru koji inicira kreiranje novog bloka. Koji učesnik će biti odabran za kreiranje novog bloka zavisi od količine kompjuterske moći sa kojom učestvuje u sistemu. Kod Bitcoina, količina valute kojom se rudari nagrađuju je fiksna, ali se smanjuje za polovinu na svakih 210.000 blokova transakcija. Za prvih 210.000 blokova nagrada je bila 50 BTC, zatim 25 BTC, sa nastavkom smanjivanja. Maksimalni broj valutnih jedinica je programski ograničen na 21 milion. Pored ove nagrade, kopači dodatno naplaćuju troškove transakcije, koja trenutno iznosi 0.0007 BTC po transakciji. Kako bi sistem ostao održiv, autori veruju da će troškovi transakcije konstantno rasti, jer vremenom količina iskopanih jedinica opada.

4 Ekonomski aspect finansijskog tržišta – kripto trgovanje

Neki od autora konstatuju sledeću činjenicu: Bank kruži svetskim finansijskim tržištima-bank kriptovaluta. Danas ih ima preko dve hiljade i svakoga dana se otvaraju nove. Postavlja se pitanje, o čemu se ovde radi? Šta su kriptovalute? Da li je to još jedna u nizu neoliberalnih prevara ili se, zaista, radi o revolucionarnom izumu koji će promeniti finansije sveta? (Dragaš, 2018).

Ta 2017. godina predstavlja definitivno najznačajni period za trgovanje virtuelnim valutama. Mnoge od njih doživele su pravu ekspanziju i nepojmljiv rast koji se meri i u 1000 % godišnje. Kraj 2017. godine je bio prava eksplozija rasta kriptovaluta, naročito bitcoina, i velika pomama građana da uđu u tu trku za velikim zaradama. Vrednost bitcoina je dorasla neverovatnih 19.099 \$, na početku 2018. godine dok je sada vrednost ispod 10.000 \$. Neophodno je istaći da je njegova vrednost pre samo godinu dana bila svega 1.000 \$, što znači da je bitcoin porastao 1909 % u toku jedne godine. Pošto su profitne stope u realnoj ekonomiji od 10–15 % godišnje (primer: Realni rast SAD 2,8 %, realni rast Indije 7,2 % u 2017 (MMF 2018), onda ovaj ne-normalan prinos na jednu od kriptovaluta može samo da potpuno zaludi sve građane sveta, koji ne znaju kako da sačuvaju svoj novac i koji kod poslovnih banaka dobijaju jako niske kamate ili moraju, ima i takvih primera, da bankama plaćaju uslugu za držanje svog novca.

Da li su kriptovalute prevara ili nisu? Neophodno je za ovakve zaključke predložiti činjenice što autori i planiraju da bi došli do valjanih zaključaka.

Kontrola svetskih finansijskih tokova, kojima se ne dozvoljava ulazak na privatno polje trgovanja hartijama od vrednosti i koji su porobili sve centralne banke sveta podlom pričom o samostalnosti centralnih banaka. Centralne banke većine zemalja su odgovarale samo MMF-u, dakle, odjednom one dopuštaju da se prave, same od sebe, kriptovate, da se trguje na berzama, da se ulazi u platni promet i da imaju takav rast na kotacijama da to postaje krajnje sumnjivo.

Šta se to dogodilo da se dozvoli decentralizacija novčanih transakcija i da se dozvoli pojava kriptovalute? Logično objašnjenje je da u stvari vlasnici tih kriptovaluta jesu i najmoćnije zemlje sveta i da se sve tendenciozno smišlja i radi kako bi se pronašla nova svetska roba za igru, koja donosi velike zarade i koja će, makar privremeno, kupiti dragoceno vreme neoliberalnom kapitalizmu na izdisaju i oslabiti pritisak sa centralnih banaka, koje štampaju punom parom novčane valute bez pokrića.

Kada bitcoin u jednoj godini poraste 1,909 %, dok se privreda razvijenog sveta razvija po stopi od jedva 3 %, onda je to najbolji dokaz da su kriptovalute novi mamac za građane, koji ne postavljaju ključna pitanja o funkcionisanju ugroženog totalitar-nog sistema, nego sumanuto jure za zaradama (Dragaš, 2018).

Odakle nastaje toliki godišnji profit? – odgovor na ovo pitanje dali smo u predhod-nom delu.

Šta stoji iza te kriptovalute? Matematički algoritam! Koji vam omogućava da iskopa-vate bitcoin uz ogroman utrošak struje, pa je to rudarenje moguće samo u zemljama gde su niske cene struje. U razvijenim zemljama struja je preskupa i nije isplativo da kompjuteri rudare 24 sata bez prestanka. Rudarenje je sve teže i sve manje bitcoina se otkopava, jer je sve više rudara, bitcoin groznica je zahvatila kopače.

Kako se određuje cena kriptovalute? Na osnovu tražnje i ponude. Ponuda je mala, dok je potražnja velika. Zato cena neprestalno raste. Na strani ponude imamo poda-

tak da je iskopano 16.742.575 BTC. Ukupno je matematičkim algoritmom određeno 21 milion bitcoina i to će se iskopati do 2040 godine. Znači, tvorac bitcoina je planirao da kriptovaluta traje.

Zašto je velika tražnja za kriptovalutama? Tražnju podižu ove tri karakteristike kriptovaluta: anonimnost, niska cena i brz prenos transfera. U elektronskom dobu je brzina prenosa vrlo važna i kriptovalute se prenose u nekoliko sekundi. Međutim, to nije donelo toliku popularnost kriptovalutama, postoje savremene bankarske transakcije koje to isto omogućavaju.

Cena prenosa novca je kod kriptovaluta jako niska, iznosi svega nekoliko centi, što značajno povećava interesovanje kompanija i građana za korišćenje kriptovalute. Provizije godišnje na ime svim svetskih transfera iznose oko 22.000 milijardi dolara. To je godišnji BDP same Amerike. Transferni prinosi omogućavaju bankama i kompanijama poput Western uniona dobre zarade, ali je takav način prenosa zastareo te finansijskim lobijima željnim brze zarade je i cilj da izbace banke sa tog tržišta finansijskih usluga. Ono što je donelo ogromnu popularnost kriptovalutama je bila anonimnost i sloboda u prenosu transfera.

Problem anonimnosti i provera svih uplata je veoma kompleksna od strane banaka, bez obzira o kolikom se iznosu govori. Prica o zloupotrebama i tzv. pranju novca zbog finansiranja terorizma, je u dobroj meri je samo izgovor za običan, pokoreni svet bez novca. Sve velike transakcije kao i tzv. pranje novca i idu preko FED i nekoliko najvećih svetskih banaka. I dok se tako zagorčava poslovni ambijent pravim privrednicima, omogućeno, bankarskim mešetarima i svima koji tzv. peru novac, da nesmetano, koristeći se kriptovalutama, transferišu svoj »prljavi« novac iz nelegalnih poslova po čitavom svetu. Kako takvog novca ima mnogo, onda je došlo do toga da je narasla velika tražnja za kriptovalutama i to je dovelo do nenormalnog skoka cena pojedinih valuta, naročito bitcoina.

Da li je moguće pratiti kriptovalute? Propagandna priča kako su kriptovalute decentralizovane i da ih niko ne kontroliše je potpuna laž. Upotrebom blokčejn tehnologije može da se otvoreno prati transakcija, podaci ne mogu da se falsifikuju i svaka promena se trajno beleži i može biti proverena na kompjuterima širom sveta. Znači, svaka transakcija je zabeležena i trajno ostaje na digitalnoj mreži. Šta to znači? Sloboda koja je data kriptovalutama je, ipak, kontrolisana. Ko će znati kada nekome može da padne na pamet da počne da preispituje neke transakcije koje su odavno završene. Istovremeno, blokčejn omogućava kontrolu i nadzir, već objašnjeno u predhodnom delu rada.

Trenutna sloboda kriptovaluta je tendenciozno dozvoljena da se čovečanstvo zapali i navuče na velike zarade, koje ne postoje u realnoj privredi. Zabava za zadužene i nezaposlene građane, koji slušaju priče o veliki zaradama. Prednosti kriptovaluta se neprestano ističu, što se u radu i ne poriče, ali, kada pogledate promotere valuta oni uvek naglašavaju da nema nikakvih garancija za kriptovalute i da sve preduzimate na svoju ličnu odgovornost. Kritikuje se štampanje novca bez pokrića, ali ne daje se odgovor šta konkretno stoji iza kriptovalute? Odgovor se zna i krije se – iza

kriptovaluta ne stoji ništa. Platforma na kojoj se vrše transferi okačena je na ponudu i tražnju, u svom gornjem delu, dok nema nikakva uporišta u realnoj ekonomiji na zemlji, jer nema stubove koji je nose.

Kriptovalute su mamac za potpuno uvođenje bezgotovinskog novca. Svedoci smo i da se teži ukudanju gotovinskog plaćanja, mada subjektivno mišljenje je da neki vid štednje jeste dobar zbog slobode raspolaganja njime. Međutim, danas postoji toliko zahteva od najrezvijenih zemalja da se ukine gotovina. Sve transakcije će biti na digitalnoj mreži i tako će moći, preko blockchain-a, da se sve kontrolišu. Priča o brzini, efikasnosti i modernizaciji novčanih tokova je danas u vremenu tehnološke revolucije netačna, a veliki profitti su samo mamac za naivne željne brze zarade.

Danas trgovinom kriptovalutama se ostvaruju sumanutim procentima prinosa. Ali sa aspekta ekonomije ne mogu se ostvarivati tolike zarade na duži rok.

Možemo još da zaključimo da transfer novca po svetu mora da se digitalizuje i ubrza, to nije sporno i kriptovalute pokazuju da je sve to moguće, ali prvo moramo da vidimo – šta je zaista novac? Kriptovalute to nisu.

Pitanje jeste na samom kraju rada, šta da radite? Svi se pitamo šta dalje, da li bi i mi trebalo da se opredelimo da mašine prave novac za nas? Da li da se kockamo? Ako volite rizike i volite da se kockate, uđite sa jednim malim delom vaših slobodnih sredstava u kriptovalute. Sve što budete zaradili pretvarajte u realnu robu: investiciono zlato i srebro, kuće i stanove, poljoprivrednu zemlju, izvore vode, šume, proizvodnju ili rudna polja sa bogatim nalazištima.

Uzmite svoj kapital u svoje ruke! Udružujte se i kontrolišite poslove! Drugi talas krize, finansijski cunami, stiže, i on će zbrisati sve lažne valute. Radite na sebi i stičite znanja i radne navike. To vam niko ne može oduzeti. Sve što je u vašim rukama i džepu pripada samo vama. To nikome ne dajete. Sve što nije u vašim rukama i džepu nije vaše. Pobuna zaduženih robova je moguća tek kada se sve ovo razume.

5 Zaključak

Globalizacija je proces koji je u značajnoj meri promenio način proizvodnje, raspodele, potrošnje ali i investiranja danas u svetu.

Nekadašnja plaćanja i univerzalne valute koje su služile kao sredstvo razmene polako počinju da gube svoju dominantnu ulogu. Globalna distribucija dohotka govori da je danas siromašnijih u svetu sve više a da je bogastvo bogatih uvećano za 3 puta u XX veku. Ali možemo i reći da na osnovu delova možemo zaključiti sledeće.

Na osnovu delova koji su detaljno izloženi u samom radu, možemo zaključiti sledeće. Virtuelne valute ne ispunjavaju osnovne kriterijume koje jedna valuta treba da ima. Banke kriptovalute nazivaju »lošom robom i lošim oblikom novca« (JP Morgan).

Možda će u budućnosti imati smisla da neki investitori uključe digitalne valute u svoje portfelje kroz hedž, međutim, smatramo da nijedna kriptovaluta neće biti priznata kao legitimnog konkurenta suverenim valutama.

Sa aspekta banaka, kriptovalute ne ispunjavaju ni kriterijume gotovine i dalje bi morale da prevale veliki put da bi postale neka nacionalna valuta.

Bankari misle da jedino područje na kome mogu da se nadmeću kriptovalute sa nacionalnim valutama je crno tržište.

S druge strane videli smo da se sam razvoj, emitovanje i trgovanje kriptovalutama do sada samo na nivou trgovine na pojedinim tržištima, a da ponuda i tražnja u značajnoj meri utiču na njihovu vrednost. S druge strane javljaju se i predlozi među kojima je predloženo da se formira sajber-kriptovalutna inicijativa. Ruska federacija je predložila sajber-inicijativu kojim bi se formirala nova valuta i koja bi povezala zemalje u razvoju sa tržištima u Aziji, Istočnoj Evropi, Africi i Južnoj Americi, putem blockchain i pametne tehnologije, koju bi kolektivno usvojile države BRIKSA i članice Evroazijske ekonomske unije.

Ukoliko se ovaj predlog usvoji i primeni, prvu multinacionalnu kriptovalutu bi moglo da koristi više od 40 procenata svetske populacije. To bi moglo da poboljša trgovačku efikasnost među državama članicama i da stvori trgovinski blok, koji bi mogao da preoblikuje globalnu trgovinu i ekonomiju, putem blockchain tehnologije pametnih ugovora.

Međutim, da bi ova inicijativa uspela, nadnacionalno zakonodavstvo država članica, na koje se odnosi, treba da se ažurira, jer trenutno postoje značajne razlike između zakonodavstava država članica u vezi sa kriptovalutama. Aktivnosti poput rudarenja i trgovine kriptovalutama još uvek nisu regulisane u zakonodavstvu većine zemalja sveta, mada se na tome radi. Zemlje u razvoju (Kina, Indija, Rusija) rade na regulisanju da tržišta kriptovaluta budu pod kontrolom. Međutim, još uvek nije sigurno da li će države članice slediti pristup sličan EU, kada je reč o formulisanju odgovarajuće transnacionalne poreske politike za nove multinacionalne transakcije kriptovaluta.

Takođe možemo zaključiti da je danas tržište valuta, veoma nestabilno. Danas najpoznatija i definitivno najtrgovanija kripto valuta, jeste pod velikim oscilacijama. Ostale valute o kojima se govorilo u radu takođe jesu pod velikim potresima na svetskim tržištima. Kao što smo u samom radu već konstatovali, zbog neuređenosti samom tržišta, neadekvatne institucionalne zaštite, podloženosti špekulativnim promenama, kriptovalute i kriptotržište danas predstavljaju loš izbor za pojedinačne investitore. Takođe po mišljenju autora i praćenju trenutnih finansijskih kretanja, ali i raznih inicijativa najznačajnijih zemalja sveta o zabrani trgovanja, možemo reći da će nova finansijska kriza, biti kriza nastala ulaganjem u kriptovalute a gubici čak biti mereni i milijardama američkih dolara.

Verovanja smo da će ekonomski kolaps biti veoma brzo, a da će oni koji se na bitkoinu i njegovom konceptu nastojati da se obogate zbog fiktivno podizanja njegove cene.

»Špekulanti kupuju i prodaju sopstvene investicije kako bi na taj način manipulisali tržištem«, tvrdi Rubini. Prema njegovoj proceni, mnogi će se do samog kraja držati bitkoina, a taj kraj je pad na potpunu nulu, jer je, kako kaže, tolika stvarna vrednost te kriptovalute (Krugman, 2013).

LITERATURA

1. Brown i Kane (1997). *The Globalization of World Politics*. Oxford: Oxford University Press.
2. Damgard, I. (1990). A Design Principle for Hash Functions, *Advances in Cryptology, proceedings of CRYPTO 1989*. Springer-Verlag: Lecture Notes in Computer Science 435, str. 416–427.
3. Dragaš, B. Kriptovalute. Spletna stran: <http://www.dragas.biz/kriptovalute/>.
4. Erić, D. (2003). *Finansijska tržišta i instrumenti*. Beograd: Ekonomski fakultet.
5. Friedman, M. (1963). *A Program for Monetary Stability*. Princeton: Princeton University.
6. Friedman, M. (2002). *Capitalism and freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
7. Gallagher, P. et al. (1995). *Secure hash standard (shs)*. FIPS PUB, 180–183.
8. Hajek F. (1944). Put u ropstvo, za srpsko izdanje. JP Službeni glasnik, 2012, str. 13.
9. Hayes, A. S. (2017). Cryptocurrency value formation: An empirical study leading to a cost of production model for valuing bitcoin. *Telematics and Informatics*, 34, br. 7, str. 1308–1321.
10. Kocić, B. (2010). *Strani capital u funkciji privrednog razvoja Srbije (Doktorska disertacija)*. Priština: Ekonomski fakultet Priština, str. 155–175.
11. Kocić, B. (2011). *Zadaci i preporuke u procesu integracije Srbije u EU*. EMC Review-časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, str. 224–238.
12. Krugman, P. (2013). *Povratak ekonomije depresije i ekonomska kriza*. New York: The New York Times.
13. Martin, H. P. i Schumann, H. (1997). *The global trap: Globalization and the assault on democracy and prosperity*. Leichhardt: Pluto Press.
14. Merkle, R. (1990). One Way Hash Functions and DES, *Advances in Cryptology, proceedings of CRYPTO 1989*. Springer-Verlag: Lecture Notes in Computer Science, 435, str. 428–446.
15. MMF. Spletna stran: www.imf.org.
16. Pornin, T. (2013). *Deterministic Usage of the Digital Signature Algorithm (DSA) and Elliptic Curve Digital Signature Algorithm (ECDSA)*. Request for Comments.
17. Rodin, D. (1999). Globalizam: nastavak moderne ili nova paradigma? *Politička misao*, 36, br. 1, str. 83–100.
18. Spletna stran: <http://jimrogers-investments.blogspot.rs/>.
19. Spletna stran: <http://trade.intro.cec.eu.int/>.
20. Spletna stran: <http://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>.
21. Spletna stran: <https://pypress.rs/multinacionalna-kriptovaluta-ce-preoblikovati-globalnu-ekonomiju/>.
22. Spletna stran: <https://www.theguardian.com/technology/2018/jan/29/cryptocurrencies-bitcoin-blockchain-what-they-really-mean-for-our-future>.
23. Spletna stran: www.resistir.info/africa/ingerenica_humanitaria.
24. Spletna stran: www.staffs.ac.uk/.../environment.
25. Spletna stran: www.t2Ica/internat/tp.htm.
26. Staničić, M. (2000). Globalno gospodarstvo i globalizacija. *Ekonomski pregled*, 51, br. 9–10, str. 918–927.
27. Todorović, T. (2007). *Carinsko poslovanje*. Beograd: Visoka poslovna škola Beograd.
28. Turek, F. (1999). *Globalizacija i globalna sigurnost*, Hrvatska udruga za međunarodne studije. Varaždin, str. 159.

Kleopatra Kodrič, Munira Pejić

Družbeni status in vpliv etičnih načel zaposlenih v zdravstvu

UDK 614.253:17

KLJUČNE BESEDE: etika, zdravstveni delavci, družbeni status, menedžment

POVZETEK - Prispevek obravnava vprašanje, kako družbeni status v postmodernej družbi vpliva in hkrati definira odnos zaposlenih v zdravstvu. Sistem zdravstvenega varstva je sestavljen iz največje skupine družbenih profesionalcev. Slednji še vedno nimajo pomembne vloge pri oblikovanju družbene politike, ki močno posega na to področje. Medicina ima kot znanost pomemben in avtonomen položaj v družbi, moč, obvladuje položaj ter pridobljeno znanje pri profesionalizaciji poklica. Zdravstveni negi primanjkuje politične moči – imeti bi morala večji vpliv na družbenem področju, boljši status in ugled, progresiven, stabilen položaj, predvsem pa bi morala biti manj podrejena in imeti večjo avtonomijo. Za zaposlene v zdravstvu je imperativ spoštovati kodeks etike in načela. V prispevku so predstavljena načela utilitarizma in Kantova praktična filozofija, filozofski perspektivi z vidika etičnih načel. Predstavljamo raziskavo, s katero smo želeli pridobiti mnenja anketirancev glede etičnih načel v njihovem poklicu.

UDC 614.253:17

KEY WORDS: ethics, healthcare employees, social status, management

ABSTRACT - The article discusses the question of how social status in a postmodern society influences and coincidentally defines the attitudes of employees in health care. The system of health care consists of the largest group of social professionals. The latter still have an unimportant role in the shaping of a social policy that is strongly influencing this area. As a science, medicine has an important and autonomous position in the society; it has power, control of the situation and the acquired knowledge in the professionalisation of the occupation. Health care lacks political power – it should have greater impact on the social field, better status and reputation, a progressive and stable position. Above all, it should be less subordinate with greater autonomy. For employees in health care, it is imperative to respect the code of ethics and principles. The article presents the principles of utilitarianism and the Kant's Practical Philosophy, the philosophic perspectives through the prism of ethical principles. We present a research with which we wanted to obtain the opinions of respondents on ethical principles in their profession.

1 Teoretična izhodišča

Področje etike zajema pomemben del tudi, ko govorimo o medicinski stroki z vidika profesionalizacije. Profesionalna etika v medicini poudarja altruizem, povezan tako s pacientom kot tudi z odnosi med zaposlenimi. V prispevku bomo skušali odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj o etiki in njenem izvajanju. Skozi raziskovalna vprašanja pa bomo obenem odgovorili, kaj onemogoča oziroma morda predstavlja določeno oviro pri izvajanju etike z vidika profesionalizacije.

Filozofi in moralisti so od nekdaj izražali idejo, da je etično ravnanje sprejemljivo s stališča, ki je načeloma obče ravnanje (Singer, 2008). Zlato pravilo, ki ga pripisujejo Mojzesu, nam narekuje, da presežemo lastne interese in »ljubimo svojega bližnjega

kakor samega sebe«. Singer (2008) navaja, da lahko z drugimi besedami interpretiramo omenjeno trditev, »da damo interesom drugih enako težo kakor svojim« (Singer, 2008, str. 21). Etika zajema zelo širok spekter pričakovanj o univerzalnem dobrem, hkrati pa postavlja določene pogoje in sodbe o tem, kaj je dobro.

Žalec (2010), navaja, da pot, da bi dosegli univerzalno dobro, k čemur stremi projekt človekovih pravic, ni zgolj poviševanje pravnih norm, pač pa predvsem osvoboditev človekove želje. Avtor nadalje navaja, da bi na družbeno zaznavni ravni človekova želja pomenila pojav nečesa, kar bi v primerjavi z našo civilizacijo pomenilo ime nove civilizacije. Pojavljata se vprašanji – kako doseči omenjeno civilizacijsko preobrazbo in kaj lahko prinese boljši svet. Žalec odgovori, da je »naša sedanja družba rezultat discipliniranja mimetične želje s pomočjo zakona« (Žalec, 2010, str. 205). Tudi religija potrebuje liberalno demokratično družbo, da lahko izrazi tisto, kar poudarja pravo in pristno vero.

Beseda etika ima svoje korenine v grški besedi »ethos«, kar pomeni »obnašanje«. Ukvarja se z vrednotami, ki so v družbi zaželeni in spoštovane (Šmitek, 1998). Etika ali nauk o dobrem, pravilnem je ena od glavnih vej filozofije in predstavlja filozofsko raziskovanje morale. Začetek etike kot filozofske discipline nekateri pripisujejo grškemu filozofu Sokratu (470 do 399 pr. n. št.), drugi pa Aristotelu (384 do 322 pr. n. št.). Vsekakor je Aristotelova predstavitev etike veliko natančnejša. Analitična in njegova določena načela se pojavljajo tudi v sodobni etiki. Po Aristotelu je etika del politike, ker je človek vezan na skupnost. Cilja etike sta prevlada razuma nad čuti in moralno delovanje. Vsako delovanje in ustvarjanje pa bi moralo stremeti k nečemu dobremu, dobro pa je tisto, k čemur človek teži (Bošnjak, 1993).

Etika izhaja iz univerzalnega zakona (Singer, 2008). Immanuel Kant je to idejo razvil z znamenito formulo: »Deluj le glede na tisto maksimo, zaradi katere hkrati hočeš, da naj postane obči zakon« (Singer, 2008). Glavno vprašanje Kantove praktične filozofije je, kaj moramo storiti oz. kako moramo ravnati. Kant loči dve vrsti imperativa – kategorični oziroma brezpogojni in hipotetični oziroma pogojni. Maksime so subjektivna načela oziroma vodila, po katerih delujemo v družbi na splošno. Žalec (2010) navaja, da je osrednji pojem Kantove etike dolžnost. Njegovo osrednje vprašanje je bilo vprašanje, kaj je človek. Človek je na področju medicine osrednji problem etike. Uletova (2003) ugotavlja, da je v medicini malo sociološke refleksije etike, kajti medicina se na tem področju pri obravnavi etičnih vprašanj bistveno bolj povezuje s pravom. Tako ugotavlja, da sociologijo medicinske etike bistveno bolj zanimajo vzroki dejanj zdravstvenih delavcev kot pa njihova dejanja v etičnem smislu (Ule, 2003). Samo delo zdravstvene nege se je od predmoderne dobe skozi moderno do postmoderne razvijalo in dobilo nove znanstvene ter etične razsežnosti. Na primer Anthony Giddens (v: Ule, 2003) opozarja na nenačrtovane posledice človekovih dejanj, vrednote in tudi njihovo argumentacijo. Profesionalna etika poudarja altruizem, kar pomeni obzir do drugih in ne koristoljubje (Haralambos in Holborn, 1999). Od strokovnjakov se pričakuje, da bodo služili skupnosti, pri čemer je poseben poudarek na lastnih strankah, medtem ko se prednost poudarjanja lastnih interesov ne pričakuje. Postmoderna družba je prinesla

tudi novo razvrščanje vrednot. Uletova (2003) navaja, da se velike spremembe dogajajo v pozni moderni dobi ravno na področju zdravstvenih težav pri ljudeh. Etika naj bi temeljila tudi na etiki zaupanja. Uletova (2003) poudarja predvsem odnosno etiko, ki temelji predvsem na komunikaciji oziroma ohranjanju komunikacije med zaposlenimi v zdravstvu. Odnosna etika po Uletovi (2003) poudarja pomen vzpostavitve in ohranjanja vsakodnevnih stikov med ljudmi, hkrati pa pomeni način, kako obravnavati drug drugega pri določenih odločitvah. Etika se vedno bolj pretvarja v vprašanje, kaj naj bi sedaj storil, kakor v trditev, da bi to moral storiti (Ule, 2003).

Odnosno etiko smo v prispevku srečali v raziskovalnih vprašanjih, ki se nanašajo na odnose med zaposlenimi in obenem vplivajo na izvajanje etičnih načel v poklicu. Tovrstna etika ima v zdravstvu zelo velik pomen. Komunikacija je neprecenljiv element zdravih odnosov, toda v postmoderne dobi predstavlja kljub temu velik primanjkljaj.

2 Metoda

Anketni vprašalnik sestavljajo odprta in zaprta vprašanja. Vprašalnik smo pripravili v slovenščini, in sicer s pomočjo spletnega portala <https://www.lka.si/>. Ocenjevanje je potekalo na podlagi 5-stopenjske Likartove lestvice. Ciljna skupina so bili zdravstveni delavci. Za analizo podatkov smo uporabili splošno deskriptivno opisno statistiko in frekvenčni prikaz podatkov. Pri testiranju postavljenih hipotez smo uporabili T-test, Analizo variance (ANOVA) in Pearsonov koeficient korelacije. Analize smo izvedli v statističnem programu SPSS.

3 Rezultati

V nadaljevanju strnjeno prikazujemo rezultate, pridobljene v okviru izvedene raziskave.

V okviru vprašanja se s trditvijo, da ima stopnja izobrazbe posameznika, zaposlenega v zdravstvu, močan vpliv na etično opravljanje svojega dela, 15,8 % respondentov z njo ni strinjalo, medtem ko se jih 11,4 % z njo sploh ni strinjalo. Strinjanje je izrazilo 34,8 % respondentov, povsem se jih je strinjalo 9,5 %, delno pa se jih je strinjalo 28,5 %. Povprečna vrednost ocenjevanja trditve po Likertovi lestvici je znašala 3,15.

S trditvijo, da družbeni status kreira etično izvajanje in opravljanje zaposlenega v zdravstvu, se je v okviru zastavljenega vprašanja strinjalo 36,7 % respondentov, 8,2 % se jih sploh ni strinjalo, 22,8 % se jih ni strinjalo, 6,3 % se je povsem strinjalo, medtem ko se je 25,9 % respondentov delno strinjalo. Povprečna vrednost ocenjevanja trditve po Likertovi lestvici je znašala 3,1. Naslednje vprašanje se je povezovalo s trditvijo, ali se respondenti strinjajo, da je v družbi mogoče zaznati močno vez med etičnim ravnanjem in delom zaposlenih v zdravstvu. Z omenjeno trditvijo se je strinjalo kar 52,5 % respondentov, popolnoma se je strinjalo 9,5 %, delno 25,9 %, 9,5 %

se jih s trditvijo ni strinjalo, 2,5 % pa se z njo sploh ni strinjalo. Povprečna vrednost ocenjevanja trditve po Likertovi lestvici je znašala 3,57.

Na vprašanje, ali se respondenti strinjajo, da delovno mesto zaposlenega vpliva na etična načela, je kar 46,2 % respondentov odgovorilo pritrdilno, torej da se strinjajo, povsem pa se jih je strinjalo 9,5 %. Z navedeno trditvijo se jih ni strinjalo 16,5 %, medtem ko se jih sploh ni strinjalo 5,1 %. Za odgovor delno oziroma niti za niti proti se je opredelilo 22,8 %. Povprečna vrednost ocenjevanja trditve po Likertovi lestvici je znašala 3,39.

S postavljeno trditvijo, da so zaposleni v zdravstveni negi dovezetnejši za etično ravnanje pri svojem delu kot zaposleni na področju medicinskih strok, se je 41,1 % respondentov strinjalo, 16,5 % se je povsem strinjalo. 14,6 % respondentov se z njo ni strinjalo, delno pa se jih je strinjalo 22,8 %. 5,1 % respondentov se sploh ni strinjalo z navedeno trditvijo. 25,9 % respondentov se s trditvijo, da so visoko izobraženi zdravstveni delavci tudi visoko etično in moralno naravnani pri opravljanju svojega dela, ni strinjalo, sploh pa se jih ni strinjalo 10,1 %. Za odgovor delno oziroma niti za niti proti se je opredelilo 38 % respondentov. S trditvijo se je strinjalo 23,4 %, medtem ko se je 2,5 % respondentov povsem strinjalo. Pri trditvi, da so zaposleni v zdravstveni negi dovezetnejši za etično ravnanje pri svojem delu kot zaposleni na področju medicinskih strok, je znašala povprečna vrednost po Likertovi lestvici 3,49 in pri trditvi o povezavi med visoko izobraženimi delavci ter etično naravnanoostjo pri svojem poklicu pa je povprečna vrednost 2,82.

V nadaljevanju prispevka prikazujemo postavljene hipoteze in odgovore nanje. Pri hipotezah je predstavljena tudi osnovna demografija raziskave.

Hipoteza 1: Spol anketiranca vpliva na etično ravnanje pri opravljanju svojega poklica.

V anketi je skupno sodelovalo 158 respondentov, od tega 89,2 % respondentk in 10,8 % respondentov. Postavljeno hipotezo smo preverjali z analizo T-testa.

Iz analize smo razbrali, da spol anketiranca ne vpliva na njegovo stališče ocenjevanja postavljenih trditev glede etičnega ravnanja. Zaključimo lahko, da spol statistično ne vpliva na postavljene trditve (Sig. $\geq 0,05$).

Hipotezo zavrnamo.

Hipoteza 2: Starost anketiranca vpliva na izraženo mnenje glede etičnega izvajanja pri opravljanju svojega dela.

V raziskavi je sodelovalo 58,2 % respondentov starih od 41 do 60 let. 37,3 % je bilo starih od 21 do 40 let, medtem ko je bilo 3,2 % starih 61 let in več. Le 1,3 % respondentov je bilo starih do 20 let.

Za preverjanje hipoteze smo uporabili Analizo variance (ANOVA), na podlagi katere smo preučevali postavljene trditve glede na starost respondentov. Iz dobljenih rezultatov analize variance je razvidno, da je vrednost Sig. (2-stranski) manjša od 0,05 (Sig. $\leq 0,05$) samo pri eni preučevani trditvi, in sicer v okviru vprašanja, ali

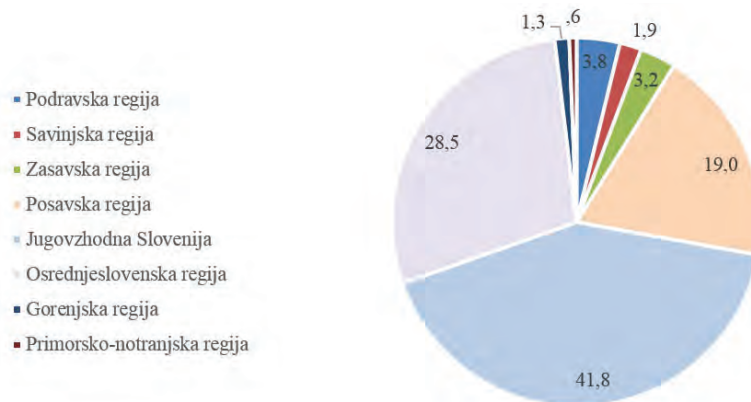
se anketirani strinjajo, da družbeni status kreira etično izvajanje in opravljanje dela zaposlenega v zdravstvu (Sig. znaša 0,004). Na podlagi navedenega lahko zapišemo, da obstajajo statistično pomembne razlike glede na preučevano trditve. Med ostalimi preučevanimi trditvami pa ne obstajajo statistično pomembne razlike.

Hipotezo zavrnamo.

Hipoteza 3: Regija, kjer anketiranec izvaja svoj poklic, vpliva na etično ravnanje pri opravljanju tega.

Respondente smo nadalje vprašali, iz katere regije prihajajo. Velika večina, tj. kar 41,8 %, prihaja iz jugovzhodne regije, 28,5 % iz osrednjeslovenske, 19 % iz posavske, 3,2 % iz zasavske, 3,8 % iz podravske, 1,9 % iz savinjske, 1,3 % iz gorenjske regije ter 0,6 % iz primorsko-notranjske regije, kar prikazuje spodnji graf.

Graf 1: Regije respondentov



Vir: Lastna raziskava.

Da bi preverili hipotezo, smo uporabili Analizo variance (ANOVA), na podlagi katere smo preučevali postavljene trditve glede na regije respondentov. Iz dobljenih rezultatov Analize variance je razvidno, da je vrednost Sig. (2-stranski) večja od 0,05 (Sig. \geq 0,05). Od tod izhaja, da med preučevanimi trditvami ne obstajajo statistično pomembne razlike.

Hipotezo zavrnamo.

Hipoteza 4: Stopnja izobrazbe zaposlenega v zdravstvu ima vpliv na etično naravnost pri opravljanju svojega dela in določa družbeni status zaposlenega.

Glede zaključene izobrazbe je 49,4 % respondentov odgovorilo, da ima končano visoko šolo, 20,3 % ima srednjo šolo, 12,7 % jih je končalo bolonjski oz. univerzitetni program, 6,3 % specializacijo, 7 % višjo strokovno šolo, 2,5 % znanstveni magisterij in 1,9 % doktorat. Za preverjanje hipoteze smo uporabili Analizo variance (ANOVA), na podlagi katere smo preučevali postavljene trditve glede na stopnjo pridobljene izobrazbe respondenta.

Tabela 1: Analiza variance (ANOVA)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ali se strinjate, da ima stopnja izobrazbe posameznika, zaposlenega v zdravstvu, močan vpliv na etično opravljanje svojega dela?	Between Groups	9,350	6	1,558	1,182	,319
	Within Groups	199,004	151	1,318		
	Total	208,354	157			
Ali se strinjate, da družbeni status kreira etično izvajanje in opravljanje dela zaposlenega v zdravstvu?	Between Groups	16,880	6	2,813	2,536	,023
	Within Groups	167,500	151	1,109		
	Total	184,380	157			
Ali se strinjate, da je v družbi moč zaznati močno vez med etičnim ravnanjem in delom zaposlenih v zdravstvu?	Between Groups	9,221	6	1,537	2,044	,063
	Within Groups	113,513	151	,752		
	Total	122,734	157			
Ali se strinjate, da delovno mesto zaposlenega vpliva na etična načela?	Between Groups	5,637	6	,940	,877	,514
	Within Groups	161,812	151	1,072		
	Total	167,449	157			
Ali se strinjate s postavljenimi trditvijo, da so zaposleni v zdravstveni negi dovezetnejši za etično ravnanje pri svojem delu kot zaposleni na področju medicinskih strok?	Between Groups	12,639	6	2,106	1,840	,095
	Within Groups	172,855	151	1,145		
	Total	185,494	157			
Ali menite, da so visoko izobraženi zdravstveni delavci tudi visoko etično in moralno naravnani pri opravljanju svojega dela?	Between Groups	2,403	6	,400	,401	,877
	Within Groups	150,635	151	,998		
	Total	153,038	157			

Vir: Lastna raziskava.

Iz rezultatov, pridobljenih s pomočjo Analize variance (ANOVA), je razvidno, da je vrednost Sig. (2-stranski) manjša od 0,05 (Sig. \leq 0,05) samo pri eni preučevani trditvi, in sicer v okviru vprašanja, ali se anketirani strinjajo, da družbeni status kreira etično izvajanje in opravljanje dela zaposlenega v zdravstvu (Sig. znaša 0,023). Zaradi navedenega lahko zapišemo, da obstajajo statistično pomembne razlike glede preučevane trditve glede na stopnjo izobrazbe. Med ostalimi preučevanimi trditvami ni statistično pomembnih razlik.

Hipotezo zavrnamo.

Hipoteza 5: Regija vpliva na izobrazbo posameznika (respondenta).

Z vprašalnikom smo pridobili podatke o pridobljeni izobrazbi respondentov ter regiji, iz katere prihajajo. Srednjo šolo je končalo 11 % respondentov iz osrednjeslovenske regije, enak odstotek iz posavske regije, 8 % iz jugovzhodne regije, 1 % iz gorenjske regije in primorsko-notranjske regije. Noben respondent s končano srednjo šolo ne prihaja iz podravske, savinjske ter zasavske regije. Nobenega respondenta s končano višjo strokovno šolo ni iz naslednjih regij: podravske, savinjske, posavske, gorenjske ter primorsko-notranjske. 6 % respondentov s končano višjo strokovno šolo je iz jugovzhodne regije, 4 % so iz osrednjeslovenske regije ter 1 % takih je iz zasavske regije. Visoko šolo je končalo 30 % respondentov iz jugovzhodne regije, 24 % iz osrednjeslovenske regije, 15 % respondentov iz posavske regije, 3 % iz podravske ter zasavske regije, 2 % iz savinjske ter 1 % iz gorenjske regije. Iz primorsko-notranjske regije pa ni nobenega takega respondenta.

Bolonjski magisterij oziroma univerzitetni program je končalo največ respondentov, tj. 12 % iz jugovzhodne regije, 4 % iz posavske regije, 2 % iz osrednjeslovenske regije, 1 % pa iz savinjske in zasavske regije. Iz gorenjske ter primorsko-notranjske regije ni bilo nobenega respondenta s tovrstno izobrazbo. Iz primorsko-notranjske, gorenjske, posavske, zasavske ter savinjske regije ni bilo nobenega respondenta s končano specializacijo. Takih pa je bilo iz jugovzhodne regije 6 % respondentov in iz osrednjeslovenske regije 3 %. Znanstvenega magisterija kot končane stopnje izobrazbe ne beležimo v naslednjih regijah: savinjski, zasavski, posavski, gorenjski ter primorsko-notranjski. Iz jugovzhodne regije sta bila s tovrstno izobrazbo 2 % respondentov, iz podravske in osrednjeslovenske regije pa 1 %. Doktorat sta končala 2 % respondentov iz jugovzhodne regije ter 1 % respondentov iz podravske regije. V vseh ostalih regijah pa podatek o končanem doktorskem študiju ni podan.

Postavljeno hipotezo smo analizirali na podlagi Analize variance (ANOVA).

Tabela 2: Analiza variance (ANOVA)

ANOVA					
Dosežena formalna izobrazba					
	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Between Groups	38,746	7	5,535	3,410	,002
Within Groups	243,488	150	1,623		
Total	282,234	157			

Iz dobljenih rezultatov analize variance je razvidno, da je vrednost Sig. (2-stranski) manjša od 0,05 (Sig. \leq 0,05), zato lahko sklenemo, da obstajajo statistično pomembne razlike med formalno izobrazbo in regijo.

Hipotezo potrdimo.

Hipoteza 6: Delovno mesto zaposlenega (respondenta) določa njegov družbeni status in hkrati vpliva na izvajanje etičnih načel pri svojem poklicu.

Zadnjo hipotezo smo preučevali na podlagi izvedene Analize korelacije glede na delovno mesto in preučevane trditve. Pozitivne povezave med preučevanimi elementi zasledimo pri naslednjih trditvah:

- stopnja izobrazbe posameznika, zaposlenega v zdravstvu, ima močan vpliv na etično opravljanje svojega dela;
- v družbi je moč zaznati močno vez med etičnim ravnanjem in delom zaposlenih v zdravstvu;
- zaposleni v zdravstveni negi so dovezetnejši za etično ravnanje pri svojem delu kot zaposleni na področju medicinskih strok.

Med ostalimi trditvami zasledimo negativno povezavo. Hipotezo zavrnamo.

4 Sklep

V namen prispevka smo si postavili 6 raziskovalnih hipotez, katere so bile v večini zavrjene. V raziskavi smo dobili odgovore na vprašanja, ki se navezujejo na etično ravnanje v poklicu zdravstvenih delavcev. Pri analizi rezultatov smo prišli do pomembnih ugotovitev, predvsem pa naj izpostavimo dejstvo, da pri izvajanju etičnih načel ne vpliva ne spol in ne starost posameznika. Razvidno pa je dejstvo, da družbeni status kreira etično ravnanje pri opravljanju dela zaposlenega v zdravstvu. Ravno tako obstajajo zelo pomembne razlike med formalno izobrazbo posameznika in regijo. Na področju etike v zdravstvu ostaja še veliko odprtih vprašanj, na katere si bomo prizadevali odgovoriti tudi v prihodnje. Postmoderna družba je v pričakovanju izboljšanja odnosov tako na področju etike, kot tudi zdravstvene stroke na splošno.

LITERATURA

1. Bošnjak, B. (1993). *Povijest filozofije: razvoj mišljenje u ideji cjeline*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
2. Haralambos, M. in Holborn, M. (1999). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
3. Pahor, M. (2003). Moč za pomoč. Viri etičnega odločanja pri delu medicinskih sester. *Teorija in praksa*, 40, št. 6, str. 1127–1142.
4. Singer, P. (2008). *Praktična etika: druga izdaja*. Ljubljana: Krtina.
5. Šmitek, J. (1998). Filozofija, morala in etika v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 32, str. 127–138.
6. Žalec, B. (2010). *Človek, morala in umetnost. Uvod v filozofsko antropologijo in etiko*. Ljubljana: Teološka fakulteta.

Edukacija o šećernoj bolesti, kronične komplikacije i kvaliteta života

UDK 616.379-008.64+37

KLJUČNE BESEDE: edukacija, šećerna bolest tip 2, kvaliteta života, partner, WHOQOL-BREF

POVZETEK - U radu analiziramo istraživanja koja se bave edukacijom osoba sa šećernom bolešću tipa 2, kroničnim komplikacijama, kvalitetom života i kvalitetom života partnera. U istraživanju je bila upotrebljena deskriptivna metoda; izveden je sistematični pregled znanstvene i stručne literature. Traženje literature smo proveli na bazama podataka: EBSCOhost; MEDLINE; CINAHL; PubMed, Google Znalac, COBISS i HRČAK. Traženje literature proteklo je pomoću ključnih riječi u engleskom jeziku: »education«, »diabetes mellitus type 2«, »quality of life«, »partners«, »chronic complications«, »WHOQOL-BREF«. Kriteriji za izbor članaka su bili: objava u vremenskom razdoblju od godine 2015 do 2017. Analizirali smo 15 znanstvenih članaka te smo rezultate prikazali ovom preglednom istraživanju. U vrijeme individualne edukacije veća je prilika za podizanje svijesti o promjeni životnih navika. Potrebna je procjena pacijenata na osnovu upitnika za zdravstvenu kvalitetu i kvalitetu života. U programe za prevenciju treba biti uključen što veći postotak rizične populacije. Posebnu pažnju treba posvetiti poboljšanju socio-ekonomskih uvjeta za liječenje. U dodatnoj potpori i intervencijama najveću ulogu imaju timovi obiteljske medicine u primarnoj zdravstvenoj zaštiti.

UDC 616.379-008.64+37

KEY WORDS: education, diabetes mellitus type 2, quality of life, partner, WHOQOL-BREF

ABSTRACT - This study analysed the data obtained from the existing research on education of persons with diabetes type 2, their chronic complications, and quality of life with a partner. The descriptive method was used for a systematic review of scientific and technical literature. The key words for literature search through EBSCOhost, MEDLINE, CINAHL, PubMed, Google Scholar, COBISS and HRČAK databases were: "education", "diabetes mellitus type 2", "quality of life", "partners", "chronic complications" and "WHOQOL-BREF". Articles were selected according to the criteria of being published in the period between 2015 and 2017. 15 research articles were analysed and the results presented in this article. In individual education, there is a greater chance of raising awareness about the lifestyle change. Based on a questionnaire on health quality and quality of life, patient assessment is needed. Prevention programs should include as high a percentage of the risk population as possible. Particular attention should be paid to improving the socio-economic conditions for treatment. Teams of family medicine in primary health care play a major role in additional support and interventions.

1 Uvod

Medicinske sestre rade na svim razinama zdravstvene zaštite, u središtu njihova djelovanja su pojedinci ili skupine kojima je potrebna pomoć u očuvanju zdravlja ili oporavku od bolesti (Roberts et al., 2017). Burden et al. (2017) u svom istraživanju zaključuje da uloga medicinskih sestara edukatora dovodi do poboljšanja ishoda skrbi za osobe sa šećernom bolešću s tim da je pacijent ravnopravni član tima i odgovoran je za svoje samozbrinjavanje.

Kronične komplikacije šećerne bolesti mogu se svesti na poremećaj koji se javlja u velikim i malim krvnim žilama (Vrca Botica i Pavlič Renar, 2012). Kronične komplikacije prisutne su u 56 % osoba s tipom 2 šećerne bolesti (Poljičanin, 2010). Da-

našnja saznanja nam dokazuju da je smanjenje HbA1c povezano s rizikom i mikrovaskularnih i makrovaskularnih komplikacija a zadovoljavajuća regulacija glikemije je presudna od samog početka bolesti dok još nisu nastupile ireverzibilne promjene. S obzirom na to da u Hrvatskoj ima veliki broj oboljelih, šećerna bolest je prepoznata kao veliki javnozdravstveni problem kako zbog dobrobiti samih pacijenata tako i zbog troškova zdravstvenog sustava koji su vezani uz njeno zbrinjavanje (Rezolucija o šećernoj bolesti, 2011). Oboljeli od šećerne bolesti bi trebali biti svjesniji i obrazovaniji o svojoj bolesti (Begum, 2015).

U 21 stoljeću dolazi do globalnog pomaka u brizi za šećernu bolest od usmjerenosti na regulaciju šećerne bolesti prema holističkom pristupu za osobe sa šećernom bolešću rekli su Goh et al. (2015). Rasekaba et al. (2012) su rekli da programi koji idu prema optimizaciji sveobuhvatne skrbi za pacijente i poboljšanju i oni programi koji poboljšavaju vještine samozbrinjavanja. Zbog višestrukih komplikacija šećerne bolesti, nastojanje javnog zdravstva je da se šećerna bolest što prije otkrije, zbog kroničnih komplikacija koje se povezuju s visokom smrtnošću i stopama hospitalizacije te bi se programi zdravstvene zaštite trebali prilagoditi potrebama svojoj populaciji (Rasekaba et al., 2012). Za bolesnike s kroničnim bolestima često je skrb za bolest i suport oko zahtjeva koje bolest uključuje, važno uključivanje njihovih partnera. Možemo zaključiti ako su bračni partneri uključeni u skrb za oboljelog i podpiru partnera koji ima šećernu bolest da se i on pridržava pravilne prehrane, onda će se oboljeli pridržavati pravilne prehrane na višoj razini (Seidel et al., 2012). Jelsness - Jørgensen et al. (2011) su rekli da postoji razlika u kvaliteti života muškaraca i žena. Isto tako pacijenti s bolnom dijabetičkom polineuropatijom ograničeni u općem dnevnom funkcioniranju i poremećen im je san (Dobrota et al., 2014). Kod bolesnika sa šećernom bolešću koji su bili uključeni uz svoju obitelj u dodatnu edukaciju, grupne razgovore, kućne posjete i telefonsku potporu dokazali su da je kod takvih bolesnika samoučinkovitost, samozbrinjavanje i kvaliteta života bila poboljšana zaključili su Wichit et al. (2017). U istraživanju koje je provedeno u Hrvatskoj uspoređivali su kvalitetu života osoba sa šećernom bolešću, inače bolesnih i zdravih osoba (WHOQOL-100) primijenjen je za procjenu individualne kvalitete života. Rezultati u pojedinim aspektima upućuju na to da osobe sa šećernom bolešću uglavnom iskazuju smanjenu razinu energije, mobilnost, aktivnosti svakodnevnog života i radne sposobnosti, ali se ne razlikuju od zdravih osoba u pozitivnim osjećajima, negativnim osjećajima, samopoštovanjem, fizičkim, kognitivnim sposobnosti i društvenim odnosima rekli su Pibernik - Okanović, Szabo i Metelko (2000).

1.1 Namen in cilji raziskovanja

Namjena istraživanja je analizirati podatke postojećih istraživanja koji se bave edukacijom osoba sa šećernom bolešću tipa 2, kroničnim komplikacijama šećerna bolesti, njihovom kvalitetom života i kvalitetom života njihovih partnera. Utvrditi koje su preporuke iz literature za zbrinjavanje takvih bolesnika.

Na temelju analize članaka postavili smo sljedeće ciljeve istraživanja:

1. Proučiti koja su istraživanja rađena na polju edukacije osoba sa šećernom bolešću kod kojih su prisutne kronične komplikacije šećerne bolesti.
2. Proučiti utjecaj kroničnih komplikacija šećerne bolesti na kvalitetu života bolesnika s dijabetesom.
3. Istražiti kvalitetu života partnera osoba sa šećernom bolešću i povezanost s kliničkom manifestacijom bolesti kod partnera.

Sa analizom želimo dobiti odgovore na istraživačka pitanja:

- Pregledom literature utvrdit ćemo da li kronične komplikacije šećerne bolesti utječu na kvalitetu života oboljelih.
- Pregledom odabrane literature odgovorito ćemo na pitanje koje intervencije u kojem segmentu zdravstvene zaštite mogu utjecati na upravljanje bolešću.

2 Metode

Traženje literature trajalo je od 15. 11. do 06. 12. 2017. U istraživanju je bila upotrijebljena deskriptivna metoda; bio je izveden sistematični pregled znanstvene i stručne literature te analiza dobivenih članaka. Traženje literature smo proveli na bazama podataka: EBSCOhost; MEDLINE; CINAHL; PubMed, Google Znalac, COBISS, te hrvatskoj bazi podataka HRČAK. Traženje literature proteklo je pomoću sljedećih ključnih riječi u engleskom jeziku: »education«, »diabetes mellitus type 2«, »quality of life«, »partners«, »chronic complications«, »WHOQOL-BREF« i u hrvatskom jeziku; »edukacija«, »šećerna bolest«, »kvaliteta života«.

3 Rezultati

S upotrebom različitih kombinacijama ključnih riječi i poštovanje vremenskog okvira bilo je iz bibliografskih baza dobiveno 107 članaka u engleskom jeziku. Pregled tih članaka je broj pregledane literature smanjio na 13 članaka podobnih za analizu i sintezu. Način reduciranja članaka značajnih za prikaz edukacije osoba sa šećernom bolešću s kroničnim komplikacijama, kvaliteti njihova života i kvaliteti života njihovih partnera, je prikazan u Tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

Podatkovna baza	Ključne besede	Število zadetkov	Izabrani zadetki za pogled v polnem besedilu
CINAHL	education, diabetes mellitus type 2, quality of life, partners	22 015, 46, 19, 6	4
MEDLINE	education, diabetes mellitus type 2, quality of life, partners	15 581, 160, 22, 4	3
Google Scholar	education, diabetes mellitus type 2, quality of life, partners, chronic complications of diabetes, WHOQOL-BREF	621 000, 28 600, 19 300, 14 300, 8 300, 107	8
COBIS	edukacija, slatkorna bolezn tip 2, kakovost življenja	409, 5, 1	0
PubMed	education, diabetes mellitus type 2, quality of life, partners	332 805, 3 375, 319, 3	2
HRČAK	edukacija, šećerna bolest tip 2, kvaliteta života	31,29, 10	0

3.1 Ocena kakovosti pregleda literature i opis obdelave

Izbor literature se temeljio na dostupnosti, prikladnosti sadržaja i aktualnosti te vremenskim ograničenjem. Uključili smo istraživanja koje su se bave kvalitetom edukacije, klinička istraživanja i pregledna istraživanja. Ocjenu kvalitete pregleda smo ocjenili na osnovi hijerarhije dokaza (Tabela 2).

Konačni broj članaka koji smo pregledali u punom tekstu

Slika 1: Prizma dijagram

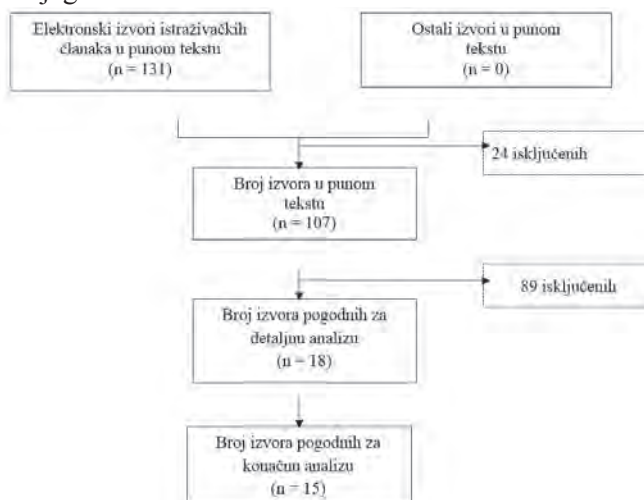


Tabela 2: Prikaz rezultata po kodama i kategorijama

Kategorija	Kode	Avtorji
Šećerna bolest tip. 2	Simptomi dijabetesa, težina bolesti, kontrola glikemije, primarna zdravstvena zaštita, progresija bolesti, standardna skrb, fokus bolesnika, skrining za dijabetes, kontrola dijabetesa, liječnička skrb, rizični čimbenici	Chew et al., 2017; Lin et al., 2017; Elissen et al., 2017; Gray et al., 2016; Foss et al., 2016; Costa et al., 2016; Laxy et al., 2016; Kamradt et al., 2017; Szendroedi et al., 2016
Edukacija o šećernoj bolesti	Zdravi životni stilovi, intervencije, zdravstveni resursi, standardi skrbi, početna edukacija, prevencija, lokalna zajednica, predijabetes, životni stilovi, individualna edukacija, grupna edukacija, edukacija	Chew et al., 2017; Lin et al., 2017; Elissen et al., 2017; Gray et al., 2017; Foss et al., 2016; Costa et al., 2016; Corrêa et al., 2017; Laxy idr., 2016
Kvaliteta života	Samopoštovanje, samopouzdanje, motivacija, tjeskoba, zdravstvena kvaliteta života, subjektivna i objektivna domena zdravlja, emocionalno izgaranje, depresivni simptomi, stres, socio-ekonomski uvjeti, obrazovanje	Chew et al., 2017; Lin et al., 2017; Elissen et al., 2017; Chew et al., 2016; Chew, Mohd-Sidik, & Shariff-Ghazali, 2015; Safita et al., 2016; Kamradt et al., 2017
Životni partneri	Potpora, bračni status, partneri, suživot, obitelj	Chew et al., 2017; Elissen et al., 2017; Ibrahim et al., 2016; Corrêa et al., 2017
Kronične komplikacije šećerne bolesti	Kronične komplikacije, komorbiditeti, mikrovaskularne komplikacije, makrovaskularne komplikacije, kardiovaskularne bolesti, ulkus stopala, kronična bol, ograničenje u kretanju	Chew et al., 2017; Lin et al., 2017; Elissen et al., 2017; Safita et al., 2016; Kamradt et al., 2017

4 Razprava

Većina istraživanja je potvrdila je da kronične komplikacije utječu na kvalitetu života oboljelih Chew et al., 2017; Lin et al., 2017; Elissen et al., 2017; Chew et al., 2016; Roberts et al., 2017; Szendroedi et al., 2016, ali isto tako u nekim od istraživanja se preporuča skrining depresivnih simptoma i psihološke intervencije za poboljšanje kvalitete života. Također su Gray et al., 2017; Ibrahim et al., 2016; Foss et al., 2016; Costa et al., 2016; Corrêa et al., 2017; Safita et al., 2016; Laxy et al., 2016; Kamradt et al., 2017; iz istraživane literature zaključili da upravljanje bolešću, prevencija kod populacije koja je najviše izložena riziku, individualna i grupna edukacija, održaivi način života i rani skrining u segmentu primarne zdravstvene zaštite mogu utjecati na upravljanje bolešću.

Analiza sadržaja izabranih članaka je pokazala da je u većini istraživanja upotrebljena je kvantitativna metodologija što je za proučavanje naše problematike značajno. S kvalitativnom sintezom dobivenih podataka o povezanosti edukacije o šećernoj bolesti s kroničnim komplikacijama i kvalitetom života oboljelih i njihovih partnera

oblikovali smo pet sadržajnih kategorija – šećerna bolest tipa 2, edukacija o šećernoj bolesti, kvaliteta života, životni partneri, kronične komplikacije šećerne bolesti. U provedenom istraživanju dostigli smo namjenu seminara.

U istraživanju provedenom u Maleziji zaključili su da bi pravodobna i jednostavna psihološka intervencija na razini primarne zdravstvene zaštite mogla biti najvažnija za pravovremeno zbrinjavanje odraslih osoba s tipom 2 šećerne bolesti kako bi poboljšali njihovu kvalitetu života zaključili su Chew et al. (2017).

Lin et al. (2017) su zaključili da je ispitivanje zdravstvene kvalitete života učinkovit alat za skrining u svakodnevnom radu za pacijente s dijabetesom. Takav instrument nije zahtjevan za pacijente niti za zdravstvene profesionalce. Upotrebom upitnika za zdravstvenu kvalitetu i kvalitetu života može se ocijeniti progresija dijabetesa kod oboljelih u različitim dobnim skupinama.

U Nizozemskoj se zdravstvena skrb za osobe s dijabetesom odvija preko dobro organizirane mreže liječnika primarne zdravstvene zaštite te je takvom skrbi obuhvaćeno 85 % oboljelih. Istraživanje je pokazalo da nedovoljna kontrola glikemije, osobito s niskim HRQoL povezana je općenito s manje pozitivnim biopsihosocijalnim profilom. Elissen et al. (2017).

U istraživanju koje je provedeno u UK naglašeno je da je od iznimne važnosti za dobre ishode i kontrolu bolesti važno uključivanje populacije u grupe za prevenciju dolazi do 88 %-tnim smanjenjem pojave dijabetesa tipa 2 tijekom 3 godine, u usporedbi s populacijom kojoj je pružena klasična skrb. Programi za prevenciju trebaju biti dostupni svima, treba biti uključeno što više rizične populacije, te trebaju biti motivirani i nastaviti s prevencijom (Gray et al., 2016).

Stres i depresija su bili češći kod Azijata s tipom 2 šećerne bolesti te su preporučili u budućnosti raditi istraživanja za određivanja smjera tih psiholoških poremećaja te istražiti odnos između hipertenzije, stresa povezanog s dijabetesom (Chew et al., 2016).

U istraživanju prevencije dijabetesa u zajednici, treba ga prilagoditi kulturi, potrebna je suradnja s postojećim zajednicama i partnerima što pokazuje obećavajuće rezultate prevencije dijabetesa (Ibrahim et al., 2016).

U istraživanju Foss et al. (2016) utvrdili su da su bolesnici često suočeni s troškovima hrane i lijekova pa to treba uzeti u obzir kod DM2 koji su možda i zanemareni. Zaključili su da primarna zdravstvena zaštita ima potencijal za bolju svakodnevnu interakciju s pacijentima.

U Španjolskoj tri od četiri potencijalna korisnika javnog zdravlja koriste usluge primarne zdravstvene zaštite barem jednom godišnje te postoji potencijal za preventivno djelovanje. Potrebno je razviti program dobrog skrininga te bi finalni uspjeh bio razvoj intervencija u životnom stilu. Program prevencije potrebno je implementirati na nacionalnoj razini u primarnoj zdravstvenoj skrbi zaključili su Costa et al. (2016).

Kvalitativnom istraživanju koje su proveli u Brazilu Corrêa et al. (2017), s obzirom na to da se većina komplikacija uzrokovanih dijabetesom može izbjeći važno je provoditi edukaciju pacijenata s dijabetesom u grupi i individualno, jer je u vrijeme individualnog rada s pacijentima veća prilika za podizanje svijesti o promjeni životnih navika, što može rezultirati boljom prilagodbom na bolest i većim samozbrinjavanjem te tako omogućiti sretniji suživot unutar obitelji i široj zajednici.

Porast kontrole dijabetesa i faktora rizika poboljšala se od 2000. do 2014. godine u Njemačkoj, mada i sada skrb za dijabetes se smatra suboptimalna jer nije bilo poboljšanja (ali ni pogoršanja) tijekom četrnaest godina što se tiče razine pacijentovog zbrinjavanja vlastite bolesti. Ulaganje kontinuiranih napora, uključujući liječničku skrb i aktivnu edukaciju potrebno je za daljnje poboljšanje kvalitete skrbi, smanjenja rizika za nastanak skupih mikro i makrovaskularnih komplikacija. Preporučili su daljnja istraživanja kako bi se poboljšali trendovi kvalitetnog zbrinjavanja DM2 u njemačkoj (Laxy et al., 2016).

U istraživanju koje su proveli Kamradt et al. (2017), utvrdili su da prisutnost kronične boli, ograničenje u kretanju, ženski spol, niže obrazovanje i povećani BMI imaju značajan utjecaj na kvalitetu života oboljelih od DM2; ključnu ulogu u zbrinjavanju takvih bolesnika trebaju imati liječnici u primarnoj zdravstvenoj zajednici.

U istraživanju koje su proveli u Australiji zabilježili su značajna poboljšanja u kvaliteti života, mentalnom zdravlju i dobrobiti. Utvrdili su da je potrebno daljnja detekcija rizičnih skupina i prilagodba programa za neke druge ciljane skupine; pušači, višestruke kronične bolesti i oni koji žive u udaljenim područjima (Roberts et al., 2017).

U studiji koju su proveli u Njemačkoj istraživali su utjecaj čimbenika koji su temelj za razvoj komorbiditeta. Zaključili su da su programi vođeni za dijabetes dobro dostupni u ruralnim područjima dobro dostupni i povezani sa značajnim poboljšanjima u nizu aspekata pojedinih pacijenata (Szendroedi et al., 2016). Važno je da je došlo do poboljšanja u kvaliteti života pacijenata i mentalnom zdravlju i dobrobiti iako nisu specifične za dijabetes ipak su važni ishodi istraživanja.

Omejitve raziskave

Ovo istraživanje smo usmjerili na pregled objavljene literature iz navedenog područja. Na temelju dobivene literature možemo zaključiti da je jako malo istraživanja objavljeno koja obuhvaćaju sve segmente iz našeg istraživnog područja.

5 Zaključek

Iz prikupljenih istraživanja možemo zaključiti da je važno provoditi edukaciju pacijenata sa šećernom bolešću tipa 2. Potrebno je ulaganje kontinuiranih napora, uključujući liječničku skrb i aktivnu edukaciju za daljnje poboljšanje kvalitete skrbi, smanjenja rizika za nastanak bolesti te razvoj kroničnih komplikacija šećerne bo-

lesti. Kako bi se saznalo što više o pojedinim podskupinama pacijenata, potrebna je procjena na osnovu upitnika za zdravstvenu kvalitetu i kvalitetu života. Tako se može procijeniti progresija dijabetesa kod oboljelih u različitim dobnim skupinama te ih tako uključiti u određene programe za skrb i podršku. Pravodobna i jednostavna psihološka intervencija na razini primarne zdravstvene zaštite mogla bi biti najvažnija za pravovremeno zbrinjavanje odraslih osoba s tipom 2 šećerne bolesti kako bi poboljšali njihovu kvalitetu života. Programi za prevenciju trebaju biti dostupni svima, treba biti uključeno što više rizične populacije, te rizične skupine trebaju biti motivirane nastaviti s preventivnim programima u koje su uključeni. Dodatna potpora i intervencije trebaju se odvijati na primarnoj razini zdravstvene zaštite gdje najveću ulogu imaju obiteljski liječnici u primarnoj zdravstvenoj zaštiti.

Skrb za bolesnike sa šećernom bolešću tip 2 je vrlo složena te zahtijeva organiziran zdravstveni sustav i pružanje kvalitetne edukacije kako bi skrb bila usmjerena bolesniku. Posebno su zahtjevni za zbrinjavanje bolesnici s kroničnim komplikacijama šećerne bolesti koji imaju smanjenu kvalitetu života. Poznato je da odgovarajuća zdravstvena zaštita ne bi trebala biti usmjerena na kliničke i laboratorijske parametre. Biomedicinski ishodi trebaju biti upotpunjeni mjerama koje su usredotočene na brigu za pacijente; kako bolest utječe na njihove živote. Iz tog razloga važno je ispitati bolesnikovu kvalitetu života na početku liječenja kako bi smo znali koje su bolesnikove potrebe te u kojem smjeru zdravstveni profesionalci trebaju usmjeriti svoju skrb.

LITERATURA

1. American Diabetes Association (2015). 2. Classification and diagnosis of diabetes. *Diabetes care*, 38, št. 1, str. 8–16.
2. Begum, S. (2015). A Study to Compare the Effectiveness of Video Assisted Teaching Vs Self Instructional Module on Quality of Life among Type 2 Diabetes. *International Journal of Nursing Education*, 8, br. 2, str. 153.
3. Burden, M. (2017). Supporting patients to self-manage their diabetes in the community. *British journal of community nursing*, 22, br. 3, str. 120–122.
4. Chew, B. H., Mohd - Sidik, S. i Shariff - Ghazali, S. (2015). Negative effects of diabetes-related distress on health-related quality of life: an evaluation among the adult patients with type 2 diabetes mellitus in three primary healthcare clinics in Malaysia. *Health and quality of life outcomes*, 13, br. 1, str. 187.
5. Chew, B. H., Vos, R. C., Ghazali, S. S., Shamsuddin, N. H., Fernandez, A., Mukhtar, F. i Rutten, G. E. (2017). The effectiveness of a value-based EMotion-cognition-Focused educational programme to reduce diabetes-related distress in Malay adults with Type 2 diabetes (VEMOFIT): study protocol for a cluster randomised controlled trial. *BMC endocrine disorders*, 17, br. 1, str. 22.
6. Chew, B. H., Vos, R., Mohd - Sidik, S. i Rutten, G. E. (2016). Diabetes-related distress, depression and distress-depression among adults with type 2 diabetes mellitus in Malaysia. *PloS one*, 11, br. 3.
7. Corrêa, C., Cristina, P., Martins Farias, L., Gomes de Lima, G., Rodrigues de Souza, A., Rodrigues Feitoza, A. i Soares, E. (2017). Perception of carriers cared for at the family health strategy, about diabetes mellitus Type 2. *Journal of Nursing UFPE/Revista de Enfermagem UFPE*, 11, br. 4.
8. Costa, B., Castell, C., Cos, X., Solé, C., Mestre, S., Canela, M. i Ferrer-Vidal, D. (2016). Rationale and design of the DP-TRANSFERS project: diabetes prevention-transferring findings from European research to society in Catalonia. *Journal of translational medicine*, 14, br. 1, str. 103.

9. Dobrota, V. D., Hrabac, P., Skegro, D., Smiljanic, R., Dobrota, S., Prkacin, I. i Kes, V. B. (2014). The impact of neuropathic pain and other comorbidities on the quality of life in patients with diabetes. *Health and quality of life outcomes*, 12, br. 1.
10. Elissen, A. M., Hertroijs, D. F., Schaper, N. C., Bosma, H., Dagnelie, P. C., Henry, R. M. i Schouten, J. S. (2017). Differences in biopsychosocial profiles of diabetes patients by level of glycaemic control and health-related quality of life: The Maastricht Study. *PLoS One*, 12, br. 7.
11. Foss, C., Knutsen, I., Kennedy, A., Todorova, E., Wensing, M., Lionis, C. i Rogers, A. (2016). Connectivity, contest and the ties of self management support for type 2 diabetes: a meta synthesis of qualitative literature. *Health & social care in the community*, 24, br. 6, str. 672–686.
12. Goh, S. G. K., Rusli, B. N. i Khalid, B. A. K. (2015). Evolution of diabetes management in the 21st century: the contribution of quality of life measurement in Asians. *Asia Pacific journal of clinical nutrition*, 24, br. 2, str. 190–198.
13. Gray, L. J., Yates, T., Troughton, J., Khunti, K. i Davies, M. J. (2016). Engagement, Retention, and Progression to Type 2 Diabetes: A Retrospective Analysis of the Cluster-Randomised »Let's Prevent Diabetes« Trial. *PLoS medicine*, 13, br. 7.
14. Ibrahim, N., Moy, F. M., Awalludin, I. A. N., Ali, Z. M. i Ismail, I. S. (2016). Effects of a Community-Based Healthy Lifestyle Intervention Program (Co-HELP) among Adults with Prediabetes in a Developing Country: A Quasi-Experimental Study. *PloS one*, 11, br. 12.
15. Jelsness - Jørgensen, L. P., Ribu, L., Bernklev, T. i Moum, B. A. (2011). Measuring health related quality of life in non complicated diabetes patients may be an effective parameter to assess patients at risk of a more serious disease course: a cross sectional study of two diabetes outpatient groups. *Journal of clinical nursing*, 20, br. 9–10.
16. Kamradt, M., Krisam, J., Kiel, M., Qreini, M., Besier, W., Szecsenyi, J. i Ose, D. (2017). Health-Related Quality of Life in Primary Care: Which Aspects Matter in Multimorbid Patients with Type 2 Diabetes Mellitus in a Community Setting? *PloS one*, 12, br. 1.
17. Laxy, M., Knoll, G., Schunk, M., Meisinger, C., Huth, C. i Holle, R. (2016). Quality of Diabetes Care in Germany Improved from 2000 to 2007 to 2014, but Improvements Diminished since 2007. Evidence from the Population-Based KORA Studies. *PloS one*, 11, br. 10.
18. Lin, C. Y., Lee, T. Y., Sun, Z. J., Yang, Y. C., Wu, J. S. i Ou, H. T. (2017). Development of diabetes-specific quality of life module to be in conjunction with the World Health Organization quality of life scale brief version (WHOQOL-BREF). *Health and quality of life outcomes*, 15, br. 1, str. 167.
19. Liu, Y., Maier, M., Hao, Y., Chen, Y., Qin, Y. i Huo, R. (2013). Factors related to quality of life for patients with type 2 diabetes with or without depressive symptoms—results from a community based study in China. *Journal of clinical nursing*, 22, br. 1–2, str. 80–88.
20. Pedras, S., Carvalho, R. i Pereira, M. G. (2016). Predictors of quality of life in patients with diabetic foot ulcer: The role of anxiety, depression, and functionality. *Journal of health psychology*.
21. Pibernik - Okanović, M., Szabo, S. i Metelko, Ž. (2000). Quality of life in diabetic, otherwise ill and healthy persons.
22. Poljičanin, T. (2010). Uloga praćenja dijabetičkih bolesnika pomoću registra CroDiab u prevenciji komplikacija (Doktorska dizertacija). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
23. Poljičanin, T. (2010). Uloga praćenja dijabetičkih bolesnika pomoću registra CroDiab u prevenciji komplikacija (Doktorska dizertacija). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
24. Rasekaba, T. M., Graco, M., Risteski, C., Jasper, A., Berlowitz, D. J., Hawthorne, G. i Hutchinson, A. (2012). Impact of a diabetes disease management program on diabetes control and patient quality of life. *Population health management*, 15, br. 1, str. 12–19.
25. Ribeiro, R., Coutinho, G. L., Iuras, A., Barbosa, A. M., Souza, J. A. C. D., Diniz, D. P. i Schor, N. (2013). Efeito do exercício resistido intradialítico em pacientes renais crônicos em hemodiálise. *Jornal Brasileiro de Nefrologia*.
26. Ribeiro, R., Coutinho, G. L., Iuras, A., Barbosa, A. M., Souza, J. A. C. D., Diniz, D. P. i Schor, N. (2013). Efeito do exercício resistido intradialítico em pacientes renais crônicos em hemodiálise. *Jornal Brasileiro de Nefrologia*.

27. Roberts, D. P., Ward, B. M., Russell, D. J. i O'Sullivan, B. G. (2017). Accessibility and outcomes from a rural diabetes nurse-educator led self-management program. *Australian Journal of Advanced Nursing (Online)*, 34, br. 4, str. 26.
28. Roberts, D. P., Ward, B. M., Russell, D. J. i O'Sullivan, B. G. (2017). Accessibility and outcomes from a rural diabetes nurse-educator led self-management program. *Australian Journal of Advanced Nursing (Online)*, 34, br. 4, str. 26.
29. Roberts, D. P., Ward, B. M., Russell, D. J. i O'Sullivan, B. G. (2017). Accessibility and outcomes from a rural diabetes nurse-educator led self-management program. *Australian Journal of Advanced Nursing (Online)*, 34, br. 4, str. 26.
30. Safita, N., Islam, S. M. S., Chow, C. K., Niessen, L., Lechner, A., Holle, R. i Laxy, M. (2016). The impact of type 2 diabetes on health related quality of life in Bangladesh: results from a matched study comparing treated cases with non-diabetic controls. *Health and quality of life outcomes*, 14, br. 1, str. 129.
31. Seidel, A. J., Franks, M. M., Stephens, M. A. P. i Rook, K. S. (2012). Spouse control and type 2 diabetes management: moderating effects of dyadic expectations for spouse involvement. *Family relations*, 61, br. 4, str. 698–709.
32. Sepúlveda, E., Poinhos, R., Constante, M., Pais - Ribeiro, J., Freitas, P. i Carvalho, D. (2015). Relationship between chronic complications, hypertension, and health-related quality of life in Portuguese patients with type 2 diabetes. *Diabetes, metabolic syndrome and obesity: targets and therapy*, 8, str. 535.
33. Szendroedi, J., Saxena, A., Weber, K. S., Strassburger, K., Herder, C., Burkart, V. i Al-Hasani, H. (2016). Cohort profile: the German Diabetes Study (GDS). *Cardiovascular diabetology*, 15, br. 1, str. 59.
34. Ucan, O. i Ovayolu, N. (2010). Relationship between diabetes mellitus, hypertension and obesity, and health related quality of life in Gaziantep, a central south eastern city in Turkey. *Journal of clinical nursing*, 19, br. 17–18, str. 2511–2519.
35. Venkataraman, K., Wee, H. L., Leow, M. K. S., Tai, E. S., Lee, J., Lim, S. C. i Thumboo, J. (2013). Associations between complications and health related quality of life in individuals with diabetes. *Clinical endocrinology*, 78, br. 6, str. 865–873.
36. Venkataraman, K., Wee, H. L., Leow, M. K. S., Tai, E. S., Lee, J., Lim, S. C. i Thumboo, J. (2013). Associations between complications and health related quality of life in individuals with diabetes. *Clinical endocrinology*, 78, br. 6, str. 865–873.
37. Wichit, N., Mnatzaganian, G., Courtney, M., Schulz, P. i Johnson, M. (2017). Randomized controlled trial of a family-oriented self-management program to improve self-efficacy, glycemic control and quality of life among Thai individuals with Type 2 diabetes. *Diabetes research and clinical practice*, 123, str. 37–48.

Characteristics of Managing Human Resources for Organisational Success in the Period of Globalisation

UDC 658.3:339.97

KEY WORDS: management, globalisation, human capital, competences, organisational success

ABSTRACT - Globalisation has universal implications for human resources management, where human capital has a dominant role. Human capital is defined as the collective value of skills, knowledge and competences of human resources. An effective management system, which is adapted to contemporary conditions, is a challenge that guarantees optimum utilisation of human capital. This paper combines the following concepts: management, human resources, and competencies in the context of organisational success. It is confirmed that the characteristics of an effective management of human resources for organisational success in the age of globalisation are implicitly related to human capital, which includes emotional and social managerial competences. The results of the research confirmed the importance of social and emotional competences in the function of building strong organisational competitiveness. This emphasises the need for creating and implementing educational programs for managers at all organisational levels to develop their emotional and social skills, which can lead to greater organisational success and competitive advantage.

UDK 658.3:339.97

KLJUČNE BESEDE: upravljanje, globalizacija, človeški kapital, kompetence, organizacijski uspeh

POVZETEK - Globalizacija ima univerzalne posledice za upravljanje s človeškimi viri, kjer ima človeški kapital prevladujočo vlogo. Človeški kapital je opredeljen kot kolektivna vrednost spretnosti, znanja in kompetenc človeških virov. Učinkovit sistem upravljanja, ki je prilagojen sodobnim razmeram, je izziv, ki zagotavlja optimalno izrabo človeškega kapitala. Prispevek združuje naslednje koncepte: upravljanje, človeške vire in kompetence v kontekstu organizacijskega uspeha. Potrjeno je, da so značilnosti učinkovitega upravljanja človeških virov za organizacijski uspeh v času globalizacije implicitno povezani s človeškim kapitalom, kar vključuje čustvene in družbene vodstvene kompetence. Rezultati raziskave so potrdili pomen družbenih in čustvenih kompetenc v funkciji vzpostavitve organizacijske konkurenčnosti, kar pa poudarja potrebo po oblikovanju in izvajanju izobraževalnih programov za menedžerje na vseh organizacijskih ravneh, da razvijejo svoje čustvene in socialne veščine, te pa lahko privedejo do večjega organizacijskega uspeha in konkurenčne prednosti.

1 Introduction

Globalization is a phenomenon which marks the contemporary social reality and has universal reflections and implication on the management and also on the human functioning. The human capital, seen as a collective value of the capabilities, knowledge and skills of the stuff, gets dominant meaning in these conditions. The design of the effective systems for management and development, which use the human capital, is a challenge for many authors who thrive new scientific knowledge. This paper focuses on the synthesis of the concepts: management, human resources, managing and development which entwine in the context of organizational success and competitiveness.

The concept of this paper is to give insight in the contemporary strategic planning trends with human resources where the employees are used for achieving and maintaining competitive advantage. Furthermore, a lot of data from academic and consultant findings are included and they show that the adequate treatment of the human resources (HR) brings important differences in the results of business working. The whole process of treating and designing programs for developing skills in human resources, presented in contemporary world findings, is analyzed and compared with the current one in our organizations. The imperative of this research is foreseeing the need and the possibility of the scientific findings and practices by the human resources management from modern countries, as well as their use in our country by adapting and adjusting in concrete conditions.

2 Management of human resources in the period of globalization

The competition pressures the organizations which ask from their managers and employees actual knowledge, skills and capabilities in order to achieve better results at work. The organizations face changes in the rival competition while the managers and the employees need training in order to maintain and upgrade their qualifications. Intrapersonal and interpersonal competencies have large meaning in improving the effective management, the work relations and resolving conflicts. These skills are included in the concept of emotional intelligence. The emotional intelligence (EI) is a contemporary psychological paradigm which unites two aspects of the person – cognition and affect or intelligence and emotions. It is the individual's potential for learning skills such as: self-consciousness, self-managing, social consciousness and relationship management, which are precondition for success in business (Goleman, 1995).

The theoretical base and the focus on the emotional intelligence are some of the decision making factors for success, besides the technical capabilities and academic intelligence, and are priority for the scientific valorization of the concept. There is scientific evidence for the influence of EI on the work success. Not until recently, the extraordinary competence and superior intelligence are considered as decision-making factors for success. The work organizations led by this attitude are checking the professional knowledge during the employment process. Even the psychologists gave priority to the test for measuring universal intellectual capabilities, when they had to decide for one of the measuring instruments. Based on the intelligence quotient (IQ), it can be roughly envisioned how much a person is qualified to work. However, the practice constantly shows that the people with solid knowledge and intellectual skills are not necessarily successful and that many people with superior intelligence (IQ 160) work for people with average intelligence (IQ100).

3 Organizational success and competence of managers

There are numerous research papers about the competencies of EI and effective management. The technological progress brought changes in the work which became less connected to routine and the managers became more dependable on the capability to motivate the employees and implement changes. Since the beginning of the technological evolution, managers have faced difficulties in striving to control less the routine work and to overcome the employees' resistance who did not accept the new norms and values easily. Overcoming these difficulties is closely connected to the introduction of new paradigm in management – emotional intelligence. "EI has the potential to contribute to effective management in various ways. It is unquestionable that management is a process led by emotion, from the both sides' perspective – the managers and followers" (George, 2000).

One of the most prominent researchers is McClelland, 1998, who warned that the approach which includes prediction of the success based on cognitive capabilities does not give prediction for the success of the individual. Research showed that a lot of people with superior intelligence did not become successful, which is explained with the fact that cognitive capabilities can indicate on the presence or absence of the capacities needed for performing complex operations. It was concluded that 67% of the competencies which are needed for success in business are based on emotional and social competencies. The results from the McClelland's research, which was carried out in 30 different companies, identify the characteristics according to which extraordinary managers from prestigious companies differ from the others. Facts from the research show that successful managers, workers and adept people are not defined by the academic intelligence and their work skill only, but also by their social and emotional competence.

Goleman presents research findings from 121 different organizations (Goleman, 1998), where the emotional competence has the greatest influence on the professional success of the managers and other employees. It is also shown that the intelligence quotient (IQ) alone is not enough to predict the success and it outflanks around 25 % from the variation (Stenberg, 1996). The analyses made on qualified staff in 500 organizations, state institutions and non-profit organizations, showed that emotional intelligence is a measure for the success and skillfulness for almost every job.

Another impressive example is the longitudinal 40 year study about the connection of the IQ with the success in work, known as Somerville study, carried out on 450 children. The findings showed that academic intelligence presented through IQ was not much connected with the work success and the other parts of the individual's life. As the most important factors emerged the ability to cope with frustrations, emotion control and getting on well with people (Goleman, 1998). Successful management includes effective emotion usage, good communication with the employees and motivating the followers to accept and share the vision.

4 Competencies of successful managers

Findings from many research papers supported the concept of emotional intelligence presented through emotional and social competencies of the managers, as components of successful management of the human capital (George and Bettenhausen, 1990). The authors concluded that there is evidence for the connection between the emotional competence of managers and the rival advantage (Palmer, Walls, Burgess and Stough, 2001).

All empiric evidence confirmed that the high level of EI is connected to the success and the competitiveness of the organizations. Actually, the connection of EI with the work success is responsible for the great importance of this psychological concept. Goleman states that individuals with highly developed emotional capabilities who manage and know well their feelings, can recognize and effectively react to other people's emotions, have advantage in all areas (Goleman, 1998).

The research for the influence of emotional competencies (EC) of managers and employees on the organizations' success in Macedonia is based on PhD dissertation of Marija Kotevska Dimovska, named 'The connection of emotional intelligence with the style of management in educational institutions'. This research brought concrete findings about the connection of EI with the management success, also about the influence of self-confidence on the managers' effectiveness and the connection of emotional competence with work success.

5 Research part – methodology

The methodology used in this paper is based on contemporary empirical findings about the influence of emotional competence of managers on the success of the organization and its competitiveness. That is achieved through the comparative approach where findings from this area presented in contemporary literature are compared to theory and empiricism in our conditions. The comparative approach is used on a concrete sample of managers in profitable organizations and is based on their insights about the need for social competencies (SC) development in a function of competition and also on concrete conclusion for the realization of SC.

The occurrence for research in this paper comes from the influence of the effective management on the competitiveness in the organizations in contemporary conditions. The problem in this research is how to improve organizational competitiveness or how much can emotional and social competency be a source of rival advantage. Is improvement of the managers' emotional and social competency going to bring improved quality in the work and rival advantage?

The subject of this research paper is the influence of emotional and social competencies on the rival advantage of the organization.

Aims of the research: Insight of the need for developing the managers' emotional and social competencies; methods for developing the emotional and social competencies for managers the employees in the function of rival advantage; ways for using programs about developing the emotional and social competencies.

This research starts from the presumption that there is a connection between the degree of the managers' development of emotional and social competence and the flourishing of the organization presented through effective managing i.e. leadership. The general hypothesis is: Emotional and social competence of managers influence the rise in rival advantage of the organization. Research techniques: questionnaire for assessment of attitudes for the need of development of employee's social and emotional competencies; interview for assessment of the managers' awareness for the importance of the emotional and social competencies; observing.

Measuring instruments used in this research are:

- Questionnaire for measuring the widespread of contemporary and classic leadership styles- Multifactor questionnaire for leadership – MLQ Bass i Avolio, 1998.
- Questionnaire for measuring the emotional and social competence – Questionnaire for emotional competence, PEK, Taksic, 1999.

Population and sample: As a sample, in the research were included 50 managers from first and second level, who are employed in profitable organizations in Macedonia.

6 Results and interpretation

The results presented are according to the answers from the questionnaires, tests and poll questionnaire given to the respondents. The results show that there is a connection between emotional competence and effective leadership. That connection is confirmed by the existence of high correlation between the transformational leadership maintenance and emotional competencies, and managers' social awareness. The emotional intelligence presented with all emotional competencies significantly correlates with transformational leadership ($r = 0,61$; $p < 0,001$) and validates that managers with higher emotional and social competence prefer effective and modern leadership. The EI competencies take 39,7% in determination of the ability to practice contemporary management styles, which include leadership (Table 1.)

Table 1: Presentation of multiple correlation between EI competencies and managers' transformational leadership style

<i>Respondents</i>	<i>Multiple correlation quotient</i>	<i>Multiple determination quotient</i>	<i>Variance</i>
N	R	R2	%
50	0,62	0,397	39,7

The managers' emotional and social competence determines the ability to use modern, effective and successful leadership styles, which influences the employees' pleasure, motivation and even reflects the company's success in rival advantage. The percentage in which the four EI competencies: self-awareness, self-confidence, self-management and social awareness take part in effective leadership with 39,7%, which shows that effective management need certain level of EI.

In the following table, the correlation between effective management (including leadership) and all competencies individually (self-awareness, self-confidence, self-management and social awareness) is presented. Self-management or managing with your emotions, is the best indicator of the effective management when it is itself ($r = 0,50$; $p < 0,001$). However, when self-confidence is added, the correlation magnifies to 0,56, and the determination quotient goes up to 0,313. When all three competencies are taken into consideration, the correlation magnifies to 0,58 ($p < 0,001$), while the determination quotient becomes 0,336. If these predictors are grouped together with self-awareness, self-confidence, self-management and social awareness, then, multiple correlation goes up to 0,61 ($p < 0,001$).

The results show that the ability to practice transformational leadership seeks manager which has certain socio-emotional competencies, such as: self-awareness, optimism and openness, optimal self-confidence, to enjoy in other people's company, ability to accept new ideas and to approach people with confidence. That is a person who experiments, plans and is capable of long investment, who is optimistic, empathic and self-aware.

7 Final observations

According to the findings and results, it can be stated that social and emotional competence of managers represents capital for effective management, and also a way to get rival advantage. Word trends show that the use of effective management becomes more and more implemented in the process of getting rival advantage. This means bigger systematic and planned investment in education and development in managers on all levels, meaning development of their social and emotional competencies. This is confirmed with this research and in addition to that, a future direction would be investment in making programs for development and also their implementation in the educational system and organizations.

What comes out of this research?

The result of this study is the support for incorporating education for emotional intelligence development of managers on all levels. It is necessary to create trainings for management teams in the organizations, which are headed to developing the emotional intelligence and improving emotional competencies for responsibility management of their positions.

LITERATURE

1. Falmer, R. (1994). *New Management*. Skopje: Agency.
2. Gardner, L. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, No. 2, pp. 68–78.
3. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
4. Kotevska - Dimovska, M. and Kevereski, L. (2017). *The Emotional Intelligence New Vision of Leadership*. Bitola: Graphoprom.
5. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, No. 22.
6. Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J. B. and Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process. In: Snyder, C. R. (Ed.). *The Psychology of What Works*. New York: Oxford University Press.

Kajenje med dijaki zdravstvene šole

UDK 373.5:61+613.8

KLJUČNE BESEDE: kajenje, pasivno kajenje, opuščanje kajenja, dijaki

POVZETEK - Zgodovina kajenja sega precej dlje, kot bi si marsikdo mislil. Kadili so že ameriški indijanci, ki so se ob tem počutili bolj sproščene in pomirjene. V Evropi je postalo kajenje priljubljeno z vrnitvijo Kolumba. Cigaretni dim vsebuje na tisoče kemikalij, ki so dokazano rakotvorne. Kajenje je daleč na prvem mestu med vsemi dejavniki zdravstvenega tveganja, na katere lahko sami in brez večjih težav vplivamo. Najnevarnejši je nikotin. Tudi pasivno kajenje močno vpliva na zdravje ljudi. Kajenje pa je prisotno tudi med dijaki zdravstvene šole, čeprav so seznanjeni z dejavniki tveganja. Proste roke – čista pljuca je program za opuščanje kajenja, ki je namenjen mladostnikom, kadilcem v starosti od 15 do 19 let. Med dijaki zdravstvene šole smo izvedli raziskavo, saj nas je zanimalo, koliko dijakov kadi in ali morda starši vedo za to. Koliko jih je med njimi takšnih, ki so samo poskusili iz radovednosti, in koliko jih še danes kadi. Zanimalo nas je tudi, kaj je bil povod za pričetek kajenja. Med vsemi anketiranimi jih je polovica odgovorila, da je bila to družba oziroma vrstniki. Analiza anketnih vprašalnikov je pokazala rezultate, ki smo jih pričakovali. Presenetilo nas je, da se veliko mladih zaveda nevarnosti oziroma vedo, kakšne so posledice kajenja, vendar kljub vsemu ne nehajo kaditi.

UDC 373.5:61+613.8

KEY WORDS: smoking, passive smoking, smoking cessation, students

ABSTRACT - The history of smoking goes far beyond what many would think. Smoking was already popular with American Indians, making them feel more calm and relaxed. In Europe, smoking became popular with the return of Columbus. Cigarette smoke contains thousands of chemicals that are proven carcinogenic. Smoking is by far the leading cause of all health risk factors, which we can influence ourselves and without major problems. The most dangerous is nicotine. Passive smoking has a strong impact on human health as well. Smoking is also present among nursing students, although they are familiar with the risk factors for the body. Free Hands – Pure Lungs is a smoking cessation programme designed for adolescents, smokers aged 15 to 19, who want to quit smoking. We conducted a survey among secondary nursing school students to find out how many students smoke, if parents are aware of it, how many tried out of curiosity, and how many still smoke today. We were also interested in why they started smoking. Among all the respondents, half of them stated they started smoking because of their peers. The questionnaire analysis showed the expected results. We were surprised that many young people are aware of the risks or consequences of smoking, but they smoke anyway.

1 Uvod

V večini razvitih držav zaradi posledic kajenja umre več ljudi kot zaradi katere koli druge bolezni. Posledice kajenja so strahotne, velikanske, tragične. Kajenje je torej slaba, nekoristna, zdravju škodljiva razvada. Kljub temu dokazano vpliva na nastanek in razvoj več vrst raka (rak pljuč, ustnic, ustne votline, grla, požiralnika, ledvic, trebušne slinavke, vratu maternice in sečnega mehurja), bolezni srca in ožilja, pljučnih obstruktivnih bolezni, na impotenco (nesposobnost za spolne odnose), povzroča težave pri zanositvi in je zelo nevarno za še nerojenega otroka. Vse to so razlogi, da večina kadilcev premišljuje o tem, da bi nehali kaditi. Številnim uspe brez posebnih težav, drugi potrebujejo pomoč in podporo (<http://www.odvadisekajenja.si/publikacija-odvadi-se-kajenje.htm>).

2 O kajenju

Nikotin je sestavina tobaka in je odgovorna za kompulzivno rabo tobačnih izdelkov. Nikotin se vsrkava skozi mukozno membrano ustne in nosne votline. Inhalirani nikotin prispe do pljučnih alveol, od koder se hitro vsrka v krvni obtok in tudi po tej poti pripotuje do možganskih nikotinskih receptorjev v 10 do 19 sekundah po inhalaciji. Ravno zelo hitro potovanje zaužitega nikotina do možganskih receptorjev je eden bistvenih elementov v veliki zmogljivosti nikotina za razvoj odvisnosti. Nikotin je prisoten v telesu še 6 do 8 ur po zaužitju, tako da se še čez dan po vsaki pokajeni cigareti dviga raven nikotina v telesu; čez dan se razvije toleranca do nikotina, kar pomeni, da se učinek posamezne cigarete čez dan manjša. Nočna abstinenca od nikotina je dovolj, da se naslednji dan zopet začne z večjo občutljivostjo za nikotinski učinek. Psihoaktivni učinki nikotina so v začetku: občutek večje budnosti, sprostitve (v stresni situaciji), izboljšanje zbranosti, boljše razpoloženje, po upadanju koncentracije pa pride do povečane razdražljivosti in manjše zbranosti. Raziskave pa so pokazale, da si morajo kadilci redno dovajati nikotin, da lahko vzdržujejo svojo miselno zmogljivost. Razen biološke lastnosti nikotina, da hitro zasvoji, so pomembni pri celotni sliki odvisnosti tudi drugi dejavniki, s katerimi nikotin »nagrajuje« človeka: gre za zaposlitev ust, rok, spremenjeno samopodobo in obeti za nadzorovanje telesne teže – ta dejavnik je posebej privlačen za ženske. Škodljivi učinki psihoaktivnih snovi za telesno in duševno zdravje so že dolgo znani, zato je vprašanje, zakaj ljudje sploh začnejo s kajenjem.

2.1 *Tobak, cigareta*

Tobak poznamo že iz obdobja Krištofa Kolumba. Ameriški domorodci so tobak uporabljali za zdravljenje in za omamljanje. Menili so, da naj bi bila tobak rastlina, ki zdravi vse bolezni. V Evropo je tobak prinesel Krištof Kolumb (<https://sl.wikipedia.org/wiki/Tobak>).

Tobak je torej rastlina, katere liste uporabljajo pri izdelavi cigaret, cigar, tobaka za pipe ter tobaka za žvečenje. Tobak obsega več kot 70 rastlinskih vrst. V uporabi sta dve vrsti tobaka:

- navadni tobak (*Nicotianatabacum*),
- kmečki tobak (*Nicotianarustica*) (<https://sl.wikipedia.org/wiki/Tobak>).

Cigarettni dim vsebuje na tisoče kemikalij, med katerimi je za 43 znano, da so rakotvorne. V dimu je tudi nekaj toksinov, npr. ogljikov monoksid, amonijak, nikotin itd. Najpomembnejši je nikotin (<http://www.odvadisekajenja.si/publikacija-odvadise-kajenje.html>).

Najpomembnejše sestavine v cigaretih so nikotin, katran, ogljikov oksid, benzen, formaldehid in druge nevarne snovi. Najnevarnejši je nikotin, ki ga v naravi najdemo v koreninah in listih tobakove rastline. Nikotin je strupena snov in ima poživljajoč učinek. Mnogim je po prvem pokajenem cigaretu slabo, saj je nikotin droga, ki

povzroča slabost in kadilcu daje občutek energičnosti. Vdihavanje v kratkih potegih kadilca poživi, vdihavanje dolgih in globokih potegov pa učinkuje pomirjevalno.

3 Pasivno kajenje

V prostorih, kjer kadijo kadilci, kadijo skupaj z njimi tudi vsi nekadilci, saj vdihujejo tobačni dim prav tako kot osebe, ki kadijo. Ko so otroci in odrasli izpostavljeni tobačnemu dimu drugih, to pomeni pasivno kajenje, izpostavljenost tobačnemu dimu iz okolja ali neposredno kajenje. V zaprtem prostoru, kjer se kadi, se mešata dve vrsti dima: dim, ki se sprošča z gorečega konca cigarete neposredno v zrak, ter dim, ki ga izdihuje kadilec. Nekadilec v istem prostoru vdihuje razredčeno mešanico obeh vrst dima. To je mešanica preko 4.000 sestavin v obliki plinov in delcev. Za najmanj 60 od teh sestavin so strokovnjaki potrdili oz. sumijo, da pri človeku povzročajo raka (Koprivnikar, 2007). Pasivno kajenje škoduje zdravju odraslih in otrok. Ob krajši izpostavljenosti tobačnemu dimu drugih se lahko pojavi vzdraženost oči, nosu in grla, glavobol in slabost. Ob dolgotrajni izpostavljenosti tobačnemu dimu se pojavijo resne in nevarne posledice za zdravje, podobne škodljivim učinkom kajenja pri kadilcih (Koprivnikar, 2007).

Pri odraslih se lahko pojavi pljučni rak, rak nosnih sinusov, rak dojke (pri ženskah, mlajših od 50 let), poslabšanje obstoječe astme, koronarna srčna bolezen in drugo (Koprivnikar, 2007).

Pri otrocih se lahko pojavi zmanjšanje porodne teže, nenadna smrt dojenčka, poslabšanje obstoječe astme, nov pojav astme, okužbe spodnjih dihal (pljučnica, bronhitis) še posebej v prvih letih življenja, vnetje srednjega ušesa, kašelj, piskanje, povečano izločanje sluzi ... (Koprivnikar, 2007).

4 Proste roke – pljuča čista

Program Proste roke – čista pljuča je namenjen mladostnikom – kadilcem v starosti od 15 do 19 let, ki želijo opustiti kajenje. V program se lahko vključijo vsi tisti mladostniki, ki kadijo redno, bodisi dnevno ali tedensko, prav tako pa vsi tisti, ki kadijo občasno, pa bi se kajenja radi odvadili. Za opuščenje morajo biti srednje do visoko motivirani, za uspešno delo se v eno delavnico lahko vključi od 10 do 12 mladostnikov. Mladostniki se v program opuščanja kajenja vključujejo povsem prostovoljno, vendar pa je potrebno pred vstopom v program preveriti raven mladostnikove motivacije za opuščenje kajenja ter stopnjo zasvojenosti z nikotinom (Novak Mlakar in Čuš, 2013).

Osnovni pogoj, da lahko izvajate program za odvajanje od kajenja je, da ste sami nekadilci. Pomembno je, da imate veselje, izkušnje ter spretnosti za delo z mladimi.

Za izvajanje programa je potrebno poznavanje osnov vodenja skupin ter ustrezno poznavanje tematike srečanj. Za vse izvajalce programa za odvajanje od kajenja je obvezna predhodna edukacija o programu Proste roke – čista pljuča ter osnovna izobrazba ustrezne družboslovne ali zdravstvene smeri (Novak Mlakar in Čuš, 2013).

Program se lahko izvaja tako v šoli (v okviru obveznih izbirnih vsebin) kot tudi v zunaj šolskem okolju v obliki mladinskih delavnic. Naknadna podporna srečanja so namenjena predvsem spremljanju ter reševanju aktualne problematike, izvajajo se po potrebi in so namenjena tistim, ki so se resno lotili opuščanja ali zmanjševanja števila pokajenih cigaret in pri tem potrebujejo dodatno socialno ter strokovno podporo. Prav tako so namenjena spremljanju napredka udeležencev s postopki evalvacije. Med posameznimi srečanji lahko v vmesnem času potekajo neformalna, krajša srečanja skupine, namenjena spodbujanju, svetovanju in pregledu individualnih težav (Novak Mlakar in Čuš, 2013).

5 Vpliv kajenja na telo

Kajenje škoduje tako rekoč vsakemu organu v človeškem telesu in je na prvem mestu med vzroki umrljivosti in obolevnosti, ki bi se jih dalo preprečiti. Spisek bolezni, ki jih povzroča kajenje, je že danes obsežen. Začetek kajenja pri mladih se prestavlja v vse zgodnejša leta, to pa pomembno vpliva na njihovo zdravje že v mladosti in tudi na razvoj s kajenjem povezanih bolezni pri nižji starosti. Kajenje povzroča številne bolezni. Kadilci imajo v primerjavi s tistimi, ki niso nikoli kadili, dvakrat večje tveganje, hudi kadilci pa trikrat večje tveganje za smrt zaradi raka. Danes obstaja dovolj dokazov, ki potrjujejo vzročno povezavo med kajenjem in številnimi rakavimi boleznimi: pljučni rak, rak ustne votline, glasilk, žrela, obnosnih votlin, nosne votline, požiralnika, želodca, trebušne slinavke, jeter, ledvic, sečnega mehurja, sečevodov, materničnega vratu in levkemija (Koprivnikar, 2008). Pri ženskah kajenje privede do zmanjšane plodnosti. Kajenje matere med nosečnostjo povzroča zmanjšano rast še nerojenega otroka in nizko porodno težo, prezgodnji porod in zmanjšanje pljučne funkcije pri otroku. Kajenje matere med nosečnostjo in kasneje je vzročno povezano tudi z nenadno smrtjo dojenčka.

6 Raziskava

Osnova za obdelavo podatkov je bilo 183 anketnih vprašalnikov.

6.1 Opis problema

Za raziskavo med dijaki smo se odločili, ker so dijaki zdravstvene šole poučeni o posledicah kajenja in kljub temu kadijo. Veliko jih opazimo na poti v in iz šole. Ne-

kaj pa je tudi takšnih, ki kadijo med odmori. Vprašanje, ki se nam je porajalo, je bilo, kdo vpliva na odločitev o kajenju.

6.2 Cilji in namen

Med dijaki zdravstvene šole smo izvedli raziskavo, saj nas je zanimalo, koliko dijakov kadi, ali morda starši vedo za to. Koliko jih je med njimi takšnih, ki so samo poskusili iz radovednosti, in koliko jih še danes kadi. Zanimalo nas je tudi, kaj je bil povod za pričetek kajenja.

6.2.1 Hipoteze

Hipoteza 1: Menimo da je vzrok za pričetek kajenja družba oz. vrstniki ter radovednost.

Hipoteza 2: Na zdravstveni šoli manj kot polovica dijakov kadi.

Hipoteza 3: Pri več kot polovici anketiranih dijakov starši ne vedo za njihovo kajenje.

6.3 Metoda dela

Anketiranje je bilo izvedeno s spletnim anketnim vprašalnikom. Vprašalnik je sestavljen iz tipa zaprtih vprašanj. Pri treh vprašanjih so lahko anketiranci izbrali možnost odprtega vprašanja in ga dopolnili.

7 Rezultati

Anketo so reševali dijaki Srednje zdravstvene šole Celje, in sicer 49 oseb moškega spola, kar predstavlja 27 % in 133 oseb ženskega spola, kar znaša 72,50 % in eden, ki ni napisal spola, kar znaša 0,50 %.

Anketiranci so v 47,5 % odgovorili, da kadijo njihovi starši, 9,8 % jih je odgovorilo, da kadita brat, sestra, 5 % jih je odgovorilo, da kadijo stari starši, 37,7 % pa, da ne kadi nihče od bližnjih.

Kar 97,8 % anketirancev meni, da kajenje zdravju škoduje, 2,2 % pa jih ni takšnega mnenja. Kljub seznanjenosti da kajenje škoduje zdravju, je 67,8 % anketiranih že poskusilo kaditi, zaradi radovednosti, 32,2 % anketirancev pa še ni poskusilo kaditi.

Med vsemi anketiranimi je 40 anketirancev odgovorilo da kadijo, kar znaša 21,90 %, 143 pa jih je odgovorilo da ne kadijo, kar znaša 78,10 %. Hipoteza št. 2 je na podlagi tega rezultata potrjena, saj kadi manj kot polovica dijakov Srednje zdravstvene šole Celje.

50 % anketirancev, ki kadijo, je na vprašanje, kaj je njihov glavni razlog za pričetek kajenja, odgovorilo, da je to družba in vrstniki, 17,50 % se jih je za kajenje odločilo

zaradi radovednosti, 7,50 % zaradi občutka odraslosti, 25 % pa zaradi drugih razlogov, ki pa jih niso navedli. Na podlagi rezultatov lahko potrdimo hipotezo št. 1, saj smo kot prvo navedli vzrok za kajenje družbo oz. vrstnike ter kot drugo radovednost.

42,50 % anketirancev kadilcev dnevno pokadi 1–3 cigarete, 22,50 % pokadi dnevno 4–8 cigaret, 20 % pokadi 9–15 cigaret dnevno, 7,50 % pa pokadi zavojček cigaret. 7,50 % anketirancev je pod drugo zapisalo: da kadijo 2-krat dnevno oziroma odvisno od družbe in razpoloženja, zavoj ali dva, da kadijo ob zabavah, rojstnih dnevih.

Pri 57,50 % kadilcev starši vedo za njihovo kajenje, pri 42,50 % pa starši ne vedo za njihovo kajenje. Hipoteza št. 3 pa ni potrjena, saj starši vedo, da njihovi otroci kadijo in to kar v 57,5%.

8 Zaključek

Analiza anketnih vprašalnikov je pokazala rezultate, ki smo jih pričakovali. Preseñtelo nas je, da se veliko mladih zaveda oziroma vedo, kakšne so posledice kajenja, vendar kljub vsemu ne nehajo kaditi. Z rezultati smo ugotovili, da se mladostniki za kajenje najpogosteje odločijo zaradi družbe in radovednosti. Mislimo, da se ljudje nasploh vedno bolj zavedamo posledic kajenja ter se kajenja, če se lahko, izognejo.

Menimo, da moramo še naprej spodbujati dijake, da nehajo kaditi. Oni so tisti, ki bodo zdravstveno vzgojno delovali v okviru svojega poklica sami pa kadili, kar se ne spodobi.

Presenetil nas je podatek, da tobak izhaja že iz časa Krištofa Kolumba. Ponovili smo, da škodljive snovi, ki jih cigareti vsebujejo, povzročajo veliko bolezni. Spoznali smo tudi podrobneje program za opuščanje kajenja.

Vsak se mora zavedati vrednosti lastnega zdravja. Pri zadnjem vprašanju smo dodali možnost, da dijaki kadilci podajo svoje mišljenje, bomo zapisali nekaj primerov: »Saj bom samo poskusil/a, to mi pa res ne more škodovati.«; »Kadilci izgledajo tako »cool«.«; »Ko bom opustil/a kajenje, bo še pravi čas in se na meni in mojemu zdravju ne bo nič »poznalo«... «; »Umril/a bom tako ali tako, pa če kadim ali ne...«; »Saj ni potrebno, da me skrbi – kajenje škoduje šele po več desetletjih kajenja.«; »Kajenje bom opustil/a takoj, ko se bom za to odločil/a. To res ne more biti težko, saj nisem zasvojena.«; »Cigareta me pomirja, zmanjša občutek stresa.«; »Cigarete ne predstavljajo velikega stroška.«; »Če bom nehal/a kaditi, se bom zredil/a.«; »Ena cigareta na dan ne škoduje.« .

Če imaš rad sebe in svoje zdravje, ne boš začel kaditi ali pa se čim prej poskusi odvaditi od kajenja. Ne pozabimo, da s kajenjem v bližini drugih ogrožamo tudi njihovo zdravje. Če ti že slučajno ni mar za svoje zdravje, pomisli na druge in jim omogoči normalno življenje brez tobačnega dima. Zato je prav, da dijake dobro poučimo o

posledicah kajenja na telo. Veseli pa smo, da je raziskava pokazala, da kadi samo okrog dvajset odstotkov dijakov.

LITERATURA

1. Spletna stran: <http://odvadisekajenja.si/odvajanje-od-kajenja/31-kako-kodljiva-je-ena-cigareta.html> [Citirano 27. 2. 2018].
2. Spletna stran: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Tobak> [Citirano 27. 2. 2018].
3. Koprivnikar, H. (2008). Dejstva o škodljivosti kajenja. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
4. Koprivnikar, H. (2007). Miti o kajenju. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
5. Koprivnikar, H. (2007). Pasivno kajenje. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
6. Novak Mlakar, D. in Čuš, B. (2013). Recite cigareti ne. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS, Center za krepitev zdravja in obvladovanje kroničnih bolezni.

Kreativno liderstvo u EU i okruženju-izazovi modernog doba

UDK 005:159.928(4)

KLJUČNE RIJEČI: kreativno liderstvo, preduzetništvo, EU, kultura

POVZETEK - U strategiji razvoja modernog doba, analitičari ukazuju na složenost i dinamičnost promjena u svim domenama društva i pojedinca. Naglašava se kontekst događanja i promjena u postmoderni. Dosadašnja istraživanja u EU i kod nas ukazuju na veliki naučni i tehnološki napredak, koji nije dovoljno podsticajan u socijalnom i kulturnom kontekstu. Naime, ovim pristupom se reducira rast ljudskog potencijala, a izazovi svode na ekonomsku racionalnost i profit, virtuelnost, dehumanizaciju na uštrb održivog razvoja, koji genereše upravljanje promjenama. Ono što čini integrativni faktor razvoja su izazovi: način života, različite kulture, vrijednosti i uvjerenja, stvaralačka priroda čovjeka, kreativan mentalni stav i socijalna percepcija. Poseban fenomen čini kultura kreativnog liderstva, preduzetništva i etike u stvaranju savremenih paradigmi ispoljavanja kreativnosti, slobode i promjena ka održivom razvoju. Jer, rezultati istraživanja u EU i okruženju (Dunderović, 2006, Franceško, 2008, Krneta, 2010, 2014, 2017, Sević, 2016, Starc, 2016) ukazuju na fleksibilan i integrativan pristup promjenama, potvrđujući naučno inovativan i kreativan pristup upravljanjanja promjenama.

UDC 005:159.928(4)

KEY WORDS: creative leadership, entrepreneurship, the EU, culture

ABSTRACT - In the modern development strategy, analysts point to the complexity and dynamism of change in all domains of society and the individual. The context of events and changes in postmodernism is emphasised. Previous research in the EU and in our country points to a great scientific and technological progress, which is not sufficiently stimulating in the social and cultural context. Namely, this approach reduces the growth of human potential, and challenges are reduced to economic rationality and profit, virtuality, dehumanisation at the expense of sustainable development, which generates change management. What makes an integrative development factor are the challenges: the way of life, different cultures, values and beliefs, the creative nature of a person, mental attitude and social perception. A particular phenomenon is caused by the culture of creative leadership, entrepreneurship and ethics in creating contemporary paradigms in the expression of creativity, freedom and change towards sustainable development. The results of a research in the EU and its environment (Dunderović, 2006, Francesko, 2008, Krneta 2010, 2014, 2017, Sevic, 2016, Starc, 2016) point to a flexible and integrative approach to change, confirming a scientifically innovative and creative approach to change management.

1 Uvod

Analitičari društvenih promjena ukazuju na ubrzan i dinamičan razvoj naučno-tehnoloških inovacija, koje u biti do sada nisu bile dovoljno podsticajne u socijalnom i kulturnom smislu rasta i razvoja ljudskih kapaciteta. Kompleksnost dinamičnih promjena u EU i svijetu potpomognuta uticajima virtuelnih globalnih uticaja dehumanizuje društveni kontekst naglašavajući tehnički napredak. Kultura kao »način života« je integrativni faktor u svijetu života, pred narastajućom ekonomskom ravnodušnošću, izraženim profitom i zanemarivanjem etike odgovornosti globalnih procesa. Stoga u kontekstu svih promjena u EU i regionu, razmatramo izazove ekonomskih, obrazovnih, socijalnih, kulturnih i uticaja medija na oblikovanje socijalnog okru-

ženja, koje može biti podsticajno i (ili) inhibitorno u ponašanju socijalnih entiteta, integraciji i konstruktivnom dijalogu i saradnji u domenu kreativnog liderstva. Unatoč brojnim izazovima u EU i regionu, kreativno liderstvo percipiramo kao razvojnu šansu u regionu i zauzimanje bolje pozicije u socio-ekonomskom okruženja u EU.

2 Izazovi – podsticajni za razvoj regiona i EU

Zemlje regiona koje su članice EU i one koje to nisu, a nalaze se na putu pristupanja evropskim integracijama suočene su sa različitim izazovima. Integrativni procesi ka EU i u regionu zahvataju prostor ekonomskih, političkih, obrazovnih, kulturnih i uticaja medija. Nova znanja traže drugačiju strategiju poimanja konkurentnosti, produktivnosti i inovativnosti. To podrazumijeva i drugačije uloge liderstva, kreativnosti i kreativnog okruženja. Imperativ uspješnosti podrazumijeva timski rad u manjim grupama, snažnu motivaciju, kreativnu percepciju, kreativne produkte, individualnu i grupnu koheziju. Istraživanja ukazuju na određene liderske stilove koji su podsticajni u stvaranju kreativnog liderstva, jačanja motivacije unutar kolektiva, percepcije flow, podsticanja razvojnog mentalnog stava. Razvojni mentalni stav u liderstvu povezan je sa kreativnošću i stvaranjem ambijenta (kulture), snažnom motivacijom koja integriše kreativnost i inovacije. Ovaj pristup inovativnog kreativnog liderstva u regionu i EU jače doprinosi integracijama u svim aspektima socijalnih entiteta. Prema Rikaloviću (2010) devedesetih godina 20. stoljeća, javljaju se kreativne industrije, koje ukazuju na demokratske promjene i promociju simboličkih vrijednosti (estetika, imidž, dizajn). Ovo istovremeno označava novi koncept ekonomije i društvene konkurentnosti, a kreativno preduzetništvo postaje instrument smanjenja nezaposlenosti, inovativnosti, socijalne povezanosti i uključenosti.

3 Naučni pristup

Pojam kreativno liderstvo, povezan je sa sintagmom kreativnih industrija i prema Rou (2008) djelovanje kreativnih lidera je veoma važno u rješavanju složenih problema. Zato je neophodna izražena sposobnost suočavanja sa nepoznatim, problemi su izazovi i zahtijevaju kompleksno rješavanje, prepoznaju vrijednosti društvene odgovornosti, koriste nove tehnologije, podstiču kreativni ambijent itd. Sintagmu kreativnog liderstva naći ćemo u objašnjenju pitanja »zašto neke organizacije rastu i razvijaju se, a druge nestaju ili stagniraju?« Odgovor leži u činjenici da organizaciju predstavljaju ljudi sa svojom karakterističnom strukturom ličnosti, emocionalnim reakcijama i motivima. U određenom socijalnom kontekstu se prelamaju ovi uticaji, a posebnost im daju uticaji liderskog stila ponašanja. Jer, ličnost je jedinstvena kombinacija osobina i ličnost osobe se formira i iskazuje kroz interakciju sa drugim ljudima, koja je oblikuje. Katel (1978; prema Krneta, 2014) ukazuje na značaj soci-

jalne sredine za ponašanje pojedinca u socijalnoj sredini ($R = f(S \times L)$), koji ukazuje na međuzavisnost ličnosti i socijalne sredine u manifestaciji različitih oblika ponašanja.

Sam pojam kreativnost – je složen fenomen koji možemo proučavati kao stravalrački proizvod, kreativni proces, studirati ličnost stvaraoca i ispitivati mogućnosti vaspitavanja kreativnosti u mišljenju. Gollan (Golan, 1963; prema Kvašček, 1975) – kreativnost je izrazita raznolikost interesovanja, motiva i pristupa mnogih istraživača, vodi ka inovaciji, a uzrokovana je selfom, originalnošću, pozitivnim mentalnim zdravljem. Koren (1971) – nadarenost je svojevrsan sklop osobina koje omogućavaju pojedincu da na produktivan ili reproduktivan način postiže dosljedno izrazito nadprosječan uradak u jednoj ili više oblasti ljudskih djelatnosti, a uvjetovana je visokim stupnjem razvitka pojedinih sposobnosti, odnosno njihovih kompozicija i povoljnim unutrašnjom i vanjskom stimulacijom. Csikszentmihaly (1971; prema Škorc, 2012) – kreativno nije nikad produkt individualne aktivnosti, nego kreativnost određuju tri sile: sistem socijalnih institucija ili oblasti, stabilnog kulturnog domena i individue, koja donosi promjene u oblast, koja će se smatrati kreativnom. Do danas postoji mnogo definicija kreativnosti, studija, istraživanja, no navešćemo strukturu kognitivnog aspekta kreativnosti koju čine sposobnosti: a) originalnost – pronalaženje, izumijevanje, otkrivanje nečeg novog, neobičnog, izvornog i neponovljivog, b) fleksibilnost – savitljivost, kvantitativnost i različitost mišljenja, c) stvaralačka fantazija (pronalaženje nečeg novog putem fantazija i izmišljanja, d) tolerancija prema neodređenosti (tolerancija nejasnoća, nedosljednosti i iznenađenja), e) kreativna generalizacija (odnosi se na uopštavanje informacija koje imaju suprotna značenja i razvijanje skladnih cjelina), f) fluentnost ideja (proizvođenje što većeg broja ideja, riječi, naslova, odgovora, posljedica), g) otkrivanje, formulisanje – razvijanje problema se zasniva na širokim kognitivnim procesima, programima itd. Mnogi autori osim kognitivnog aspekta ističu i druge aspekte. Tako Guilford (1957) naglašava da se originalnost može shvatiti kao osobina temperamenta i motivacije (stav nekonvencionalnosti), Radonjić (1959) ističe da kreativni stavovi usmjeravaju ispitanika da traži nova i neobična rješenja, Katel (1971; prema Kvašček, 1976) ističe dinamičku strukturu motivacije kreativnih ličnosti, Maslov (1959) kreativne ličnosti odlikuje spontanost, sloboda izražavanja misli i ideja i osjećanja, Olport (1969) opisuje personalistički sklop inteligencije (idiografska struktura ličnosti), Rou naglašava istaknutost u jednoj profesiji zavisi od inteligencije, jer je izuzetno važna predanost poslu i interesovanje za svoj rad. Bitne osobine kreativnih ličnosti prema Kvašček (1976) su: visoka motiviranost za kreativno-istraživački rad, nezavisnost i samopouzdanje, odstupanje od utvrđenih stereotipa i šablona u rješavanju problema, tolerancija dvosmislenosti, radoznalost i ispoljavanje većeg bogatsva ideja. Teorije (Sternberga, 1988, 2005, Renzuliya, 1992, Ganjea, 1994; prema Škorc, 2012) spadaju u savremene pristupe teorija kreativnosti, a teorija investicije (Sternberga, 2005) opisuje tržišnu prirodu kreativne produkcije. U savremene pristupe objašnjavanja konativnih crta ličnosti spadaju i teorije emocionalne inteligencije (Majer i Salovej, 1997, Goleman i Bar - On, 1997, Majer i Salovej, 2000) koje uz kognitivni aspekt kreativnosti, podstiču ispoljavanje kreativnosti. Prema Krneta (2010) na uzorku od

1155 ispitanika u BiH, rezultati pokazuje da ispitanici sa visoko razvijenom emocionalnom inteligencijom EI, su skloniji uspostavljanju odnosa zasnovanih na sposobnosti prepoznavanja značenja emocija i njihovih veza, te korištenje emocija u razumijevanju drugih i rješavanju problema. Istovremeno ispitanici sa visokom EI percipiraju kao veoma bitnu radnu karakteristiku nastavnika empatiju, inovativnost i kreativnost u svakodnevnom radu sa učenicima.

Kreativno liderstvo se opaža kao fenomen bitan za stvaranje snažnog ispoljavanja socijalnog motiva uspjeha. Metode koje tome pomažu su: orijentacija ka postignuću lidera, podsticanje na takmičenje pojedinca, grupe, organizacije, stil liderstva motivisan ciljevima, nagrađivanje uspjeha (razrađen sistem nagrađivanja), njegovanje samostalnosti i odgovornosti, podsticanje unutrašnje motivacije o flow iskustva. Fenomen i percepcija flow je jedan od snažnih unutrašnjih faktora motivacije pojedinca i grupe na ispoljavanje kreativnosti u organizaciji. Flow (tok, strujanje), je mentalno stanje u kome pojedinac prevazilazi granice svjesnog mišljenja, ka uzvišenom stanju koncentracije i smirenosti opisao je američki psiholog Mihaily Csikszentmihaly, predstavnik pozitivne psihologije, kao očaravajuće iskustvo. Stanje flow podrazumijeva: a) unutrašnju motivaciju (angažovanje u određenoj aktivnosti radi nje same, bez spoljašnje nagrade ili usmjerenosti na spoljašnje činioce, b) maksimalno angažovanje naših sposobnosti, ali ne preko granice da ne anstupi anksioznost, c) neophodno postojanje jasnih kratkoročnih ciljeva, d) izuzetno je važna povratna informacija o uspješnosti date aktivnosti. Autor naglašava da je flow emocionalna snaga koja energizuje i spaja vještine, talente koji su usklađeni sa zadatkom i potpuno ih obuhvata. Pri motivaciji flow iskustva bitna je izazovna aktivnost, pojačavanje maksimalne pažnje na zadatak (očaravajuće iskustvo), jasni ciljevi, koncentracija i fokusiranost, osjećaj kontrole nad situacijom, iskrivljen osjećaj za vrijeme, povratna informacija i aktivnost je po sebi nagrađujuća (unutrašnja motivacija). Ličnosti koje imaju ovo iskustvo teškoće pretvaraju u izazove, transformišući iskustvo i gradeći unutrašnji sklad. Flow može pozitivno uticati na grupnu koheziju i stvaranje ambijenta za visoku motivaciju produktivnosti i inovativnosti. Flow je gradivni element kreativnog liderstva.

Istraživanja o liderima i liderskim stilovima u najvećoj mjeri je određeno njihovim opštim osobinama. Gringer i Baron (2007; prema Dunderović) navode 5 velikih dimenzija ličnosti važnih u kreativnom liderstvu: ekstravertnost-introvertnost, prijatnost – (dobrodušnost, nježnost, kooperativnost-razdražljivost, sumnjičavost), savjesnost (pažljivost, temeljitost, odgovornost, samodisciplina), emotivna stabilnost (asrtivnost, entuzijazam, smirenost, sigurnost, depresivnost, razdražljivost), otvorenost za iskustvo (imaginacija, senzitivnost, intelektualnost i ugladenost, usko-grudost, grubost i prostakluk). Julk (1999; prema Franceško, 2003) izdvaja osobine na osnovu kojih se može predvidjeti uspjehu kreativnom liderstvu: visok energetska potencijal i tolerancija na stres, samopouzdanje, orijentacija ka unutrašnjem lokusu kontrole (nisu podložni socijalnom pritisku), emocionalna zrelost (svesni slabosti i potencijala, manje egocentrični, spremni na kritiku, stabilnost u raspoloženju),

lični integritet, socijalizovana težnja ka moći(težnja da osim ličnih zadovolje i težnje drugih), umjerenost visok stepen orijentacije ka postignuću(usmjerava lidere ka formiranju timova, a ne ličnom postignuću), umjerenost potrebe za afilijativnošću (snažna orijentacija ka drugim ljudima, a manje na zadatak). O poželjnim i nepoželjnim osobinama lidera (Dunderović, 2007; prema Miletić, 2011) navode se: uspješan (kreativan) lider posjeduje: inteligenciju, kreativnost i poznavanje posla, emocionalna zrelost, motivacija, dobro poznavanje sebe i samopouzdanje. Osobine neuspješnog lidera su: otežano strategijsko mišljenje i elaboracija, hladnoća, uzdržanost i neosjetljivost za potrebe drugih, nepovjerenje i pretjerano nadziranje drugih, pretjerana ambicija, nesposobnost za timski rad, neelastičnost (rigidnost) prilagođavanja različitim situacijama. Autorica Dvek, (2013) ukazuje da je u novoj psihologiji uspjeha značajno ukazati na dva mentalna stava lidera, koji u manjoj ili većoj mjeri mogu dorinijeti kreativnom liderstvu. Trajni mentalni stav lidera se prepoznaje po tome da zahtijeva »mentalni stav talenta«. U SAD-u je stvorena nova »kultura talenta« koji se opaža kao Bog, koji ne priznaje greške niti ih ispravlja. Lideri koji se u okruženju cijene zbog urođenog talenta, imaju poteškoće kad im je imidž ugrožen. Organizacije koje nisu u stanju da poprave svoje greške ne mogu da napreduju. Razvojni mentalni stav karakteriše lidere koji su skromni (nisu harizmatični supermeni) i ne isijavaju ego i samoproklamovani talenat. Lider razvojnog mentalnog stava neperestano postavlja pitanja i ima sposobnost da se suprostave i najtežim izazovima, da pogledaju neuspjesima u oči, uvjereni u sebe i svoje ciljeve. Izuzetno cijene i vjeruju u razvoj ljudskog kapitala. Ne ističu svoje prednosti nad drugima, ulažu trud ka boljim rezultatima i okružuju se sa sposobnim pojedincima. Imaju izraženu osobinu otvorenosti prema novom iskustvu otvoreno postavlja pitanja o potrebnim vještinama i znanjima svima u kompaniji i njeguju slobodu izražavanja mišljenja, vjere u ljude i razvoj ljudskog kapitala.

Istraživanja u regionu i EU daju nam naučne i pragmatične rezultate u oblasti socijalne percepcije i efekata koja ta istraživanja imaju unutar socijalnih entiteta, ali istovremeno ukazuju na različite pristupe istraživanja koji rasvjetljavaju istraživački fokus ka fenomenima u EU i regionu. Tako realizovana istraživanja u BiH, Srbiji i Sloveniji, mogu biti paradigme istraživanja percepcije svrhovitosti integracija u regionu, u čijem su fokusu problemi istraživanja relacija stilova života, radne efikasnosti menadžera u radnim organizacijama, kreativnosti, ličnih etičkih vrijednosti i morala, percepcije talentovanih u različitim oblastima (obrazovanja, kreativnih industrija, ekonomija).

Šević (2016) je realizovala istraživanje »Stilovi života, radne efikasnosti i percepcije uspješnosti menadžera u radnim organizacijama u BiH«. Na uzorku od 1141 ispitanika u BiH (radnici i menadžeri) dobijeni rezultati ukazuju na izraženije opažene stilove života kao što su: 1. – porodično-sentimentalni stil, 2 – djelatni životni stil, 3 – ekonomsko-utilitaristički stil, 4 – hedonistički stil, 5 – egoistički stil, 6 – prometejski stil, 7 – saznajni stil. Radnu efikasnost na poslu menadžeri i radnici percipiraju manje-više uspješnom za obavljanje svojih poslova. Primjetno je da su izraženi po-

zitivni stavovi o ličnoj radnoj efikasnosti obuhvaćenih radnika i menadžera u istraživanju. To je posebno važno istaći, jer je poznato da se pojedinci ponašaju onako kako se opažaju. Naime, pojedinac koji sebe opaža kao uspješnog ima više šansi da se ponaša slobodnije, kreativnije, preduzimljivije i da sa svojim saradnicima širi optimizam i pozitivnu energiju. Starc, (2016) je realizovala istraživanje »Osobne vrednote in etično vedenje menadžerjev za 21. stoljeće« u Sloveniji. Na uzorku od 274 menadžera, od kojih je 81 muškarac, a 19 žena, autorica je istraživala lične vrijednosti i etičko ponašanje menadžera u 21. stoljeću. Dobijeni rezultati ukazuju na rang opštih vrijednosti menadžera: sloboda mišljenja i djelovanja, kreativnost, samopoštovanje samodisciplina menadžera, smisao življenja i duhovni mir, a potom slijedi uljudnost i lijepo ponašanje, zadovoljstvo itd. Kod instrumentalnih vrijednosti menadžera najčešće se spominju biti zdrav, odgovoran, kompetentan, učinkovit, samopouzdan, iskren, čist i uredan. U postizanju poslovnih ciljeva, menadžeri navode neetičke oblike ponašanja, kao što su podmićivanje i prinude.

U istraživanjima javnog mijenja u Srbiji, BiH i regionu (2015) građani percipiraju prostor EU kao prostor za bolju budućnost, bolji standard, veće šanse za zaposlenje, povećana materijalna i druga primanja koja povećavaju standard pojedinca, ekonomski i socijalni aspekt, putovanja, studiranje u EU itd. Istovremeno analitičari ekonomskih tokova u EU i regionu, akademik prof. dr. Arandelović i Marjanović (2016) ističu: »Razvijene zemlje i njihove grupacije nastoje da formiraju i institucionalizuju poredak koji im obezbeđuje koncentraciju moći i korišćenje sopstvenih prednosti. Ono što se iz analize odnosa globalizacije i tranzicije može uočiti, jeste da je tranzicija maksimalno pomogla proces globalizacije, a to je posledica pristupa zapadnih zemalja procesu tranzicije. Zapravo bile su moguće dve solucije: jedna, težiti stvaranju novih potencijalnih partnera koji će postepeno ekonomski snažiti, čime bi se stvorilo platežno sposobno tržište za plasman proizvoda zapadnih zemalja i druga, težiti maksimalnoj eksploataciji svih resursa (prirodnih, finansijskih, naučnih) i gurati ove zemlje na najveću periferiju svetske privrede. Očito je izabrana druga solucija, kojoj je u dobroj meri doprinela i nedovoljno jasno definisana strategija razvoja samih zemalja u tranziciji. Naravno, »stezanje kaiša« nerazvijenim zemljama ne vrši se u eksplicitnom obliku, već vrlo vešto, prikriveno i postepeno. Ukoliko se ovakva situacija i ovakav trend nastave, doći će sigurno do ekstremnih situacija – na jednoj strani super razvijene zemlje zapada, a na sasvim suprotnoj strani, u dubokoj periferiji, zemlje centralne i istočne Evrope i nerazvijene zemlje. Međutim, kako ni ekonomija, a ni politika ne prihvataju ekstreme, sadašnja povoljna situacija koja odgovara razvijenom zapadu, lako se može okrenuti poput bumeranga protiv samih »kreatora« ovakvog ekonomskog poretka i dovesti u pitanje i sam proces globalizacije. Kratkoročni ciljevi ekonomskih moćnika se moraju preobratiti u dugoročne, a oni bi trebalo da budu vezani za globalni ekonomski prosperitet koji je moguć samo uz pozitivne relacije između procesa globalizacije i procesa tranzicije, odnosno između razvijenih i nerazvijenih zemalja«.

4 Zaključak

U dinamičnom i ubrzanom razvoju savremenog društva, diskurs kreativnog liderstva, se posmatra u okviru mnogobrojnih promjena u EU i regionu. Imperativi savremenih promjena temeljeni su na novim znanjima ljudskog kapitala (intelektualni i socio-emocionalni) i stimulativnog okruženja (podsticajno i inhibitorno) unutar socijalnih entiteta regiona i EU. Istraživanja relevantnih problema u regionu i EU (BiH, Srbija i Slovenija) i kompleksne analize uticaja globalizacije i tranzicije (Arandelović i Marjanović, 2016) ukazuju na relacije procesa globalizacije i tranzicije, na odnose razvijenih u nerazvijenih zemalja a odnose se i na region i EU, ali i prosperitet koji je moguć između ovih socijalnih entiteta.

LITERATURA

1. Arandelović, Z. i Marjanović, V. (2016). Uticaj globalizacije na tranziciju. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
2. Čiksenmihajli, M. (2004). O flow-očaravajuća obuzetost. TED, Filmed.
3. Dunderović, R. (2007). Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad: Cekom.
4. Dvek, K. (2013). Mentalni stav-nova psihologija uspjehnosti. Novi Sad: Psihopolis.
5. Krneta, D. (2014). Uticaj nagrade i kazne u podsticanju darovitih. U: Zbornik 20-Međunarodni naučni skup »Daroviti i kvalitet obrazovanja«. Vršac: VSV »M. Pavlov« Vršac i Arad (Romunija): Univerzitet »A. Vlahu«.
6. Krneta, L. (2013). Ličnost učenika i percepcija radne efikasnosti nastavnika. Banja Luka: Grafid.
7. Kvaščev, R. (1976). Psihologija stvaralaštva. Beograd: Informativni centar studenata (ICS).
8. Miletić, B. (2011). Ličnost rukovodilaca i motivacija zaposlenih. Banja Luka: Grafid.
9. Rikalović, G. (2010). Razvojna i ekonomska politika i kreativni kapital. Časopis Škola biznisa, br. 2.
10. Starc, J. (2016). Osebne vrednote in etično vedenje menedžerjev 21. stoletja. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
11. Stevanović, A. (2015). Teoretski aspekti liderstva i kreativnost. Časopis Škola biznisa, br. 1.
12. Šević, A. (2016). Relacije između stila života, radne efikasnosti i percepcije uspjehnosti menadžera u radnim organizacijama (magistarski rad u štampi). Sarajevo: Univerzitet Istočno.
13. Škorc, B. (2012). Kreativnost u interakciji-psihologija stvaralaštva. Zemun: Mostart.

Dejavniki povpraševanja na primeru SoloDiesel

UDK 658.8+339.13

KLJUČNE BESEDE: podjetja, prodaja, povpraševanje, tržno komuniciranje

POVZETEK - Dobro razumevanje strukture izdelkov in deležev ustvarjenih prihodkov omogoča podjetju primerno oblikovanje prodajne politike, pravilno uporabo trženjskih orodij in načrtovanje dolgoročnega razvoja, kot tudi uporabo funkcije povpraševanja, ki preko ocenjevanja cenovne politike omogoča razumevanje povezav med dejavniki in obsegom povpraševanja. S pomočjo dejavnikov, kot sta tržno komuniciranje in obseg trga, je prikazan vpliv na povpraševanje po izdelku za vozila, ki preprečuje točenje napačnega goriva v rezervoar. Na podlagi postavljenih hipotez, da med prodajo izdelka in BDP ter osebnim dohodkom obstajajo povezave in da stroški za tržno komuniciranje in na novo registrirana vozila na dizelski pogon vplivajo na končno prodajo, je s pomočjo linearne regresijske analize prikazan rezultat raziskave, kako vsaka posamezna neodvisna spremenljivka statistično pomembno vpliva na odvisno spremenljivko, torej na prodajo.

UDC 658.8+339.13

KEY WORDS: companies, sales, demand, marketing communication

ABSTRACT - A good understanding of the products structure and the generated income shares enables the company to formulate a proper sales policy, to correctly use the marketing tools and plan a long-term development. It also allows the use of the demand function, which, through the price policy evaluation, suggests understanding of the connection between the demand factors and the volume of demand. Using the factors such as marketing communication and market volume, we show the impact on the demand for a diesel vehicle product, which prevents misfuelling of vehicles. We set the hypotheses stating that correlations between the sale of the product, GDP, and personal income exist, and that the costs for marketing communication and the newly registered diesel vehicles influence the final sales. Using the linear regressive analysis, the research results show how each individual independent variable influences the dependent variable – the sales – with statistical significance.

1 Uvod

Na področju mednarodnega trženja je potrebno upoštevati mnoge dejavnike, ki vplivajo na uspehe podjetja. Vsekakor mora podjetje dobro poznati dejavnike povpraševanje in imeti podatke o prodaji svojih izdelkov po posameznih trgih. Prikazana bo zveza med povpraševano količino in dejavniki povpraševanja. Dejavnika, ki vpliva na povpraševanje sta trženjsko komuniciranje in prodaja dizel vozil. Trženjsko komuniciranje zajema vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje porabnike na ciljnem trgu o svojih izdelkih (Vukasovič, 2012). Oglaševanje je ena izmed najbolj pogostih vidnih oblik komuniciranja in je najbolj pomemben del tržnega komuniciranja za potrošniške dobrine, kjer je prisotna velika količina potrošnikov in katera je dosežena preko množičnih medijev (Hollesen, 2011). Po Potočniku (2002) oglaševanje uporabljajo posamezniki ali podjetja, da bi kupce obvestili o izdelkih in storitvah ter jih prepričali, da kupijo ponujeni izdelek ali storitev. Povpraševana količina bo prodaja izdelka SoloDiesel v opazovanem letu 2017 za izbrane države, intenzivnost oglaševanja bo merjena z realnimi stroški oglaševa-

nja v letu 2017 za izbrane države. Predvidevamo, da % na novo registriranih dizel vozil ravno tako vpliva na končno prodajo izdelka. Z analizo želimo ugotoviti, ali vsaka posamezna neodvisna spremenljivka statistično pomembno vpliva na odvisno spremenljivko, torej na prodajo.

2 Teoretična izhodišča

Povpraševanje se nanaša na razmerje med ceno in količino, povpraševana količina pa predstavlja določeno točko na krivulji povpraševanja. Povpraševanje ne odseva naših potreb, temveč samo želje, ki smo jih sposobni zadovoljiti z denarjem, ki ga imamo na razpolago. Velja pa dejstvo, da je kupec pripravljen kupiti več blaga, če bo njegova cena nižja (Rebernik, 2008). Povpraševanje lahko razlagamo tudi s konceptom koristnosti, s katerim se označuje zadovoljstvo, ki ga potrošniku prinese uporaba različnih dobrin (Samuleson in Nordhaus, 2002). Poznavanje potrošnikovega obnašanja je za proizvajalce ključnega pomena. Pomembno je vedeti, zakaj se kupci odločijo za nakup nekega blaga. Potrošnikova izbira poteka v okviru omejitev njihovega dohodka, ko govorimo o individualnem povpraševanju (Prašnikar in Debeljak, 1998). Avtorja nadaljujeta, da za nekatere dobrine velja, da velikost težnega povpraševanja ni odvisna samo od cen dobrin, dohodka, ampak tudi od obnašanja ostalih potrošnikov. Teorija povpraševanja upošteva predpostavko, da so kupci racionalni in hočejo maksimirati svojo korist. Povpraševanje se nanaša na razmerje med ceno in količino določenega izdelka, ki so ga kupci po tej ceni pripravljeni in ga tudi zmorejo kupiti. Obseg povpraševanja se spremeni, če se spremeni cena dobrine, vsi ostali dejavniki pa ostanejo nespremenjeni (Pindyck in Rubinfeld, 2013). Namen ocenjevanja funkcije povpraševanje je poiskati zvezo med obsegom ter dejavniki povpraševanja (Prašnikar in Debeljak, 1998). Funkcijo povpraševanja se lahko ocenjujejo z različnimi metodami, katere lahko razdelimo na posredne in neposredne. Pri neposrednih so uporabljene tiste metode, pri katerih v neposrednem stiku s potrošnikom poskušamo opredeliti dejavnike povpraševanja in oceniti funkcijo povpraševanja. Pri posrednih metodah pa s pomočjo statističnih in drugih metod na podlagi zbranih zgodovinskih podatkov (Prašnikar in Debeljak, 1998). Posredne metode povpraševanja vključujejo analitične aproksimacijske metode s katerimi na podlagi zbranih zgodovinskih podatkov poskušamo oceniti zvezo med dejavniki povpraševanja in obsegom povpraševanja. Za izvedbo te metode potrebujemo odvisno in neodvisne spremenljivke. Odvisna spremenljivka je obseg povpraševanja, ki ga izrazimo s prodajo v določenem obdobju in neodvisnimi spremenljivkami, ki pa so dejavniki povpraševanja kot so npr. stroški za tržno komuniciranje ali % na novo registriranih dizel vozil. Ena izmed metod je linearna regresijska analiza in njeno bistvo je iskanje vrednosti regresijskih koeficientov. S statističnega vidika vsaka od odvisnih in neodvisnih spremenljivk pomeni naključno spremenljivko, zbrani podatki za analizo pa predstavljajo različne realizacije navedenih naključnih spremenljivk (Prašnikar in Debeljak, 1998).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti povezavo med tržnim komuniciranjem in % na novo registriranih dizel vozil na povpraševanje. S pomočjo proučitve teoretičnega ozadja povpraševanja in statistične analize bomo preverili zastavljeno hipotezo in tako prišli do ciljev raziskave:

- H_{01} : Stroški za tržno komuniciranje in % na novo registriranih dizel vozil nimajo vpliva na povpraševanje.
 - Stroški za tržno komuniciranje nimajo vpliva na povpraševanje.
 - % na novo registriranih dizel vozil nimajo vpliva na povpraševanje.

3.2 Opis vzorca

Na podlagi obravnavanega problema smo se odločili, da bomo analizirali izbrane podatke za nekatere države, v katerih se trži opazovani proizvod. Države so bile izbrane na podlagi dosegljivih podatkov, še posebej za tržno komuniciranje, ker vseh točnih podatkov podjetje nima. Podatki so bili analizirani za naslednje države za leto 2017: Avstralija, Avstrija, Belgija, Danska, Nemčija, Nizozemska, Poljska, Švedska, Švica, Združene države Amerike in za Veliko Britanijo.

3.3 Potek zbiranja podatkov

Pri pridobivanju statističnih podatkov so bili uporabljeni sekundarni viri kot je arhiv podjetja in statistični podatki iz Eurostatove in OECD statistične baze podatkov, kateri so primerno urejeni v Excel tabelah za nadaljnjo statistično analizo. Za delež na novo registriranih dizel vozil je bila uporabljena baza European Automobile Manufacturers Association.

3.4 Metode raziskovanja

V teoretičnem delu prispevka je uporabljena metoda kompilacije, s pomočjo katere so povzeta stališča o temeljni vsebini prispevka. Uporabljena stališča so ustrezno navedena in citirana. V sam prispevek so vključena tudi osebna znanja in izkušnje pridobljene skozi delovna leta, pridobljena na različnih področjih delovanja, in sicer v šolstvu, trženju, tržnem komuniciranju in vodenju majhnega podjetja. S kvantitativno metodo pa so podatki zbrani in obdelani s statistiko ter na podlagi rezultatov podane ugotovitve glede postavljene hipoteze s metodami.

4 Rezultati

Na podlagi postavljene hipoteze smo se odločili za testiranje hipoteze s pomočjo linearne regresijske analize in dobili smo rezultate, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

V Tabeli 1 je prikazan povzetek modela, s katerim sta bila ugotovljena multikorelacijski in multipli determinacijski koeficient.

Tabela 1: Povzetek modela

<i>R</i>	<i>R Kvadrat</i>	<i>Prilagojen R kvadrat</i>	<i>Standardna napaka enačbe</i>
0,96	0,93	0,91	8672,14

Vir: Program PSPP in lastni izračuni.

Multikorelacijski koeficient ($R = 0,96$) pokaže korelacijo med prodajo SoloDiesel in z vsemi v model vključenimi neodvisnimi spremenljivkami, in sicer s stroški za tržno komuniciranje in % na novo registriranih dizel vozil. Multipli determinacijski koeficient (*R kvadrat*) izraža delež variabilnosti odvisne spremenljivke, ki je *R kvadrat* 0,93.

Tabela 2 prikazuje podatke pridobljene s pomočjo enosmerne variance ANOVA, s katero ocenjujemo zanesljivost regresijskega modela kot celote.

Tabela 2: ANOVA

	Vsota kvadratov	sp	Povprečni kvadrat	F	P
Regresija	8904775562,56	2	4452387781,28	59,20	0,000
Ostanki	676853604,11	9	75205956,01		
Skupaj	9581629166,67	11			

Vir: Program PSPP in lastni izračuni.

Enosmerna varianca ANOVA prikazuje rezultate, ki kažejo, da je *p* vrednost manjša od 0,01, kar naprej pomeni, da ničelno hipotezo zavrnamo, torej je naš model statistično pomemben pri 1 % tveganja, $F = 59,20$, $p = 0,000$.

Tabela 3 prikazuje vrednosti koeficientov, s katerimi ocenjujemo vpliv odvisne spremenljivke na neodvisne spremenljivke.

Tabela 3: Koeficienti

	<i>Nestandardizirani koeficienti</i>		<i>Standardizirani koeficienti</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
	B	Std. napak	Beta		
(Konstanta)	20750,71	7484,46	0,00	2,77	0,020
% na novo registriranih dizel vozil	60,18	161,92	0,03	0,37	0,719
Stroški za tržno komuniciranje	8,89	0,82	0,96	10,86	0,000

Vir: program PSPP; lastni izračuni.

V obravnavanem primeru *p*-vrednosti so: regresijska konstanta β_0 ($p = 0,020$), regresijski koeficient β_1 ($p = 0,719$), regresijski koeficient β_2 ($p = 0,000$).

5 Razprava

Multikorelacijski koeficient (R) nam pokaže pozitivno zelo visoko močno korelacijo ($R = 0,96$) med prodajo SoloDiesel in stroški za tržno komuniciranje ter % na novo registriranih dizel vozil. Moč povezave med spremenljivkami merimo s korelacijskim koeficientom, katerega vrednosti se gibljejo na intervalu med -1 in +1. Absolutna vrednost korelacijskega koeficienta kaže moč povezave, predznak pa smer povezave (Šuster Erjavec in Južnik Rotar, 2013). Multipli determinacijski koeficient (R kvadrat = 0,91) pokaže, da smo 93 % variabilnosti prodaje SoloDiesel uspeli pojasniti z linearnim vplivom stroškov za tržno komuniciranje in % na novo registriranih dizel vozil. Po Šuster Erjavčevi in Južnik Rotarjevi (2013) nam pove, kakšen delež variance odvisne spremenljivke je pojasnjen z linearnim vplivom vseh v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Za podjetje so dobljeni rezultati potrditev, da deluje v pravi smeri obveščanja kupcev o svojih izdelkih. Vsekakor bo podjetje upoštevalo dobljene podatke o močni korelaciji med oglaševanjem in rezultati prodaje in še naprej vlagalo v tržno komuniciranje.

Rezultati ANOVA kažejo, da je p vrednost manjša od 0,01, kar naprej pomeni, da ničelno hipotezo zavrnemo, torej je naš model statistično pomemben pri 1 % tveganja, $F = 59,20$, $p = 0,000$. Trdimo lahko, da vsaj eden od vključenih parcialnih regresivnih koeficientov vpliva na povpraševanje. Na podlagi podatkov trdimo, da deluje linearna odvisnost med spremenljivkami. Multipla linearna regresija prikazuje regresijska konstanta in regresijski koeficienta, ki kažejo za koliko se poveča/zniža vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za 1 enoto, vse ostale neodvisne spremenljivke pri tem ostanejo nespremenjene (Šuster Erjavec in Južnik Rotar, 2013). V našem primeru p -vrednosti so: regresijska konstanta β_0 ($p = 0,020$), regresijski koeficient β_1 ($p = 0,719$), regresijski koeficient β_2 ($p = 0,000$).

Glede na dobljene rezultate je bilo potrebno ničelno hipotezo preoblikovati v dve podhipotezi. Rezultati kažejo, da je p -vrednost za Stroški za tržno komuniciranje nižja od 0,001, kar pomeni, da statistično pomembno vpliva na prodajo SoloDiesel. Toda p -vrednost pri % na novo registriranih dizel vozil je višja 0,05 kar pomeni, da % na novo registriranih dizel vozil statistično pomembno ne vpliva na Prodajo SoloDiesel. Oglaševanje vpliva na povpraševanje po nekem blagu s tem, da spremeni potrošnikove preference, ali pa vpliva na njegovo zaznavo značilnosti, vsebovanih v posameznem proizvodu. Pričakujemo, da oglaševanje proučevanega blaga poveča povpraševanje po tem blagu, oglaševaje njegovih substitutov ga zmanjša, oglaševanje komplementarnih dobrin pa ga poveča (Prašnikar in Debeljak, 1998).

Ničelno podhipotezo H_{01a} zavrnemo in trdimo, da Stroški za tržno komuniciranje imajo vpliv na povpraševanje. Ničelno podhipotezo H_{01b} lahko sprejmemo in trdimo, da % na novo registriranih dizel nimajo vpliva na povpraševanja. Dobljeni rezultati regresijske analize so pomembni iz vidika podjetja, ker je dobilo potrditev, da so odločitve pravilne, ker ima oglaševanje vpliv na povpraševanje. Glede na dobljene

rezultate, da % na novo registriranih dizel nima vpliva na povpraševanje, je podjetju v razmislek, da analizira tudi vpliv vseh dizel vozil na prodajo.

6 Sklep

Vpliv tržnega komuniciranja in na novo registrirana dizel vozila sta v analizi ključna za prikaz vpliva na povpraševano količino. Skozi prispevek je bil namen najti povezavo med obsegom in dejavniki povpraševanja. Podjetje potrebuje poznati funkcijo povpraševanja, da poda oceno primernosti cenovne politike in da lahko sprejema druge poslovne odločitve. Pogostokrat podjetja ocenjujejo funkcijo povpraševanja s pomočjo neposrednih metod, kar pomeni, da pridobivajo informacije o povpraševanju v neposrednem stiku s potrošniki. Vsekakor je nujno potrebno uporabljati tudi razne posredne metode ocenjevanja funkcije povpraševanja kot je uporabljena linearna regresijska analiza. Za podjetje so dobljeni rezultati potrditveni, da deluje v pravi smeri glede marketinške strategije. Vsekakor je uporaba obeh metod potrjena in bosta uporabljene še naprej kot podlaga za odločanje.

LITERATURA

1. Hollensen, S. (2011). *Global marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
2. Pindyck, R. in Rubinfeld, D. (2008). *Economics*. New Jersey: Pearson.
3. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Prašnikar, J. in Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Ribernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Samuelson, P. in Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
7. Šuster Erjavec, H. in Južnik Rotar, L. (2013). *Analiza podatkov s SPSS*. Celje: Fakulteta za poslovne in komercialne vede.
8. Vukasović, T. (2012). *Trženje*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

Hibridne vsebine na družbenih omrežjih

UDK 004.738.52:659.1

KLJUČNE BESEDE: oglaševanje, hibridne vsebine, družbena omrežja, potrošniki

POVZETEK - Oglaševanje je eno izmed glavnih komunikacijskih orodij, ki ga podjetja uporabljajo za komuniciranje s ciljnim občinstvom. Gre za plačljivo obliko predstavitve izdelkov ali storitev s strani znanega naročnika, katere namen je prepričevanje in vplivanje na nakupovalne navade ljudi. V medijskih vsebinah so pogoste objave, ki imajo obliko novinarskega žanra, vsebina pa je promocijska. Tako se prepletajo značilnosti novinarskih prispevkov, ki so v osnovi netržno naravnani, in oglaševanje, ki je tržno naravnano. Te vsebine so hibridna besedila, ki predstavljajo sodobni način promocije tržnega blaga ali storitev. V zadnjem času so oglaševalci našli nove kanale objavljajanja hibridnih sporočil. Ker se mlajša in srednja generacija večinoma informira preko družbenih omrežij, se je hibridno sporočanje preselilo na ta kanal. V prispevku problematiziramo etičnost hibridnega sporočanja in ugotavljamo skladnost le-tega s Slovenskim oglaševalskim kodeksom. Ugotavljamo načine pojavljanja hibridnega sporočanja na družbenih omrežjih in prepoznavanje tovrstnih sporočil s strani potrošnikov.

UDC 004.738.52:659.1

KEY WORDS: advertising, hybrid content, social media, consumers

ABSTRACT - Advertising is one of the most important communication tools used by corporations to communicate with their target audience. Advertising is a paid form of product or service presentation, commissioned by a known client, with the objective to persuade and influence people. Media content frequently includes publications that in form mimic the journalistic genre, even though the content is promotional. Thus, they combine some features of journalistic texts, which are basically non-commercial, and market-oriented advertising. Such content is characterised as hybrid texts, representing a modern promotion method of tradable goods or services. Lately, advertisers have established new channels for launching hybrid messages. As both the younger and middle-aged generation mostly seek information via social networks, hybrid communication naturally moved to this channel. The paper focuses on the ethics of hybrid communication, trying to establish its compliance with the Slovenian Code of Advertising Practice. We have identified different ways hybrid messaging appears in social media, and how such messages can be recognised by consumers.

1 Uvod

Ljudem družbena omrežja ne omogočajo le globalne komunikacije, temveč tudi vplivajo na posamezna področja življenja, kot je izobraževanje, delo, nakupovanje in sprejemanje potrošniških odločitev ipd. (Bartosik Purgat et al., 2017, str. 342). Dejstvo, da so družbena omrežja postala tudi vir informacij za uporabnike, je posledično omogočilo priložnost, da se blagovne znamke na učinkovit in uspešen način približajo potencialnim ali že obstoječim potrošnikom. Ta praksa je postala sestavni del vsebinskega in vplivnostnega trženja.

V zadnjem času se pojavlja oglaševanje prek vplivnežev. To je oseb, ki znotraj nepromocijske vsebine na družbenem omrežju promovirajo blagovne znamke in posamezne izdelke, ki imajo sorazmerno veliko občinstvo in delujejo kompetentno ter kredibilno. Nevsiljivo se približajo občinstvu, delujejo naravno, pristno, informativno in vsakdanje (Forbes, 2016, str. 79). Za mlajšo populacijo, ki preživlja veliko časa

na družbenih omrežjih (npr. na YouTube), predstavljajo vplivneži zaupanja vredno interakcijo (<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/youtube-stars-influence/>). Predmet preučevanja tega prispevka so objave hibridnih sporočil s strani vplivnežev na spletnih družbenih omrežjih. Cilj prispevka je ugotoviti etični vidik tovrstnega sporočanja in skladnost s Slovenskim oglašovalskim kodeksom.

2 Teoretska osnova

2.1 Opredelitev, namen in cilji oglaševanja

Oglaševanje je naročena in plačana, skozi medij posredovana oblika komunikacije prepoznavnega izvora, oblikovana, da prepriča prejemnika, da nekaj stori, bodisi takoj bodisi v prihodnosti (Jančič in Žabkar, 2013, str. 26). Namen in naloga oglaševanja je širjenje in posredovanje informacij o izdelkih in storitvah, idejah, ceni, kakovosti ipd. Njegova temeljna naloga je pridobivanje kupcev (Vrenčur, 2005, str. 185). Pri oblikovanju oglaševalskih ciljev organizacija (podjetje, posameznik ipd.) vedno izhaja iz odločitev o ciljnem trgu, tržnem pozicioniranju in trženjskem spletu. Na ta način oglaševanje lahko doseže različne komunikacijske in prodajne cilje (Kodrin, 2013, str. 186). Bolj specifično pa cilje oglaševanja v izhodišču opredelimo glede na sam namen, ki izhaja iz pozicije informativnega, prepričevalnega, opominjevalnega in potrditvenega oglaševanja (Kotler in Keller, 2012, str. 505).

2.2 Hibridne vsebine

Hibridna sporočila so se v tisku začela pojavljati že pred leti. Tako imenovani »advertorials« so zmes novinarskega žanra, ki je v osnovi informativno in neodvisno, ter oglaševanja, ki je tržno naravnani način komuniciranja (Poler Kovačič et al., 2010, str. 32). V slovenskih medijih je vse več sporočil, ki se predstavljajo v obliki novinarskih prispevkov (Jančič in Žabkar, 2013, str. 395). Dandanes hibridno obliko objav zasledimo v sodobnih medijih, ki objavljajo informacije, mnenja, opise, razlage, načine izvedbe ipd., ter obenem promovirajo. Družbena omrežja tako predstavljajo dober prostor za objavo hibridnih sporočil.

2.3 Kontekstualno oglaševanje

V kontekstu družbenih omrežij sočasno s pojavom vplivnežev (angl. »influencers«) hibridna sporočila zasledimo predvsem na omrežjih, na katerih je mogoče tekstualno in vizualno podajati informacije sledilcem (Forbes, 2016, str. 79). Vsebinsko trženje (angl. »content marketing«) se osredotoča na vsebino, ki ji pripisuje velik pomen. Fokus je na relevantni in kakovostni vsebini, ki zajema uporabne informacije kreirane za določeno ciljno občinstvo (<http://www.dmslo.si/aktualno/novice/marketing-zapis-kaj-je-vsebinski-marketing/>). Kakovostna vsebina, ki kot najpomembnejši element nastopa v omenjeni strateški trženjski metodi, mora temeljiti na znanju in informacijah, ki jih ponudimo uporabnikom z namenom, da jih izobrazimo in nav-

dušimo na način, ki jih bo navdahnil z zadovoljstvom (Jefferson in Tanton, 2015, str. 23).

2.4 Vplivneži

Vplivnostno trženje (angl. »influence marketing«) je promocija izdelkov in storitev s pomočjo tako imenovanih vplivnežev. Vplivneži med svojim občinstvom torej sledilci, ki so tudi potencialni kupci uživajo določeno stopnjo ugleda in kredibilnosti. Tako jim občinstvo pripisuje strokovnost oziroma poznavanje določenega področja, zaradi česar upoštevajo njihova mnenja, priporočila, komentarje ipd. (<http://digitalni-marketing.gea-college.si/vplivnostni-marketing/>). Vplivneži so v kontekstu družbenih medijev posamezniki, ki imajo moč vplivanja na ostale posameznike, tako imenovane sledilce. Vplivneži so zaradi svoje prepoznavnosti in všečnosti sposobni ustvariti mikro družbeno okolje, v katerem so v vlogi protagonista in glavnega akterja, ter na ta način širijo svoje znanje, mnenje in izkušnje med občinstvom (Brookes, 2015, str. 36). Skozi objektiv oglaševalcev oziroma organizacij, ki iščejo vzvode, kako svoje proizvode ali storitve na učinkovit ter uspešen način približati potrošnikom, vplivneži predstavljajo možnost potencialnega poslovnega sodelovanja, kot nosilci promocijske aktivnosti. Vplivneži tako predstavljajo sredstvo za doseg tržnih ciljev oz. ekonomske koristi organizacij (<https://www.forbes.com/sites/toward/2017/12/01/the-influencer-marketing-trends-that-will-dominate-2018/#c26ce4653981>).

2.5 Vloga družbenega omrežja

Spletna družbena omrežja uporabnikom omogočajo interaktivno sodelovanje in prevzemanje vloge ustvarjalcev vsebin v okviru virtualnih skupnosti. Družbena omrežja imajo nakatere pomembne lastnosti, a) so interaktivna spletna aplikacija, b) uporabniki ustvarjajo vsebino, ki predstavlja življensko silo socialnega medijskega organizma, c) uporabniki ustvarjajo takoimenovane profile, ki so specifični za točno določena spletna mesta oz. aplikacijo, katero oblikuje in vzdržuje določena organizacija družbenih medijev in d) družbeni mediji omogočajo razvoj spletnih družbenih omrežij s povezovanjem uporabniških profilov z drugimi uporabniki ali skupinami uporabnikov (Obar in Wildman, 2015, str. 746). Tehnologije omrežij oziroma spletna mesta imajo veliko različnih oblik, kot so blogi, poslovna omrežja, forumi, mikroblogi, video blogi, socialna omrežja ipd. Nekatera spletna mesta imajo velik potencial, da se vsebina, ki je bila objavljena izjemno hitro (viralno) razširi med ostalimi uporabniki. Dejansko gre za analogijo, ki je prisotna v biologiji na primeru virusne nalezljive bolezni (Sarmiento Guede et al., 2017, str. 73). Družbena omrežja so se že dobro ustalila v vsakdanje življenje posameznikov in so tako posledično postala tudi nosilci promocijskih vsebin (Jefferson in Tanton, 2015, str. 81).

2.6 Samoregulacijska ureditev in etičnost oglaševanja

Uvajanje tako imenovane samoregulative v obliki kodeksov ali pravil je posledica spoznanja, da zgolj s pravno regulativo (predpisi, zakoni ipd.) ne morejo uspešno

urejati odnosov med vsemi udeleženci v oglaševanju (Vrenčur, 2005, str. 204). Slovenski oglaševalski kodeks je dopolnitev obstoječih pravnih predpisov, ki urejajo dejavnost oglaševanja. Kodeks zavezuje vse fizične in pravne osebe, ki sodelujejo v procesu oglaševanja, k spoštovanju temeljnih, splošnih in posebnih določil etičnosti oglaševanja. Bistvo dobrega oglaševanja je, da mora biti zasnovano odgovorno do porabnikov in do družbe. Med drugim na področje temeljnih pravil kodeksa sodi tudi pravilo, da mora biti oglaševanje že na prvi pogled prepoznano kot oglaševanje (Slovenski oglaševalski kodeks, 2009, str. 12). Problematika neetičnosti akterjev v oglaševanju in predpostavka, da nekateri oglaševalci, njihove agencije in mediji etiko živijo bolj v okvirih pravnega kot moralnega, pa je žal moč zaslediti v praksi. Vendar se etika začne živeti šele na področju, ki je prosto predpisov in delovanja. Etičen si takrat, ko imaš možnost izbire, kako delovati, oz. ko te pri delovanju prostovoljno vodijo etična načela, ne pa prisila in manevriranje med ne dovoljenim (Jančič in Žabkar, 2013, str. 395). Oglaševanje je orodje množičnega komuniciranja, ki temelji na posredovanju izpolnjivih tržnih obljub. Kot tako je etično nevtralnno, česar pa ne moremo vedno trditi za tiste, ki ga naročajo, oblikujejo ali objavljajo (Jančič, 1999, str. 974).

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave in cilji

Temeljni namen prispevka je proučiti in pojasniti problem etičnosti hibridnega sporočanja s strani vplivnežev na družbenih omrežjih. Pri tem smo si zadali naslednje cilje: pojasniti etični vidik hibridnega sporočanja, ugotoviti skladnost tovrstnih sporočil s Slovenskim oglaševalskim kodeksom, ugotoviti načine pojavljanja hibridnega sporočanja na družbenih omrežjih in prepoznavanje tovrstnih sporočil s strani potrošnikov.

Glede na postavljene cilje smo si postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako je prikazovanje hibridnih vsebin, s strani vplivnežev, na družbenih omrežjih etično sporno?
2. Na kakšen način se na družbenih omrežjih pojavljajo etično sporne hibridne objave s strani vplivnežev?
3. Kako objavljanje hibridnih sporočil, na družbenih omrežjih s strani vplivnežev, odstopa od temeljnih pravil Slovenskega oglaševalskega kodeksa?

3.2 Raziskovalne metode in tehnike zbiranja podatkov

Za oblikovanje relevantnih odgovorov na raziskovalna vprašanja in opredelitve ključnih ugotovitev glede na raziskovalni problem smo uporabili deskriptivno metodo, ki smo jo uporabili za spoznavanje stanja in interpretacijo ugotovitev na področju vplivnostnega in vsebinskega trženja, ter proučitev etičnih vidikov sodobnega oglaševanja na družbenih omrežjih. Uporabljena je bila tudi deduktivna metoda, s

pomočjo katere so bile podane izboljšave. Izvedena je bila analiza teoretičnih izhodišč in predpostavk v kontekstu sodobnega oglaševanja, samoregulative in etičnih okvirjev, ter delna in nesistematična analiza primarnih kvalitativnih podatkov (ang. »content analysis«) objav s strani vplivnežev, na družbenih omrežjih v kontekstu hibridnega sporočanja. Vir sekundarnih podatkov je predstavljal seznam slovenskih vplivnežev (dostopen na <http://vsebine.futura.si/seznam-slovenskih-influencerjev>). Za potrebe oblikovanja odgovorov na raziskovalna vprašanja smo kot izhodišče uporabili tako primarni kot tudi sekundarni vir podatkov.

4 Rezultati

Prikazovanje hibridnih vsebin s strani vplivnežev na družbenih omrežjih je etično sporno ob predpostavki, da iz objave ni razvidno in prepoznavno, da objava vsebuje elemente promocije oz. da vplivnež tržno komunicira z občinstvom. V tem primeru gre namreč za zavajanje občinstva. O etični spornosti pa ne moremo govoriti kadar vplivnež jasno in nedvoumno razkrije, da tržno komunicira oz. da objava vsebuje elemente promocije. Pomankljivo označevanje objav je realnost in praksa, ki je prisotna na družbenih omrežjih. Analiza objav, s strani vplivnežev na družbenih omrežjih pokaže, kot ugotavlja že Jančič (2013), da nekateri oglaševalci etiko živijo bolj v okvirih pravnega kot moralnega. Vplivneži neposredno nagovarjajo ciljno občinstvo k nakupu, s tem ko določen proizvod izpostavijo v pozitivni podobi, medtem ko v širšem konceptu informativno opisujejo določeno opravilo. Kozmetični izdelki na primer so kategorija proizvodov, ki so v tem kontekstu izpostavljeni. Forbes (2016) ugotavlja, da integracija vplivnostnega trženja v same trženjske strategije postaja vitalnega pomena za promocijo blagovnih znamk. Občinstvo, ki ga vplivnež nagovarja je tudi mladina, ki je uvrščena v občutljivo kategorijo prebivalstva. Ob predpostavki, da vplivnež ni jasno in nedvoumno označil, da v svoji neodvisni in informativni objavi sočasno tržno komunicira oz. ima določene koristi s strani podjetij katere promovira, je najmanj v deliktu z etičnimi standardi. Podjetja in vplivneži tako poleg neodgovornosti do družbe izkoriščajo tudi pomankljivo zakonodajo. Zakon o varstvu potrošnikov namreč ne ureja področja, ki se nanaša na oglaševanje s strani fizičnih oseb, temveč le obveznosti podjetij v razmerju do potrošnikov.

Etično sporne hibridne objave na družbenih omrežjih s strani vplivnežev, se pojavljajo v obliki in načinu, ki ustreza posamezni interaktivni aplikaciji in ki omogoča kreacijo ter deljenje vsebin. Pojavljanje hibridnega sporočanja je odvisna od vsebinske karakteristike družbenega omrežja, ki je vezana na konceptualno zasnovo spletne družbene platforme. Tako se npr. video vsebine pojavljajo na ustreznih platformah, kot je YouTube. Vplivneži, ki objavljajo hibridne video vsebine, tako imenovani »vloggerji«, skozi gibljivo sliko in besedilo podajajo določene informacije o določeni temi ciljnemu občinstvu.

Nekatere objave hibridnih sporočil, s strani slovenskih vplivnežev na družbenih omrežjih, odstopajo od temeljnih pravil, ki jih opredeljuje Slovenski oglaševalski kodeks. Predvsem lahko zaznamo odstopanje od pravil oglaševanja, ki so v kodeksu opredeljene pod členi 3.1, ki se nanaša na poštenost, 6.1, ki se nanaša na prepoznavnost, ter na 7. člen, ki se nanaša na odgovornost do družbe in posameznikov. Slovenski oglaševalski kodeks, ne glede na to, da postavlja okvir ki zajema pravila in določila tržnega komuniciranja ter je namenjen poenotenju kriterijev deležnikov v procesu oglaševanja in je v tem celovit ter dosleden zakonodaji in družbeni odgovornosti, pa žal ne opredeljuje sodobnih tržnih komunikacijskih oblik in jih posledično težje prepozna in sporno obravnava. Italijanski oglaševalski samoregulacijski organ (ital. »Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria) je namreč kodeksu tržnega komuniciranja dodal tako imenovan »digital-chart«, ki opredeljuje sodobne prakse pri promocijskem umeščanju izdelkov in v ta namen podaja opredelitve kot so npr. digitalno tržno komuniciranje, družbena omrežja, vplivneži ipd. Omenjeno dopolnilo kodeksu tako služi vsem deležnikom v sodobnem oglaševalskem procesu, da se lahko seznanijo s pravili, normativi in pogoji, ki veljajo kot novejšje smernice v trženju.

5 Zaključek

Hibridno sporočanje je način tržnega komuniciranja, pri katerem vplivnež informativno in ne tržno podaja vsebino ter sočasno deluje promocijsko oz. tržno. Tržno blago/storitev se tako prikrito približa uporabniku iz razloga zaupanja in kredibilnosti, ki ga goji do vplivneža. Vplivnostno trženje je tako postalo eden izmed načinov promocije in oblika, ki se v sodobnem okolju uveljavlja kot uspešna in učinkovita. O etični spornosti in neskladju s Slovenskim oglaševalskim kodeksom govorimo takrat, ko tovrstni način komuniciranja protagonist samemu občinstvu ne razkrije, da sočasno tržno komunicira oz. da obstaja poslovna povezanost med protagonistom in podjetjem. Pregledovanje in analiziranje vsebine hibridnih objav je pokazala, da se vplivneži poslužujejo tovrstnega načina sporočanja ter pri tem delujejo v neskladju tako s Slovenskim oglaševalskim kodeksom kot tudi z etičnimi standardi v kontekstu družbene odgovornosti. Pri tem je potrebno opozoriti, kot navaja Jančič (2013), da je Slovenski oglaševalski kodeks zavezujoč za vse, ki delujejo v oglaševalskem trikotniku. Podjetja so tako soodgovorna za nepravilnosti, ki iz povedanega izhajajo.

LITERATURA

1. Ashley, C. in Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology and marketing*, 32, št. 1, str. 15–27.
2. Bartosik Purgat, M. et al. (2017). Communication and consumer activities of social networking sites users: Cases from Germany, Poland and Russia. *Managing global transitions: International research journal*, 15, št. 4, str. 341–363.

3. Bizjak Zabukovec, B. Vplivnostni marketing. Spletna stran: <http://digitalni-marketing.gea-college.si/vplivnostni-marketing/> [Citirano 24. 2. 2018 ob 21.00 uri].
4. Brookes, D. (2015). Content marketing revolution: seize control of your market in five key steps. Los Angeles: Giant leap media.
5. Forbes, K. (2016). Examining the beauty industrys use of social influencers. *Elon journal of undergraduate research in communications*, 7, št. 2, str. 78–87.
6. Jančič, Z. (1999). Etično oglaševanje in samoregulativa. *Teorija in praksa*, 36, št. 6, str. 957–975.
7. Jančič, Z. in Žabkar, V. (2013). *Oglaševanje*. Ljubljana: Založba FDV.
8. Jefferson, S. in Tanton, S. (2015). *Valuable content marketing: how to make quality content your key to success*. United Kingdom: KoganPage.
9. Kotler, P. in Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. New Jersey: Pearson education.
10. O Neil Hart, C. in Blumenstein, H.: Why Youtube stars are more influential than traditional celebrities. Spletna stran: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/youtube-stars-influence/> [Citirano 11. 2. 2018 ob 10.00 uri].
11. Obar, J. A. in Wildman, S. (2015). Social media definition and the governance challenge: An introduction to the special issue. *Telecommunication Policy*, 39, št. 9, str. 745–750.
12. Poler Kovačič, M. et al. (2010). Media coverage on health issues: a study of advertorials in the slovene daily newspapers. *China media research*, 6, št. 4, str. 32–42.
13. Sarmiento Guede, J. R. et al. (2017). Viral communication through social media: analysis of its antecedents. *Revista latina de comunicacion*, 72, str. 69–86.
14. Slovenski oglaševalski kodeks (2009). Slovenska oglaševalska zbornica.
15. Spletna stran: <http://vsebine.futura.si/seznam-slovenskih-influencerjev> [Citirano 18. 2. ob 9.00 uri].
16. Spletna stran: <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/marketinski-zapis-kaj-je-vsebinski-marketing/> [Citirano 9. 2. 2018 ob 16.30 uri].
17. Spletna stran: <http://www.iap.it/digital-chart/> [Citirano 4. 2. 2018 ob 8.00 uri].
18. Vrenčur, R. et al. (2005). *Pravni priročnik za tržnje*. Ljubljana: GV založba.
19. Ward, T. (2018). The influencer marketing trends that will dominate. Spletna stran: <https://www.forbes.com/sites/toward/2017/12/01/the-influencer-marketing-trends-that-will-dominate-2018/#c26ce4653981> [Citirano 24. 2. 2018 ob 22.00 uri].

Menedžment kakovosti oskrbe pacienta z diabetičnim stopalom

UDK 616.379-008.64-08

KLJUČNE BESEDE: sladkorna bolezen, diabetično stopalo, zdravstvena vzgoja, obutev

POVZETEK - Daljša življenjska doba prinaša porast kroničnih in geriatričnih obolenj, hiter tempo življenja nove psihosocialne probleme, spremenjen način prehranjevanja porast srčno-žilnih obolenj in epidemijo debelosti. V prispevku opisujemo sladkorno bolezen kot eno izmed najpogostejših kroničnih bolezni, saj zaradi nevropatije in ishemije predstavlja infekcijo, ki pripelje do okvare tkiva – diabetičnega stopala in kasneje do amputacije. Tako resno bolezensko stanje zmanjšuje kakovost življenja sladkornega bolnika, predstavlja strokovni in organizacijski problem za zdravstveno osebje ter finančno breme za družbo. Pri tem je treba več pozornosti nameniti preventivni vzgoji pacientov, njihovih svojcev in zdravstvenih delavcev (o pravilni negi nog – medicinski pedikuri, pravilni obutvi) in pravočasnemu odkrivanju ogroženih pacientov s presejalnim testom za diabetično stopalo ter po morebitni amputaciji omogočiti čim hitrejšo rehabilitacijo, s katero preprečimo zaplete in izboljšamo kakovost življenja. Pri obravnavi kroničnega pacienta so ključne kompetence medicinskih sester, ki s strokovnim znanjem in izkušnjami opravljajo zdravstveno-vzgojno delo in s tem pacientu omogočajo višjo kakovost življenja na podlagi razmer, v katerih živi. Z rezultati deskriptivne in kvazialno – neeksperimentalne metode empiričnega raziskovanja na podlagi pregleda domače in tuje literature predstavljamo pomen dobre preventivne in kurativne vzgoje s poudarkom na svetovanju o ustrezni izbiri obutve in stopalnih vložkov.

UDC 616.379-008.64-08

KEY WORDS: diabetes, diabetic foot, health education, footwear

ABSTRACT - Longer life expectancy has led to an increase in chronic and geriatric disorders, the rapid pace of life to new psychosocial problems, and changes in diet to the increase of cardiovascular diseases and the obesity epidemic. The article describes diabetes as one of the most common chronic diseases, which due to neuropathy and ischemia causes an infection leading to tissue damage – diabetic foot or even amputation. Such serious illness reduces the quality of life of the diabetic patient and presents a professional and organisational problem for healthcare personnel, and a financial burden on society. In this context, more attention should be paid to the preventive care of patients, their relatives and healthcare workers (proper foot care – medical pedicure, proper footwear), and to the timely detection of endangered patients using diabetic foot screening test. Moreover, after a possible amputation, it is necessary to enable as rapid rehabilitation as possible to prevent complications and improve the quality of life. When dealing with a chronic patient, the competences of nurses are crucial; their professional knowledge and experience in health education work allow the patient a higher quality of life based on the conditions in which the patient lives. With the results of descriptive and causal non-experimental method of empirical research, based on a review of domestic and foreign literature, we present the importance of good preventive and curative education, with an emphasis on advising on the correct and appropriate choice of footwear and footbeds.

1 Uvod

Diabetes ali bolj poznano sladkorna bolezen (v nadaljevanju SB), je skupina presnovnih, kroničnih in nenalezljivih bolezni, ki nastane ob pomanjkanju inzulina ali njegovem pomanjkljivem delovanju. Peternelj (2012) opredeli SB kot heterogeno motnjo presnove, za katero je značilno trajno zvišanje koncentracije glukoze v krvi (hiperglikemija), katero uravnava dva nasprotno si delujoča hormona: inzulin in

glukagon. Naloga inzulina je nižanje koncentracije glukoze v krvi, naloga glukagona pa dvig, ko je ta znižan. Pogostost bolezni, zelo hitro narašča, zato povsod po svetu postaja diabetes javnozdravstveni problem. V ta namen nacionalni program za obvladovanje SB temelji na sodelovanju med partnerji. Njihov cilj je zmanjšati pojavnost SB tipa 2 ter preprečiti oz. jo odložiti pri osebah z velikim tveganjem in izboljšati zgodnje odkrivanje in zmanjšati zaplete in umrljivost, zaradi česar je v prihodnosti lahko pričakovati, da se bo breme sladkorne bolezni povečalo, tako na družbenem kot na ekonomskem področju (Kerstin Petrič, Zaletel Vrtovec in Potočnik, 2010). Podatki številnih raziskav v ZDA opisujejo, da bolezen prizadene več kot 25 milijonov Američanov in je 3. najpogostejša kronična bolezen in 7. glavni vzrok smrti in državi na leto prinese več kot 174 milijonov dolarjev stroškov. Zato je tveganje za smrt pri sladkornih bolnikih 2 krat večja, kot pri bolnikih iste starosti brez sladkorne bolezni. WHO (2014) navaja, da se SB tipa 2 običajno razvije v odrasli dobi in je povezana z debelostjo, pomanjkanjem fizične aktivnosti in nezdrave prehrane. V 90 % diabetičnih primerov po vsem svetu zdravljenje vključuje spremembo življenjskega sloga in hujšanje ali zdravljenje s peroralnimi zdravili ali injekcijami inzulina. WHO opredeli diabetično stopalo kot skupino sindromov, pri katerih nevropatija, ishemija in infekcija pripeljejo do destrukcije tkiva in posledično do amputacije. Zapleti z nogo se lahko pojavijo pri vsakem sladkornem bolniku, ki ima bolezen, četudi če se zdravi z dieto in ima urejen krvni sladkor (Ambrož, 2010).

2 Zapleti sladkorne bolezni

Kljub sodobnim načinom zdravljenja, ki izboljšajo in podaljšajo življenjsko dobo, predstavljajo zapleti SB veliko nevarnost in so najpogostejši vzrok za smrt. Akutni zaplet SB pomeni vsako nenadno in nepredvideno poslabšanje presnove, do katerega lahko pride pri vseh oblikah SB. Najpogostejši nezaželeni učinek je hipoglikemija, katero lahko bolnik prepreči s sprotno samokontrolo ali ob prvih simptomih zaužije nekaj hrane bogate s škrobom ali sladko pijačo, v kolikor je pri zavesti in nima motenj požiranja (Mrevlje, 2005). Kronični zapleti se pojavijo od 5 do 10 let po začetku bolezni, razen pri SB tipa 2, katere najdemo že pri odkritju bolezni in se popolnoma razvijajo po 25 letih bolezni (Čokolič, 2006). Poznamo več vrst kroničnih zapletov kot so; diabetična nefropatija, diabetična retinopatija, diabetična nevropatija, spolne motnje in diabetično stopalo kot najpogostejši zaplet, ki je posledica kombinacije makroangiopatije, nevropatije in mikronangiopatije. Ob prisotnosti vnetja pride do uničenja tkiva, ki lahko privede do kirurške odstranitve dela uda od stopala, pod ali nad kolenom (Čokolič, 2006). Izguba okončine je ena izmed najhujših posledic SB, pri kateri so moški bolj ogroženi kot ženske in s starostjo narašča tveganje (Urbančič Rovnan, 2006). Razjeda diabetičnega stopala je velik zdravstveni, družbeni in ekonomski problem in vodilni vzrok obolevnosti in umrljivosti zlasti v razvitih državah. Kar predstavlja od 70 do 80 % amputacij spodnjih okončin povzročenih zaradi preriferne nevropatije, periferne vaskularne bolezni, slabo urejenega krvnega

sladkorja, kronične ledvične odpovedi in diabetične retinopatije (Zumbaria, Malika in Ahmadb, 2012).

3 Preprečevanje zapletov sladkorne bolezni

Pojav in razvoj SB lahko preprečimo le z redno telesno aktivnostjo in zdravo prehrano, s katerima bomo dosegli naslednje cilje:

- pravočasna prepoznavna simptomov in znakov bolezni,
- preprečitev akutnih znakov bolezni,
- preprečiti in zavirati kronične zaplete bolezni,
- izboljšati kakovost življenja,
- izboljšati bolnikovo socialno usposobljenost,
- zmanjšati smrtnost (Bohinc in Peternelj, 2006).

Veliko vlogo v preprečevanju zapletov SB ima zdravstvena vzgoja. Namen te je bolnike naučiti o vzrokih nastanka, širjenja, preprečevanja in zdravljenja SB in doseči spremembe v vedenju, ki omogočajo bolniku najlažji potek bolezni, psihosocialno prilagoditev in zadovoljivo kakovost življenja (Starc, 2003).

Zdravstvena vzgoja je strateško pomembna za oskrbo bolnikov, saj z dobro organizirano in načrtovano zdravstveno vzgojo lahko dosežemo usposobljenost pacientov za sodelovanje pri zdravljenju SB. Pri čemer pomanjkanje časa ali denarja ne smeta in ne moreta biti izgovor za neizvajanje in pomanjkljivo izvajanje zdravstvene vzgoje pacienta (Vrtovec, 1999). Tudi na podlagi raziskav je ugotoviti, da je s temeljito vzgojo možno znižati tveganje za amputacije do 68 % in razjede stopala do 72 %. Zdravstvena vzgoja obsega osnovne podatke o SB, njenem zdravljenju, zapletih, navodila za samopregledovanje nog, nasvet glede obutve in navodila za ukrepanje v primeru svežih ran na stopalu in je pomembna tako za bolnike kot za njihove svojce, še posebno pa za osebe v zdravstvenih domovih, DSO in bolnišnicah (Urbančič Rovan, 2006).

4 Program za preprečevanje sladkorne bolezni

Urbančič in Slak (2016) navajata, da 15 % bolnikov s SB prej ali slej dobi razjedo na nogi, zato poudarjata, da je ključna vloga v preventivi vzgoja bolnikov, svojcev in zdravstvenega osebja s pravilno nego nog, pravilno obutvijo in pravočasnim odkrivanjem ogroženih bolnikov. Študije kažejo, da sprememba načina življenja z zmanjšanjem telesne teže in povečanjem telesne aktivnosti zmanjšuje razvoj pojava sladkorne bolezni tipa 2 in je hkrati tudi stroškovno najbolj učinkovito zdravilo. Pri čemer je samoupravljanje s SB in načinom življenja ključni vidik zdravljenja, s katerim bolnik lahko sam vpliva na spremembo v načinu življenja, prehrani, uravnavanju telesne teže in dnevnim enotam injekcij insulina z enotnim ciljem – stabilna

raven krvnega sladkorja. Rezultati tudi kažejo, da vsi tisti ki imajo podporo družine, prijateljev znancev pri samoupravljanju s SB kažejo bistveno boljše rezultate pri dnevnem spremljanju glukoze v krvi, kot tisti brez podpore. Ljudem s SB pogosto primanjkuje znanj o SB in njihovim povečanim tveganjem za bolezni srca in drugih kroničnih bolezni, katere lahko preprečimo s spremenjenim življenjskim slogom, kulturo, psihološko blaginjo in izobraževanjem. Ko bolnik prejme diagnozo SB lahko doživi vrsto emocij, vključno s šokom, zanikanjem jezo in depresijo, in ravno tukaj je potrebno narediti prvi korak k spodbujanju samoupravljanja SB. Zdravstveni psihologi v svojih raziskavah poročajo o učinkovitosti usposabljanja, na katerih se bolniki naučijo meriti raven sladkorja v krvi, prepoznati fizične simptome kot so slabost, suha usta, utrujenost in razdražljivost. Vsa ta znanja so doprinesla tudi učinke in manj dolgoročnih zapletov zaradi hiperglikemije v krvi, manj avtomobilskih in drugih nesreč zaradi hipoglikemije in manj hospitalizacij zaradi motenj krvnega sladkorja, razjed na stopalu in amputacij (Straub, 2014).

Še vedno pa ima ključno vlogo medicinska sestra, kot edukator z znanjem in izkušnjami, ki v sklopu zdravstveno vzgojnega dela bolniku omogoča višjo kakovost življenja. Njen cilj je usposobiti pacienta za dejavno sodelovanje pri zdravljenju bolezni in s tem izboljšati presnovno urejenost in zmanjšati tveganje za akutne in kronične zaplete SB. Kljub vsemu pa mora zdravstveno vzgojo prilagoditi pacientovim psihosocialnim in fizičnim zmožnostim in upoštevati njihove dotedanje življenje, delo in razmere, v katerih živi. Vse večji poudarek mora namenjati ustrezni in pravilni negi nog. Saj so za nastanek razjede še posebej ogroženi tisti bolniki, ki so v preteklosti že imeli razjedo na stopalu, imajo že več let SB s kroničnimi zapleti, so stari, živijo sami in v slabih socialnih razmerjih. Bolniki naj si noge umivajo vsak dan in jih dobro osušijo, še posebej med prsti, nato pa stopala namažejo z mastno kremo. Žuljev, kurjih oces naj ne obdelujejo sami, temveč naj obiščejo ustreznega pedikerja. Za vsakodnevno urejenost nohtov, naj uporabljajo svoj pribor, ki naj ima zaobljene robove, odsvetovana pa je uporaba britvic, koničastih škarij ali kovinskih strgal. Pri nakupu čevljev, naj bodo pozorni, da je le ta dovolj visok, mehek, iz naravnih materialov, brez notranjih šivov, dovolj širok, z odstranljivim vložkom in njihov nakup naj opravijo v popoldanskem času. Naloga diabetološkega tima je najti tiste bolnike, ki so najbolj ogroženi za nastanek diabetične razjede ali gangerne in jim zagotoviti celotni zdravstveno vzgojni program. To lahko dosežemo s presajalnim testom, s katerim ugotovljamo dejavnike tveganja. Ves čas pa jih je potrebno vzpodbujati z dobro presnovno urejenostjo in vzpodbujanje prenehanje kajenja (Kosmina Novak, 2010).

5 Metodologija

5.1 Namen in cilj pregleda literature

Namen pregleda literature je na podlagi pregleda domače in tuje literature predstaviti pomen dobre preventivne in kurativne vzgoje s poudarkom na svetovanju o pravilni

in ustrezni izbiri obutve in stopalnih vložkov skozi vidik dela medicinskih sester v diabetoloških ambulantah in z vidika pacientov s sladkorno boleznijo. Za pregled in analizo literature smo uporabili podatkovne zbirke CINAHL, Medline, Cobiss, PubMed, Science Direct in Goole učenjak, s ključnimi besedami »ortopedski čevlji (orthopaedic shoes) in »sladkorna bolezen« (diabetes).

Cilj raziskave je ugotoviti:

- Ali ortopedska obutev bistveno zmanjša pritiske in razvoj diabetičnega stopala?
- Na kakšen način lahko preprečimo amputacijo pri sladkornem bolniku?
- Kako sladkorna bolezen vpliva na rehabilitacijo bolnika z amputacijo?

5.2 Raziskovalne metode in tehnike

Raziskava je temeljila na pridobitvi odgovorov s pomočjo deskriptivne in kavzalno – neeksperimentalne metode raziskovanja.

5.3 Vzorec

O ortopedskih čevljih je bilo objavljenih 6 preglednih člankov od leta 2006 do 2012 in o sladkorni bolezni 19 člankov od leta 2003 do 2016.

Največ študij je bilo opravljenih o učinkovitosti preprečevanja pojava in zapletov bolezni narejenih pri ljudeh s sladkorno boleznijo, revmatoidnim artritisem, plantarnim fasciitisom in artrozo kolena.

6 Rezultati

Z rezultati želimo prikazati, kako pomembna je zdravstvena vzgoja pacientov s sladkorno boleznijo. Saj z dobro organizirano in pravilno načrtovano zdravstveno vzgojo lahko dosežemo usposobljenost pacientov za njihovo sodelovanje v zdravljenju. Pomanjkanje časa ali denarja ne moreta in niti ne smeta biti izgovor za neizvajanje ali pomanjkljivo izvajanje zdravstvene vzgoje pacienta s sladkorno boleznijo, temveč moramo strmeti k temu, da z dobro preventivno zdravstveno vzgojo prispevamo k učinkovitemu zdravljenju, boljšemu okrevanju, večji kakovosti življenja, ter tako dolgoročno pozitivno vplivamo na zdravstveno blagajno, zmanjšujemo okoljsko obremenjenost in povečujemo splošno blaginjo prebivalstva.

6.1 Ali ortopedska obutev, bistveno zmanjša pritiske in razvoj diabetičnega stopala?

Ortopedska obutev je individualno izdelan pripomoček po predpisu specialista – fiziatra, ortopeda in je del programa zdravljenja ali preventivnih ukrepov. Z ustrezno obliko sestavnih delov; vložka, podplata, pete, zgornjega dela obutve in ustreznih materialov, lahko dosežemo različne funkcionalne učinke kot so:

- preprečevanje napredovanja deformacij in recidiva po kirurškem posegu,

- podporo stopalu s pravilno razbremenitvijo pritiskov in strižnih sil,
- kontrolo neželenih gibov in bolečin,
- izenačitev dolžine spodnjih ekstremitet,
- izboljšanje gibanja pri rigidni deformaciji (Ačko, 2009).

Spencer (2008) v eni izmed svojih študij omenja, da razbremenjevanje pritiskov preprečuje razvoj razjed na stopalu zaradi SB, medtem ko Cavanagh (2010) ugotavlja, da z ortopedskimi čevlji razbremenimo tveganje za nastanek rane med 16 in 52 %, za kar lahko 87 % učinkovitost dosežemo z mavčnimi škornji. Ortopedski čevlji učinkovito zmanjšajo težave s stopali in izboljšajo hojo, če jih oseba redno nosi. Ravno iz tega razloga je oseba pripravljena sprejeti kompromis glede videza (Štajer idr., 2015). Tudi v mednarodnih smernicah zasledimo priporočila o izobraževanju in spodbujanju pacientov o ustrezni obutvi, s katero preprečijo ponavljajoče razjede in deformacije stopal ter izboljšajo učinek hoje za 30 % (International Working Group on the Diabetic Foot, 2015).

6.2 Na kakšen način lahko preprečimo amputacijo pri sladkornem bolniku?

Amputacija je eden izmed tistih dejavnikov, ki ima velik vpliv na spremembe v življenju in njegovem zmanjšanem delovanju. V literaturi je amputacija opisana kot izguba oziroma odstranitev uda ali dela telesa in kot dogodek, ki sproži spremembo v razpoloženju in delovanju posameznika. Tako kot SB tudi amputacija predstavlja tveganje za izgubo službe, zmanjšanje samopodobe in psihološkega delovanja. Burger (2016) navaja, da mora rehabilitacija potekati po fazah (preoperativna, akutno pooperativna, preprotetična, protetična in faza sledenja) brez premorov. Glede na oceno rehabilitacije in odločitev, kakšno protezo se predpiše posamezniku, je rezultat odvisen od telesne in psihične funkcije, bolečine v krnu, fantomske bolečine, gibljivosti sklepov, mišične moči, vzorca hoje, funkcije srca in ožilja.

Pollock in sodelavci (2004) navajajo, da se pomanjkanje znanja o SB in njenih posledicah pri bolnikih pozna ravno na področju zaznavanja okvare senzibilitete in poškodb stopal, nagnjenosti k razjedam, vplivom kajenja in izbire čevljev. Saj zanje o ustrezni izbiri obutve in zdravem načinu življenja ter dosledna skrb za stopala bistveno pripomoreta k preprečevanju amputacije. Zato je izobraževanje in podajanje informacij na pravi način izredno pomembno za bolnike, saj si s pridobljenim znanjem izoblikujejo veščine za kakovostno življenje, vključevanje aktivnosti, osebno nego in samopregledovanje stopal. Al - Wahbi (2010) navaja, da izobraževalni program povečuje zavedanje o SB in negi stopal tako pri bolnikih kot pri zdravstvenem osebju in s tem bistveno prispeva k preprečevanju amputacij udov.

Na podlagi raziskave opravljene na Univerzitetnem rehabilitacijske inštitutu Republike Slovenije, v katero so bili vključeni vsi novo sprejeti bolniki po amputaciji od januarja do decembra 2014 (podatka o št. oseb nismo zasledili) in se udeležili 45 minutnega seminarja je ugotoviti, da se izobraževanje obrestuje. Z izobraževanjem so želeli predstaviti načine, s katerimi bi bolniki prepoznali nevarnosti in vzroke amputacije. Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov pred in dan po izobraževanju je

ugotoviti, da se bolniki s SB bolj zavedajo negativnih vplivov kajenja in visokega krvnega tlaka ter pomena pregledovanja stopal, kot bolniki, ki so jim spodnji ud amputirali zaradi žilne problematike. Nihče od njih pa se ne zaveda drugih dejavnikov, kot so alkohol, povišane maščobe v krvi in slaba prekrvavitev, kateri lahko privedejo do amputacije (Petkovšek - Gregorin in Omerzo, 2016). Tudi različna znanstvena dognanja in praktične izkušnje po svetu dokazujejo, da s pravočasnim odkrivanjem ogroženih bolnikov in pravilnim preventivnim programom preprečimo vsaj 50 % amputacij (Urbančič Rovan, 2003).

6.3 Kako sladkorna bolezen vpliva na rehabilitacijo bolnika z amputacijo?

Rehabilitacija oseb po amputaciji se naj bi pričela že s sprejemom na kirurški oddelek in se brez prekinitve nadaljevala v enotah za fizikalno in rehabilitacijsko medicino. Glede na smernice je mesto rehabilitacije pogojeno z zdravstvenim stanjem pacienta, funkcionalnimi sposobnostimi, socialne podpore in lokalne skupnosti. Namen rehabilitacije je naučiti pacienta samostojne hoje s hoduljo ali berglami, obvladovanje vožnje z vozičkom, samostojnega presedanja, nameščanje in snemanje protez ter vključitve v dnevne aktivnosti. V Sloveniji rehabilitacija oseb po amputacijah poteka v bolnišnicah ali na URI Soča, kjer se pacient sooči skrbeti oz. ozdraviti in vzdrževati pridružene bolezni, mentalno zdravje, kognitivne funkcije, psihološko stanje, mišično moč, krn, gibljivost sklepov, ravnotežje in vzdržljivost srca in ožilja. Vendar kljub vsemu na vsak predpis ležišča in vrsto vložka ter izbiro sklepov vplivajo pridružene bolezni, telesna aktivnost, fizična moč in socialni status (Burger, 2014). V študiji Aprile et al., (2018) navajajo, da so bolniki s SB v eni izmed raziskav pokazali nižjo hitrost hoje, nižjo gibljivost gležnjev, kolen, kolkov in kakovost življenja. Kako velik vpliv ima SB bolezen na samo rehabilitacijo po amputaciji v literaturi nismo zasledili.

7 Zaključek

SB sodi med tiste kronične bolezni, ki zaradi svoje velike pogostosti ter zahtevne in kompleksne obravnave predstavljajo velik javnozdravstveni problem in ni samo problem razvitega sveta, ampak je odraz ekonomskih in socialnih determinant zdravja, kot sta revščina in neizobraženost (Kerstin Petrič, Zaletel Vrtovec in Potočnik, 2010). Bowen et al. (2015) poudarjajo, da je uspešen rezultat dobro urejene SB odvisen od vsakodnevnega nadzora glukoze v krvi, samoupravljanja povezanega z notranjo motivacijo, samostojnostjo in samozavestjo. Ugotovitve raziskav kažejo pozitivno povezavo med samo učinkovitostjo in samooskrbo bolezni z zavedanjem, da poslabšanje SB privede do diabetičnega stopala, amputacij, bolezni srca, odpovedi ledvic in slepote. Prav tako je ugotoviti, da so bolniki s SB bolj ozaveščeni o pojavu nastanka diabetičnega stopala in njegovih posledicah. Zaradi povečanega hitrega tempa življenja, slabih vsakodnevnih navad in razvad, stresa in povečane pričakovane življenjske dobe in rasti prebivalstva je pričakovati povečanje bremena

pri zdravljenju kroničnih bolezni pri odraslih. Eden od faktorjev, ki povzroči fizične in psihične posledice, je diabetično stopalo, ki ponazarja strah in stres pred amputacijo noge in finančne težave pri nabavi čevljev in primernih nogavic ter finančno breme zdravstva. Za izboljšanje rezultatov SB je potreben celovit pregled stopal, ki vključuje splošni pregled, dermatološko oceno, klasifikacijo tveganja in senzorični pregled z vizualnim pregledom stopala in znaki anomalij. Ugotovitve raziskav so pokazale, da pomanjkljivo zanje bolnikov o zapletih SB lahko nadomestimo s programi o promociji zdravja, kateri bi morali biti v vseh bolnišnicah, diabetoloških klinikah, s tem pa bi dosegli zmanjšano tveganje za nastanek zapletov SB.

LITERATURA

1. Ačko, N. (2009). Preprečevanje ploskih stopal pri predšolskih otrocih (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Pedagoška fakulteta.
2. Al-Wahbi, A. (2010). Impact of a diabetic foot care education program on lower limb amputation rate. *VAsc Health Risk Manag*, št. 6, str. 923–934.
3. Ambrož, A. (2010). Medicinske sestre zagotavljamo varnost in uvajamo novosti pri obravnavi pacientov s kroničnimi obolenji. V: Kavaš, E., Zrim, M., Lebar Z. in Šumak (ur.). *Diabetično stopalo*. Murska Sobota: Strokovno društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Pomurja, str. 49–51.
4. Aprile, I., Galli, M., Pitocco, D., Simbolotti, C., Germanotta, M., Bordieri, C., Padua, L. in Ferrarin (2018). Does First Ray Amputation in Diabetic Patients Influence Gait and Quality of Life? *The Journal of Foot & Ankle Surgery*, str. 44–51.
5. Bohinc, M. in Peternel, K. (2006). Zdravstvena vzgoja bolnikov s sladkorno boleznijo, potek učnih ur pri obravnavi bolnikov s sladkorno boleznijo. V: Klavs, J., Tomažin, M., Šporar, A., Krašovec, B. in Žargaj (ur.). *Sladkorna bolezen priročnik*. Ljubljana: samozaložba, str. 628–661.
6. Bowen, P., Clay, O., Lee, L., Vice, J., Ovalle, F. in Crowe, M. (2015). Associations of Social Support and Self-Efficacy With Quality of Life in Older Adults With Diabetes. *J. Gerontol Nurs*, 41, str. 21–29.
7. Burger, H. (2014). Klinične smernice za rehabilitacijo oseb po amputaciji spodnjega uda. *Rehabilitacija*, 13, št. 1, str. 116–122.
8. Burger, H. in Kuret, Z. (2016). Ocenjevanje bolnikov po amputaciji – od amputacije do popolne reintegracije. *URI Soča*, 15, št. 1.
9. Cavanagh, P. in Bus, S. (2010). Off – loading the diabetic foot for ulcer prevention and healing. *J. Vase Surg*, 52, št. 3, 37S–43S.
10. Čokolič, M. (2006). Kronični zapleti sladkorne bolezni. V: Čokolič, M. (ur.). *Sladkorna bolezen*. Splošna bolnišnica, Klinični oddelek za interno medicino, Oddelek za endokrinologijo.
11. International Working Group on the Diabetic Foot (2015). IWGDF Guidance on the prevention of foot ulcers in at-risk patients with diabetes. Spletna stran: <http://iwgdf.org/guidelines/guidance-for-prevention-2015> [Citirano 28. 2. 2018].
12. Kerstin Petrič, V., Zaletel Vrtovec, J. in Potočnik, A. (2010). Nacionalni program za obvladovanje sladkorne bolezni. Ljubljana: RS, Ministrstvo za zdravje.
13. Kosmina Novak, V. (2010). Medicinske sestre zagotavljamo varnost in uvajamo novosti pri obravnavi pacientov. V: Štemberger Kolnik, T. in Majcen Dvoršak, S. (ur.). *Oskrba pacienta s kronično boleznijo na primarni ravni v specialistični dejavnosti*. Ljubljana, Koper: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, zdravstvenih tehnikov in babic; Strokovno društvo medicinskih sester, zdravstvenih tehnikov in babic, str. 41–44.
14. Mrevlje, F. (2005). Zdravljenje sladkorne bolezni. V: Kocijančič, A., Mrevlje, F. in Štajer, D. (ur.). *Interna medicina*. Ljubljana: Littera picta d. o. o., str. 703.

15. Peternelj, K. (2012). Obravnava starostnika s sladkorno boleznijo. V: Ferfolja, S. (ur.). Peroralna zdravila za zdravljenje sladkorne bolezni, zbornik predavanj. Ljubljana: Strokovna sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v socialnih zavodih, str. 11–16.
16. Petkovšek - Gregorin, R. in Omerzo, M. (2016). Izobraževanje ko pomemben dejavnik pri preprečevanju amputacij spodnjega uda zaradi žilne problematike. URI Soča, 15, št. 2.
17. Pollock, R., Unwin, N. in Connolly, V. (2004). Knowledge and practice of foot care in people with diabetes. *Diabetes Res Clin Pract*, 64, št. 2, str. 117–122.
18. Spencer, S. (2008). Pressure relieving interventions for preventing and treating foot ulcers. *Cochrane Database Syst Rev*, 23, št. 6, str. 512–521.
19. Starc, A. (2003). Program zdravstvenega izobraževanja sladkornih bolnikov. *Obzor Zdr N*, 37, str. 139–150.
20. Straub, R. O. (2014). Diabetes. *Health Psychology a biopsychosocial approach*, str. 396–412.
21. Šatejer, T., Burger, H., Mlakar, M. in Vidmar, G. (2015). Dejavniki, pomembni za uporabnike ortopedskih čevljev in njihove prilagoditve. *Rehabilitacija*, 14, št. 2, str. 31–26.
22. Urbančič Rovan, V. (2006). Diabetična noga. V: Bohnec, M., Klavs, J., Tomažin, M., Šporar, A., Krašovec, B. in Žargaj, B. (ur.). *Sladkorna bolezen priporočnik*. Ljubljana: samozaložba, str. 176–194.
23. Urbančič Rovan, V. in Koselj, M. (ur.). (2003). *Oskrba diabetičnega stopala. Priročnik za medicinske sestre in zdravstvene tehnike (2. izdaja)*. Ljubljana: Littera picta.
24. Urbančič, V. in Slak, M. (2016). Pregled diabetičnega stopala. Spletna stran: <http://endodiab.si/priporocila/diabeticna-noga/pregled-stopala/> [Citirano 14. 1. 2018].
25. Vrtovec, M. (1999). Zdravstvena vzgoja bolnikov s sladkorno boleznijo tipa 2. V: Koselj, M., Medvešček, M. in Mrevlje, F. (ur.). *Sladkorna bolezen tipa 2. Priročnik za zdravnike*. Ljubljana: samozaložba, str. 25–40.
26. World Health Organization (WHO). Diabetes. Spletna stran: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/en/> [Citirano 14. 1. 2018].
27. Zumbaira, M., Malika, A. in Ahmadb, J. (2012). The foot. Incidence, risk factors for amputation among patients with diabetic foot ulcer in a North Indian tertiary care hospital.

Kriptovalute in tehnologija veriženja blokov

UDK 336.74:004+330.14

KLJUČNE BESEDE: kriptovalute, veriženje blokov, Bitcoin

POVZETEK - Kriptovaluta je digitalna oziroma virtualna valuta, neodvisna od centralnih bank, ki uporablja kriptografske algoritme za generiranje enot valute in preverjanje prenosa sredstev. Bitcoin, prva kriptovaluta, ki je zaorala ledino na tem področju, je v lanskem letu, zaradi svoje izjemne rasti in posledično nepredstavljenih donosov na vložena sredstva, povzročil veliko zanimanja širše svetovne in tudi slovenske javnosti. Dandanes je v obtoku že skoraj 17 milijonov bitcoinov s skupno tržno vrednostjo več kot 270 milijard ameriških dolarjev. Uspeh bitcoina je povzročil nastanek številnih novih kriptovalut, med katerimi velja izpostaviti ethereum, ripple in litecoin. Bitcoin, kot tudi vse ostale kriptovalute, temeljijo na tehnologiji veriženja blokov. Namen prispevka je predstaviti osnovne koncepte izvirne tehnologije veriženja blokov in nekaj njenih nadgradenj. V prispevku bomo prikazali tudi ključne značilnosti kriptovalut z največjo tržno vrednostjo in se dotaknili fenomena kriptožetonov ICO (Initial Coin Offering), ki omogočajo podjetjem nov način zbiranja zagonskih sredstev.

UDC 336.74:004+330.14

KEY WORDS: cryptocurrencies, blockchain, Bitcoin

ABSTRACT - Cryptocurrency is defined as a digital or virtual currency, independent of central banks, that uses cryptographic algorithms for generating currency units and checking the transfer of assets. Bitcoin, the first cryptocurrency that laid a foundation in this field, has generated great interest worldwide as well as in Slovenia due to its exceptional growth in the last year and unimaginable returns on invested funds. Today, nearly 17 million Bitcoins with a total market value of over 270 billion USD are in circulation. The success of Bitcoin has resulted in the emergence of a numerous new cryptocurrencies, among which we should mention Ethereum, Ripple and Litecoin. Along with other cryptocurrencies, Bitcoin is based on blockchain technology. The purpose of the paper is to present the basic concepts of the original blockchain technology and some of its upgrades. The paper will also present the key features of cryptocurrencies with the highest market value, and the ICO (Initial Coin Offering) phenomena that enables companies a new way of collecting startup resources.

1 Uvod

Tehnologija veriženja blokov je ena največjih inovacij, ki so se v zadnjih letih pojavile na področju interneta. Omogoča namreč varno in zanesljivo izmenjavo digitalnih sredstev (kriptovalut) in vzpostavitev pogodb med strankami. Idejo, ki se je izoblikovala v tehnologijo veriženja blokov, je leta 2008 podal posameznik ali organizacija pod psevdonimom Satoshi Nakamoto v beli knjigi z naslovom »Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System« (Nakamoto, 2008). V njej se je ukvarjal s problemom, kako vzpostaviti sistem elektronskega denarja brez potrebe po nekem centralnem organu, ki bi nadzoroval izvajanje transakcij. Do tedaj je namreč veljalo prepričanje, da zaradi narave elektronskih dokumentov oziroma datotek, ki za razliko od fizičnih dokumentov omogoča preprosto in natančno kopiranje, tovrstnega zanesljivega in varnega sistema ni možno zgraditi in vpeljati. Nakamoto je problem podvajanja elektronskega denarja in potrjevanja transakcij rešil z uporabo nabora kriptografskih tehnik, ki vključujejo kriptografijo javnega ključa za identifikacijo imetnikov sredstev in varen prenos ter uporabo zgoščevalnih funkcij (hash) za potr-

jevanje transakcij, problem enoličnega vrstnega reda transakcij pa je rešil z vpeljavo sistema veriženja blokov, po čemer je tehnologija tudi dobila svoje ime. Teoretično zasnovo sistema je že leto dni kasneje nadgradil s praktičnim primerom uporabe, tako je 3. januarja 2009 ugledala svet prva in danes še vedno najpomembnejša kripto valuta bitcoin, nedolgo zatem pa so bile že izvedene tudi prve transakcije med uporabniki.

Tehnologijo veriženja blokov lahko opredelimo kot sistem povezanih računalnikov, ki omogoča vzdrževanje enotne, ažurne in varne knjige transakcij (Rashkovich, 2017). Sestavljajo jo trije ključni deli: omrežje povezanih računalnikov (udeleženci), omrežni protokol in mehanizem soglasja. Omrežje je v odvisnosti od implementacije (dovoljenj dostopa do blokov) lahko javno ali zasebno, v slednjem primeru do njega dostopajo le posamezni člani. Računalniki v omrežju se imenujejo vozlišča, mrežni protokol pa opredeljuje, kako vozlišča med seboj komunicirajo. Ker vsako vozlišče hrani svojo kopijo knjige transakcij, je sistem zavarovan pred napakami ali goljufijami. Prav ta redundanca, imenovana »toleranca napak«, naredi tehnologijo veriženja blokov edinstveno. Mehanizem soglasja je proces, s katerim omrežje preveri transakcije in doseže dogovor o tem, katera je trenutna, aktualna veriga blokov.

2 Kriptovaluta bitcoin

Prva in širšemu občinstvu najbolj znana aplikacija tehnologije veriženja blokov je bitcoin (BTC), kriptovaluta, ki jo je Nakamoto zasnoval z namenom nadomestitve klasičnih valut (npr. dolar ali evro), torej za plačevanje izdelkov in storitev. En BTC je ena enota digitalne valute bitcoin. Podobno kot npr. valuta dolar ali evro, sam po sebi nima nobene vrednosti. Njegovo trenutno vrednost določata ponudba in povpraševanje na trgu kriptovalut, za katerega pa je značilna velika volatilnost v primerjavi s klasičnimi valutami in drugimi finančnimi instrumenti (delnice, obveznice itd.).

Bitcoin kovanec sam po sebi ne obstaja v fizični obliki, nanj lahko gledamo kot na seznam transakcij med naslovi v bitcoin omrežju (Bitcoin.com, 2017). Elektronski kovanec (bitcoin) je definiran kot veriga digitalnih podpisov. Pošiljatelj (lastnik) prenese bitcoine prejemniku (naslednjemu lastniku) tako, da digitalno podpiše zgoščeno vrednost predhodnih transakcij in javni ključ prejemnika in to doda na konec kovanca. Prejemnik lahko preveri digitalne podpise in tako potrdi lastniško verigo (Nakamoto, 2008).

Spremljanje količine bitcoinov, ki jih ima posameznik v lasti, omogoča knjiga transakcij (Ledger), digitalna datoteka, v kateri so zabeležene vse transakcije, ki so bile kdajkoli opravljene z bitcoini. Knjiga transakcij ni centralizirana (kot to velja npr. za transakcije, ki jih opravljajo komitenti posameznih bank in so shranjene na njihovih strežnikih), temveč se po vsem svetu distribuira preko omrežja zasebnih računalnikov, ki hranijo podatke in izvajajo računanje. Vsak od teh računalnikov, ki predstavlja vozlišče omrežja bitcoin, hrani kopijo knjige transakcij.

Dejstvo, da knjigo transakcij vzdržuje skupina povezanih računalnikov in ne centralizirana enota (npr. banka), ima več posledic:

- Če v klasičnem bančnem sistemu poznamo samo svoje transakcije in stanje na računu, tehnologija veriženja blokov zagotavlja transparentnost, saj so podatki o vseh transakcijah prosto dostopni vsem.
- Sodelovanje med banko in komitenti temelji na zaupanju, v primeru težav je na voljo pomoč banke, v skrajnem primeru se lahko poslužimo različnih pravnih sredstev za zavarovanje svojega premoženja in ne nazadnje, do določene višine (v Sloveniji 100.000€) za naše vloge jamči tudi država. Po drugi strani, je omrežje bitcoin povsem porazdeljeno in če pride do težav, nimamo nikogar, na katerega bi se obrnili.

Tehnologija veriženja blokov je že v svojih temeljih zasnovana tako, da odpravlja potrebo po zaupanju v neko specifično instanco, varnost in zanesljivost se zagotavlja z uporabo specifičnih matematičnih funkcij in kriptografskih algoritmov.

2.1 Denarnica

Da bi lahko posameznik izvajal transakcije (nakup, prodaja, posredovanje), si mora najprej priskrbeti ustrezno denarnico (program, ki omogoča shranjevanje in izmenjavo kriptovalute). Vsaka denarnica je zavarovana z uporabo asimetričnih kriptografskih tehnik, ki uporabljajo para različnih, a med seboj neločljivo povezanih ključev: javni in zasebni. Denarnico lahko primerjamo s transparentnim sefom, vsak lahko vidi njeno stanje, zgolj lastnik pa ima dostop do premoženja v njej. Ko govorimo, da je nekdo lastnik določenega števila bitcoinov, s tem dejansko poudarjamo, da ima dostop do para ključev in sicer (Bitcoin.com, 2017):

- javnega ključa denarnice (njegova zgoščena vrednost predstavlja naslov bitcoin denarnice) na katerega so bili predhodno ti kovanci preneseni in
- pripadajočega zasebnega ključa denarnice, ki lastniku omogoča, da pridobljene kovance posreduje naprej.

Do omrežja Bitcoin se lahko dostopa tudi povsem anonimno, z uporabo brskalnika Tor ali virtualnega privatnega omrežja (VPN), kar zagotavlja anonimnost, saj se uporabnik identificira zgolj s svojim javnim ključem. Omrežje bitcoin tudi ne omejuje števila denarnic, ki si jih lahko posameznik ustvari, tako da razen v primeru, če nekdo pošlje vse bitcoine v določeno denarnico, povezav med njimi ni mogoče identificirati.

Ko želi lastnik poslati določeno število bitcoinov iz svoje denarnice, mora sporočilo podpisati z zasebnim ključem denarnice, kar zagotovi, da lahko le on porabi sredstva shranjena v dotični denarnici (je namreč edini, ki pozna zasebni ključ, potreben za odklepanje denarnice). Vsako vozlišče v omrežju lahko navzkrižno preveri, ali je zahtevo za transakcijo zares poslal pravi lastnik iz svoje denarnice, tako da preveri podpis z uporabo javnega ključa pošiljatelja. Proces preverjanja se izvede ob vključitvi transakcije v nov blok, aktivnosti izvajajo bitcoin vozlišča, ki jih imenujemo rudarji, postopek pa rudarjenje.

V tehnologiji veriženja blokov ni nikjer posebej zabeleženo trenutno stanje, ki se nahaja v posamezni denarnici. Če se želi izvedeti, kakšno je aktualno stanje neke denarnice, je potrebno analizirati in preveriti vse transakcije, ki so se doslej zgodile na celotnem bitcoin omrežju in so povezane z dotično denarnico.

2.2 Transakcija

Bitcoin transakcije so sporočila, ki se digitalno podpišejo in pošljejo vsem vozliščem bitcoin omrežja. So javne in vsem dostopne v knjigi transakcij. Zgodovina posamezne transakcije podaja informacije vse do točke, kjer je posamezen bitcoin prvič nastal (z rudarjenjem). Bitcoin transakcija sestoji iz naslednjih dveh delov (KLMoney, 2017):

- *Vhod*: povezava na izhod predhodne transakcije, iz katere je pošiljatelj dobil bitcoine, ki jih želi posredovati naprej.
- *Izhod*: podaja navodila za pošiljanje bitcoinov prejemniku. Vsebuje količino bitcoinov, ki so predmet prenosa in javni ključ prejemnika.

Transakcija lahko vključujejo enega ali več vhodov in izhodov, kar omogoča delitev in kombiniranje vrednosti bitcoinov. Tipično obstaja ali en vhod iz predhodne transakcije večje vrednosti ali več vhodov, ki kombinirajo predhodne transakcije manjših vrednosti in dva izhoda: eden za prenos vrednosti, drugi pa za vračilo ostanka (če seveda obstaja), nazaj pošiljatelju (Nakamoto, 2008). Ko torej oseba A pošlje osebi B določeno število bitcoinov, pošlje v omrežje sporočilo (transakcijo), da se mora znesek bitcoinov na njegovem računu zmanjšati za določeno vrednost BTC, znesek računa osebe B pa za enako vrednost povečati. Vsako vozlišče v omrežju prejme posredovano transakcijo in jo vključi v svojo kopijo knjige transakcij, s čimer posodobi stanje na računih obeh oseb.

Transakcija vključuje povezave na predhodne transakcije (preko vhodov), katerih skupno stanje izenačuje ali presega število bitcoinov, ki bo posredovano naprej. Vsakič, ko se vključi posamezne vhode v transakcijo, se ti štejejo za neupravičene v kateri koli prihodnji transakciji. Transakcija se digitalno podpiše z uporabo zasebnega ključa pošiljatelja. Kako lahko sistem zaupa veljavnosti vhodnih transakcij? Rešitev je v preverjanju vseh predhodnih transakcij preko njihovih vhodov. Za poenostavitve in pohitritev postopka, vsako vozlišče hrani tudi seznam vseh še neuporabljenih transakcij. Celoten sistem zagotavlja, da se pridobljena sredstva ne morejo porabiti več kot enkrat.

2.3 Veriženje podatkovnih blokov

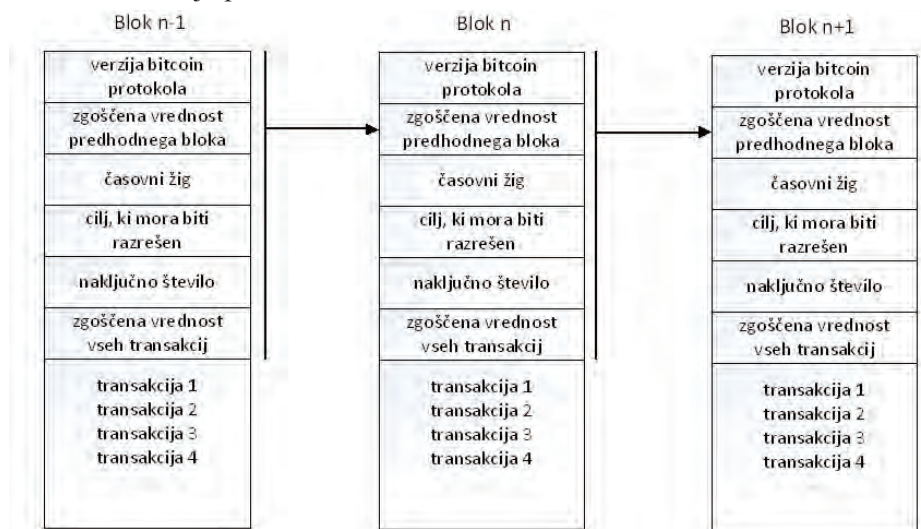
Tehnologija veriženja blokov rešuje problem vrstnega reda transakcij. Transakcije se prenašajo iz vozlišča v vozlišče v omrežju bitcoin, zato je lahko vrstni red, v katerem dve transakciji dosežeta vsako vozlišče, drugačen. Napadalec bi lahko poslal transakcijo, počakal, da nasprotna stranka na podlagi prejetih bitcoinov pošlje npr. izdelek ali izvede neko storitev, nato pa poslal povratno transakcijo nazaj na svoj račun. V tem primeru bi lahko nekatera vozlišča prejela drugo transakcijo pred prvo,

posledica česar bi bila, da bi vozlišča označila prvo transakcijo za neveljavno, saj so rezultati vhodnih transakcij že bili porabljeni.

Kako sistem torej ve, katera transakcija je bila najprej zahtevana in odpravi predhodno opisan problem? Tega vsekakor ni možno zagotoviti s časovnim žigom posamezne transakcije, ker je le-tega možno ponarediti. Omrežje bitcoin temelji na tehnologiji veriženja blokov, ki uporablja tehniko sporazumevanja blokov za urejanje vrstnega reda transakcij. Posamezne transakcije se združujejo v skupine, ki jih imenujemo bloki. Vsak blok vključuje končno število transakcij (največja dovoljena velikost bloka je 1MB) in povezavo na predhodni blok (slika 1). Na ta način dobimo zaporedje (verigo) oštevilčenih blokov, iz katerega izvira tudi ime same tehnologije: tehnologija veriženja blokov. Blok je sestavljen iz glave bloka in seznama transakcij, vključenih vanj. Glava bloka vsebuje naslednje podatke (Hill, 2016):

- verzija bitcoin protokola, s katero je bil blok zgrajen,
- zgoščeno vrednost predhodnega bloka (zagotavlja, da nihče ne more spremeniti vrednosti predhodnega bloka, ne da bi se to odrazilo tudi v naslednjem),
- časovni žig (čas izdelave bloka v sekundah od 1. januarja leta 1970),
- cilj, ki mora biti razrešen v stisnjeni obliki,
- naključno število (nonce), s katerim spreminjanjem razrešujemo matematični problem pri rudarjenju,
- zgoščena vrednost vseh transakcij v bloku oziroma koren Merklovega drevesa, katerega listi predstavljajo zgoščene vrednosti posameznih transakcij (zagotavlja, da nihče ne more spremeniti zapisov transakcij v bloku, ne da bi se to odrazilo v njegovi glavi).

Slika 1: Veriženje podatkovnih blokov



Vir: Hill J. (2016). Jenny From the Blockchain.

Za transakcije, ki so v posameznem bloku velja, da so se zgodile (so bile potrjene) istočasno, transakcije, ki niso vključene v blok se štejejo za nepotrjene. Vsako vozlišče lahko združuje transakcije v blok in jih odda v omrežje kot predlog, kateri blok naj bo naslednji. Ker lahko katero koli vozlišče predlaga nov blok, je potrebno zagotoviti sistem, ki bo določil, kateri izmed predlaganih blokov se bo kot naslednji uvrstil v verigo. Preden se lahko nek blok doda v verigo, mora blok odgovoriti na zapleten matematični problem, ustvarjen z uporabo ireverzibilne kriptografske zgoščevalne funkcije. Omrežje bitcoin v ta namen uporablja algoritem SHA-2, ki kakršen koli blok podatkov zgosti v vedno enako dolgo (256 bitov) zgoščeno vrednost. Matematični problem ni rešljiv analitično, izvajati je potrebno ugibanje naključnih števil, ki skupaj z ostalimi podatki v bloku ustvarjajo določen rezultat (po navadi število pod določeno, vnaprej dogovorjeno vrednostjo). V povprečju se v omrežju bitcoin vsakih 10 minut pojavi rešitev problema, kar pomeni, da vsaj toliko časa tudi poteče za potrditev posamezne transakcije. Vozlišče, ki je prvo uspelo rešiti matematični problem, pridobi pravico postaviti naslednji blok v verigo in ga prenesti na celotno omrežje.

Obstaja tudi sicer majhna verjetnost, da dve vozlišči istočasno rešita matematični problem. V takem primeru se oba bloka pošljeta v omrežje in vsako vozlišče gradi naprej na bloku, ki ga je prejelo. Tehnologija veriženja blokov zahteva, da vsako vozlišče gradi na najdaljši blokovni verigi, ki je na voljo. Torej, če obstaja dvoumnost o tem, kateri blok je zadnji, bo takoj, ko se potrdi naslednji blok, vsako vozlišče kot edino možnost sprejelo najdaljšo verigo. Zaradi majhne verjetnosti hkratnega potrjevanja blokov je skoraj nemogoče, da bi prihajalo do večkratnih zaporednih sočasnih potrjevanj kar pomeni, da se celotna veriga blokov hitro stabilizira na en sam, najdaljši niz blokov, o katerem se strinjajo vsa vozlišča.

2.4 Izvor bitcoinov

Od kje izvirajo prvi bitcoini? Kot način za uravnoteženje deflatorne narave kripto valute bitcoin (vnaprej omejeno število na 21 milijonov žetonov BTC) in zaradi napak programske opreme ter izgube gesel v denarnicah, se nagrajuje tiste, ki rešujejo matematični problem vsakega bloka. Dejavnost izvajanja vozlišč v omrežju bitcoin za pridobitev nagrad (ustreznega števila kovancev) se imenuje rudarjenje (analogno rudarjenju zlata). Ta nagrada je glavna spodbuda, ki zasebnike in podjetja spodbuja k upravljanju vozlišč, s čimer zagotavlja računalniško moč, potrebno za obdelavo bitcoin transakcij in stabilizacijo blokovne verige. Ker tipičen računalnik za rešitev matematičnega problema v povprečju potrebuje eno leto, se vozlišča združujejo v skupine (imenujemo jih rudarski bazeni), ki skupaj rešujejo problem. Na ta način se poveča verjetnost, da skupina ugame pravo število in dobi nagrado, ki si jo nato člani razdelijo. Danes največje rudarske skupine dosegajo že več kot 20 % skupne računske moči. Ker se celotna moč računalniške mreže s časom zaradi tehnoloških inovacij in naraščajočega števila vozlišč povečuje, sistem veriženja blokov občasno ponovno kalibrira težavo matematičnega problema za rešitev naslednjega bloka s ciljem, da bi se povprečje 10 minut obdržalo. To zagotavlja stabilnost omrežja in splošno varnost.

Vsake štiri leta se nagrada razdeli na polovico, tako da bo postalo rudarjenje sčasoma manj zanimivo. S ciljem preprečiti, da bi delovanje vozlišč v omrežju počasi zamrlo, so se vpeljale pristojbine za vključitev posamezne transakcije v blok. Pošiljatelj lahko tako sam določi pristojbino, ki jo je pripravljen plačati za vključitev svoje transakcije v blok, vozlišče pa se nato odloči, katere transakcije bo vključilo v naslednji blok (običajno seveda najprej vključi transakcije z višjimi pristojbinami kar zagotavlja, da bodo le-te hitreje izvršene). Pristojbine sicer niso povezane z zneskom transakcij (kar je vsekakor prednost pred npr. bančnimi transferji), so se pa v zadnjem letu zelo povečale, saj se je povečal tudi obseg samih transakcij v sistemu. To je poleg velike volatilitnosti valute tudi eden ključnih vzrokov, zakaj se bitcoin skoraj ne uporablja več v namen, za katerega je bil pravzaprav tudi ustvarjen – kot alternativa klasičnim valutam za plačevanje izdelkov in storitev. Dandanes se kripto valuta bitcoin bolj uveljavlja kot dolgoročno naložbeno sredstvo, imenujejo ga tudi digitalno zlato.

2.5 Prednosti in izzivi tehnologije

Tehnologija veriženja blokov ima naslednje prednosti (Rashkovich, 2017):

- *Preglednost*: vsi v omrežju imajo neposreden dostop do knjige transakcij in lahko vidijo kdo (oziroma katera denarnica) je lastnik določenega števila bitcoinov, katere transakcije so bile izvršene, kdo so bili udeleženci transakcij itd. Gre za povsem pregleden sistem.
- *Varnost*: vsako vozlišče v omrežju ima kopijo knjige transakcij, ki se uporabljajo za potrditev najnovejše različice bloka, kar onemogoča poneverbe. Gre za demokratično zavarovan sistem, ne obstaja posameznik ali organizacija s prevladujočo, močnejšo vlogo.
- *Hitre transakcije*: transakcije v omrežju se izvajajo hitreje kot transakcije, ki vključujejo posrednika (npr. banko), saj se preverjajo avtomatsko.
- *Odsotnost osrednjega organa*: ne obstaja nadzor s strani nekega osrednjega organa ali posrednika (npr. banke ali plačilnega posrednika), ki večkrat načrtno upočasnjuje transakcije, izvaja nadzor, zahteva plačilo višjih stroškov transakcij, zaračunava kazni in v skrajnem primeru tudi zavrne izvedbo transakcij (primer zavrnitve donacij za spletno stran Wikileaks s strani PayPal).

Izzivi, s katerimi se tehnologija sooča (Rashkovich, 2017):

- *Regulacija*: ker gre za porajajočo se tehnologijo, stvari okoli nje še niso regulirane s pravnega in finančnega vidika. To lahko pripelje do nezakonite uporabe kripto valut v kriminalne namene, izogibanje davkom, manipulacije cene valut na trgu itd. Regulacijo lahko smatramo kot dvorezen meč: po eni strani neregularnost privablja nov (včasih tudi vprašljiv) kapital na trg kripto valut s ciljem kar največjega zaslužka, po drugi strani pa odvrta podjetja od vlaganja, saj si ne morejo privoščiti visoko tveganih naložb.
- *Varnost*: v osnovi je tehnologija veriženja blokov nadvse varna, pri čemer pa so lahko posamezna bitcoin vozlišča, kot tudi vsi ostali računalniki priklopljeni v

internet, potencialni predmet hekerskega napada. Doslej je bilo že kar nekaj trgovalnih platform (Coincheck, Mt. Gox itd.) in posameznikov tarča napadov, posledica česar so bile odtujitve večjega števila kripto kovancev v vrednosti več sto milijonov dolarjev (CCN, 2018). Tudi slovenska podjetja imajo z vdori kar nekaj slabih izkušenj, tako je bilo npr. januarja 2015 podjetje Bitstamp, ki vzdržuje eno od pomembnejših platform za trgovanje z bitcoini, okradeno za 19.000 BTC v vrednosti 5 milijonov dolarjev (Coindesk, 2015), v letu 2017 pa je odmeval vdor v strežnik podjetja NiceHash (se ukvarja z rudarjenjem bitcoinov) in odtujitev 4700 BTC v vrednosti kar 78 milijonov dolarjev (Coindesk, 2017).

3 Litecoin in ethereum

Bitcoin je zgolj ena od več kot 1500 kripto valut, s katerimi lahko trgujemo danes. Čeprav ohranja primat po tržni kapitalizaciji, se njegov delež zaradi vse večjega števila tekmecev počasi zmanjšuje. Po pomembnosti mu danes sledijo ethereum, ripple, bitcoin cash in litecoin. Vse kripto valute temeljijo na tehnologiji veriženja blokov, pri čemer uvajajo večje ali manjše spremembe glede na bitcoin.

Litecoin je ena prvih tako imenovanih alternativnih kripto valut (altcoin). Nastal je leta 2011 (njegov avtor je Charles Lee, bivši programer podjetja Google) kot delitev osnovnega bitcoin odjemalca z namenom izboljšati karakteristike delovanja bitcoina. V svojih temeljih je tako nadvse podoben bitcoinu, pri čemer se za potrjevanje posameznega bloka v povprečju potrebuje 2,5 minute (prednost hitrejšega izvajanja transakcij), za razliko od bitcoina uporablja zgoščevalno funkcijo Scrypt, število vseh kovancev pa je omejeno na 84 milijonov. Če se o bitcoinu govori kot o digitalnem zlatu, si je litecoin pridobil vzdevek digitalno srebro (Coindesk, 2014).

Ethereum je odprto kodna, javna, na tehnologiji veriženja blokov zasnovana platforma, ki omogoča sklepanje in izvajanje pametnih pogodb. Njen avtor je ruski programer Vitalik Buterin, ki je delovanje platforme opisal v beli knjigi z naslovom »A next generation smart contract & decentralized application platform« (Buterin, 2014). Prva delujoča različica je luč sveta ugledala julija 2015. Ether je kripto valuta, katere verigo blokov generira platforma Ethereum, uporablja pa se za plačevanje storitev znotraj nje. Za razliko od bitcoin sistema, ki je v prvi vrsti namenjen zgolj podpori kripto valuti bitcoin in nima zmožnosti izvajanja drugih aplikacij, ima ethereum vgrajen zmogljiv ethereum navidezni stroj (EVM), ki programerjem omogoča izvajanje aplikacij (pametnih pogodb) v različnih programskih jezikih na platformi. Pametne pogodbe, kot jih definira ethereum, so pogodbe zapisane v obliki računalniške kode in shranjene v verigi blokov razpršene evidence. Programska koda se izvrši, ko nastopijo vnaprej predvideni dogodki kar pomeni, da se tudi same pogodbe (med dvema ali več stranmi) izvršijo samodejno. Ethereum je danes najpogosteje uporabljena platforma za izdajanje kripto žetonov ICO (Initial Coin Offering), ki podjetjem omogočajo nov način zbiranja zagonskih sredstev za svoje projekte.

4 Sklep

Tehnologija veriženja blokov vsekakor ni muha enodnevnica ne glede na to, kaj se bo dogajalo z njenimi trenutno najbolj aktualnimi aplikacijami, kriptovalutami. Čeprav bodo tudi te v prihodnosti pridobivale na pomenu v takšni ali drugačni obliki, je tehnologijo mogoče uporabiti v številnih drugih panogah npr. v glasbeni industriji, zdravstvu, zavarovalništvu, bančništvu itd. Torej povsod tam, kjer imamo potrebo po varnem, dolgoročnem, transparentnem shranjevanju podatkov, pogodb in drugih vsebin, za katere moramo zagotoviti sledljivost in nespremenljivost skozi čas. Vse več podjetij, predvsem zagonških, se podaja na to področje in že prihodnja leta bodo pokazala, v katere smeri vse se bo tehnologija razvila.

LITERATURA

1. Bitcoin.com (2017). How Bitcoin Transactions Work. Spletna stran: <https://www.bitcoin.com/info/how-bitcoin-transactions-work> [Citirano 26. 2. 2018].
2. Buterin, V. (2014). A Next Generation Smart Contract & Decentralized Application Platform. Spletna stran: http://www.the-blockchain.com/docs/Ethereum_white_paper-a_next_generation_smart_contract_and_decentralized_application_platform-vitalik-buterin.pdf [Citirano 25. 2. 2018].
3. CCN (2018). The Biggest Theft in History: What We Know So Far About the \$530 Million Coincheck Hack. Spletna stran: <https://www.ccn.com/biggest-theft-history-know-far-530-million-coincheck-hack/> [Citirano 1. 3. 2018].
4. Coindesk (2014). What is the Difference Between Litecoin and Bitcoin? Spletna stran: <https://www.coindesk.com/information/comparing-litecoin-bitcoin/> [Citirano 2. 3. 2018].
5. Coindesk (2015). Details of \$5 Million Bitstamp Hack Revealed. Spletna stran: <https://www.coindesk.com/unconfirmed-report-5-million-bitstamp-bitcoin-exchange/> [Citirano 1. 3. 2018].
6. Coindesk (2017). NiceHash CEO Confirms Bitcoin Theft Worth \$78 Million. Spletna stran: <https://www.coindesk.com/nicehash-ceo-confirms-bitcoin-theft-worth-78-million/> [Citirano 1. 3. 2018].
7. Hill, J. (2016). Jenny From the Blockchain. Spletna stran: <http://blog.scottlogic.com/2016/04/04/jenny-from-the-blockchain.html>. [Citirano 27. 2. 2018].
8. KLMoney (2017). Cryptotokens Part 1: Transaction Basics. Spletna stran: <https://klmoney.wordpress.com/bitcoin-dissecting-transactions-part-1/>. [Citirano 28. 2. 2018].
9. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Spletna stran: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> [Citirano 26. 2. 2018].
10. Rashkovich, B. (2017). Entrepreneurs: Here's Blockchain Explained Just for You. Spletna stran: <https://www.fundera.com/blog/blockchain-explained> [Citirano 24. 2. 2018].

Management in a Multicultural Environment

UDC 005:316.73

KEY WORDS: organisational culture, management, motivation factors

ABSTRACT - Organisational behaviour and management are becoming one of the key topics of corporate life in a multicultural environment. Objectives have become increasingly important for workers, as well as managers, taking into account their own scale of values and motivational factors. A very important factor is that the managers do not exercise their power, but rather introduce a behaviour, which generates confidence, therefore the access to effective leadership is designated through the interests of employees. The article provides an overview of leadership theories set out in the literature and cultural differences. We strive to find the answer to what makes a management style effective and which difficulties the leaders of individuals from different cultural backgrounds are facing.

UDK 005:316.73

KLJUČNE BESEDE: organizacijska kultura, menedžment, motivacijski dejavniki

POVZETEK - Organizacijsko vedenje in menedžment postajajo ena od ključnih tem korporativnega življenja v multikulturnem okolju. Cilji so postajajo vse pomembnejši za delavce, ob upoštevanju njihovega obsega vrednot in motivacijskih dejavnikov pa tudi za menedžerje. Zelo pomemben dejavnik je, da menedžerji ne vodijo preko moči, temveč z vedenjem, ki ustvarja zaupanje, zato je dostop do učinkovitega vodenja v upoštevanju interesov zaposlenih. Prispevek vsebuje pregled literature o vodstvenih teorijah in kulturnih razlikah. Poskušamo odgovoriti na vprašanje kakšen je učinkovit stil vodenja in s katerimi težavami se srečujejo vodje posameznikov iz različnih kulturnih okolij.

1 Einführung

Die heutige Führungswissenschaft ist schon lange erreichbar, wenn sie auch verschiedene Bezeichnungen hat. In Gesetzbüchern von Moses, in chinesischen Schriften, die mehr tausend Jahre alt sind, in Werken von Platon, in Schriften von Sumerischen Priestern, die 5000 vor Chr. entstanden sind, sind Hinweise auf verschiedene Führungstechniken zu finden. Die Führung ist eine selbständige Wissenschaft, sie ist wahrscheinlich genauso alt, wie die menschliche Geschichte (Klein, 2002).

Über dem Begriff sind Lussier und Achua der Meinung, dass die Führung ein beinträchtiger Vorgang zwischen den Leiter und Geführten ist, dessen Aufgabe das Erreichen organisatorischer Ziele durch Veränderungen ist. Der Leiter ist also die Person, die fähig ist, andere zu beeinflussen (Lussier und Achua, 2012).

Die Macht ist nichts anderes, als die Fähigkeit, eigene Ziele zu erreichen. Die Erreichung des Ziels durch die Macht nimmt keine Rücksicht auf andere. Zur Beeinträchtigung der Zustellung der Angestellten ist die Macht, ein sehr kraftvoller Mittel, ist aber ihre motivierende Wirkung auf Mitarbeiter minimal oder eben negativ. Aus diesem Grund ist es aus Führungsperspektive wichtig, dass die Leiter anstatt Verwendung der Machtmittel Ziele und Motivation der Mitarbeiter in Betracht ziehen und verwenden. Das wichtigste Merkmal, was durch die Fachliteratur als Leadership definiertes

Verhaltensphänomen bestimmt ist, ist eben das – zwischen den organisatorischen und eigenen Zielen Brücke zu bauen. Leadership ist das Element der Führungstätigkeit, das sich von organisatorischen Ressourcen mit Humanressourcen beschäftigt, sowie die Tauglichkeit dessen bedeutet, wie der Leiter die Mitglieder der Organisation zur Verwirklichung der organisatorischen Zielsetzungen beeinträchtigen, mobilisieren kann (Olšovská, Mura und Švec, 2015). Das Wesen des Leaderships eben darin enthalten ist, wie der Leiter seine eigenen Werte und Motivationen, sowie ihrer Mitarbeiter erkennen, miteinander verknüpfen kann, und wie er dementsprechend handeln kann. Der Unterschied zwischen des Leaderships und der reinen Machtausübung ist eben das, dass Leadership unzertrennbar von den Zielen, Bedürfnissen der Anhänger ist (Bakacsi, 2004; Schermerhorn, Hunt und Osborn, 2003; Buschor, 2001).

Zur Zeit der Konjunktur wurde nach und nach ein Raum für die Verbesserung des Unternehmensmanagementsystems, der Wettbewerbsfähigkeit, der Entwicklung der Unternehmensstrategie usw. geschaffen. Die globale Wirtschaftskrise hat diese Entwicklung jedoch gestoppt. Gerade zu dieser Zeit, in der Unternehmen um ihr Überleben kämpfen, zeigt sich ihr Charakter, während sie sich an ethische Prinzipien und Prinzipien der Unternehmung halten. Das 21. Jahrhundert ist durch einen Globalisierungsprozess gekennzeichnet, der die Entwicklung von Informationstechnologien, Verkehrs- und Computersystemen, aber auch die Wirtschaftstheorie und das Management von Organisationen stimuliert. Diese Entwicklung ist jedoch nicht nur positiv, sondern mit der Globalisierung kommt auch eine Vereinfachung der Entwicklung von Unethik in der Unternehmenspraxis auf. Die in den westlichen Ländern herrschenden Trends, sowie die Situation in der Slowakei sprechen dafür, dass ein aktiver wirtschaftlicher Vorteil zu einem Geschäft werden kann, indem Ethik im Geschäftsverkehr aktiv gefördert wird. Durch Einhalten solcher respektvollen ethische Prinzipien wie Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Integrität oder Verehrung werden selbst einzelne Unternehmen Wettbewerbsvorteil gewinnen. Hohe ethische Standards tragen dazu bei, dass die Arbeitsanstrengungen der Mitarbeiter mit der umfassenderen Mission und Vision des Unternehmens in Einklang gebracht werden, und zu einer besseren Unternehmenskultur beigetragen wird. Unternehmen mit einem guten ethischen Ruf sind attraktiv für talentierte und hochqualifizierte Mitarbeiter, und schaffen ein produktiveres und befriedigenderes Arbeitsumfeld. Geschäftsethik ist auch ein wertvolles Marketinginstrument nicht nur für Kunden, sondern auch für Geschäftspartner (Szabo, Bobenič – Hintošová und Demjanová, 2013).

2 Leadership Theorien

Im eigenschaftstheoretischen Ansatz werden die Führungseigenschaften in Vordergrund gestellt. Hier wird versucht, mit der Analyse verschiedenster Eigenschaften die Charakterzüge erfolgreicher Leiter zu entdecken (Heidrich, 2013).

Die Theorien, die auf Führungseigenschaften basieren, bestimmen, Personen über welche Fähigkeiten, Eigenschaften verfügen sollen, die Leiter geworden sind und die erfolgreich werden möchten. Diese sind Folgende: intellektuelle Fertigkeiten, unternehmerische Fähigkeiten, sozio-emotionale Fähigkeiten, interpersonelle Kompetenzen (Bencsik, 2008).

Wir kennen zwei Hauptlinien des verhaltensbasierten Ansatzes: solche Ansätze, die auf Art und Weise der Entscheidungsfindung, und solche, die auf Persönlichkeit der Leiter basieren.

Entscheidungszentrische Leadership-Theorien sind solche Theorien, zu denen entscheidungszentrische Richtungen zählen, die die Führungsstile nach Art und Weise der Entscheidungsfindung typologisieren. Sie beschäftigen sich damit, wie die Leiter ihre Entscheidungen treffen, allein oder demokratisch. Darüber hinaus wird es untersucht, wie große Teilnahme Leiter ihren Angestellten bei der Entscheidungsfindung zulassen (Bakacsi, 2004; Bencsik 2008).

Versuche von Kurt Lewin:

Der deutsch-amerikanischer Psychologe, Kurt Lewin hat bei seinem klassischen Versuch mit Kindern drei Führungsstile untersucht. Diese sind Folgende:

- »autoritärer (autokratischer) Führungsstil,
- demokratischer Führungsstil,
- laissez faire Führungsstil« (Dobák und Antal, 2010, p. 371).

Während der Versuche wurde untersucht, wie die verschiedenen Führungsstile die Leistung der Gruppe beeinträchtigen (Dobák und Antal, 2010; Rókusfalvy, 1998).

Persönlichkeitstypenorientierte Leadership – Theorien, die auf Verhalten der Leiter basieren: es sind solche Theorien als persönlichkeitszentrisch zu betrachten, bei denen folgende Charaktermerkmale auftauchen: die Persönlichkeit der Leiter, Persönlichkeitsmerkmale, Orientierung seiner Aufmerksamkeit. Die Orientierung kann zwei Richtungen haben: der Leiter konzentriert auf die Aufgabe (auf die Produktivität seiner Gruppe), oder auf die Herstellung hervorragender Beziehung zu seinen Kollegen. Man kann in diese Gruppe das Modell von University of Michigan, und das Modell von Staatsuniversität von Ohio zählen. Die zwei Modelle sind sehr ähnlich. Das Modell von University of Michigan anerkennt zweierlei Stile. Der erste Stil charakterisiert den Leiter, der aufgabenorientiertes Auftreten aufweist, der die Arbeit seiner Angestellten starr betrachtet, er bestimmt für sie, wie sie arbeiten sollen und er interessiert sich vor allem für Leistung. Der zweite Stil ist das angestelltenorientierte Verhalten des Führers, zu dem das Streben nach der Verwirklichung einer kooperativen Gruppe gezählt wird. Für einen Leiter, der in diese Gruppe gehört, ist es wichtig, dass seine Angestellten mit ihrer eigenen Arbeit zufrieden sind, dass sie sich wohl fühlen (Marshall und Hernandez, 2016). Die Väter des Modells haben die zwei Führungsstile als einander gegenseitig ausschließend betrachtet, das bedeutet, dass der Leiter entweder aufgaben-, oder angestelltenorientiert ist. Das Modell von Staatsuniversität von Ohio unterscheidet ebenso zwei Führungsstile. Durch den

ersten Stil ist der Leiter bezeichnet, der durch initiative-Strukturierung charakterisiert ist, der die Aufgaben der Angestellten exakt organisiert, er schreibt vor, was und wie sie machen sollen. Zu dem anderen Stil gehören Leiter, die mit Aufmerksamkeitskennzeichnung charakterisiert werden können, die Interesse für Angestellten zeigen. Sie streben nach einer warmen, freundlichen, vertrauensvollen, wohlwollender Umgebung.

Forscher betrachten Führungsstile im Modell der Staatsuniversität von Ohio nicht als solche, die einander ausschließen, sondern als solche, die nebeneinander existieren können (Bakacsi, 2004; Klein, 2002; Mihok und Trebuňa, 2009; Řezáč, 2009; Sedlák, 2009; Olšovská, Mura und Švec, 2016).

Die Kontingenzttheorie überschreitet alle Führungsauffassungen, die unter allen Umständen empfohlen sind. Diese Theorie bestimmt die Bedingung der Verknüpfung zwischen dem Führungsstil und Bedingunssystem. Zu den Kontingenzmodellen zählt das normative Modell von Vroom und Yetton, sowie die Kontingenztheorie von Fiedler (Bakacsi, 2004; Crane und Matten, 2010).

Die Hauptzielsetzung des Normativen Modells von Vroom und Yetton ist es zu bestimmen, ob es notwendig ist, dass der Leiter seine Angestellten in die Entscheidungen einweihet. Die Entscheidung wird als effektiv betrachtet, die begründet ist und ihr Ziel erreicht. Den effektiven Entscheidungsstil kann der Leiter so erreichen, dass er die Entscheidungssituation analysiert, anhand deren er dann den idealsten Stil auswählt (Klein, 2002; Letovancová, 2002).

Die Grundannahme des Kontingenzmodells von Fiedler ist, dass in verschiedenen Führungssituationen andere Führungsstile effektiv sind. Da wird zweierlei Führungsstil beschrieben:

- aufgabenorientierter Führungsstil
- beziehungsorientierter Führungsstil.

Fiedler ordnet die Leiter in eine der genannten Gruppen mit Hilfe einer Test, der LPC-Test (Least-Preferred-Coworker-Score) heißt.

Derjenige, der den Test ausfüllt (der Leiter), soll den Mitarbeiter charakterisieren, mit dem er am wenigsten effektiv mitarbeiten konnte. Als aufgabenorientiert kann der Leiter qualifiziert werden, der über seinen unbeliebten Angestellten eine negative Qualifikation hat. Im Gegensatz zu dem ist der Leiter beziehungsorientiert, der seinen am wenigsten beliebten Mitarbeiter teilweise positiv qualifiziert.

Die zwei Typen werden auf einer Skala als einander gegenseitig ausschließende Endpunkte betrachtet, also ein Leiter kann entweder aufgabenorientiert oder kontaktorientiert sein, es wird keine Überlappung zwischen den zwei Typen vorausgesetzt (Bakacsi, 2004; Blažek, 2011).

3 Führung in verschiedenen Kulturen

Die Globalisation hat neuartige Führungsprobleme gestaltet, wessen Grundlage die kulturelle Verschiedenheit zwischen Arbeitnehmer und Leiter ist. Dieses Problem wird durch die Erhöhung der Migration von Arbeitnehmern noch größer, die Zunahme der ausländischen Investitionen, sowie die Globalisierung des Geschäftslebens. Aufgrund der oben genannten Faktoren ist das Management der Vielfältigkeit immer wichtiger geworden. Heutzutage, wenn ein Leiter in anderen Ländern oder in anderen Kulturen erfolgreich sein will, dann muss er die nationale Kultur der Arbeitnehmer anderer Länder, sowie das daraus resultierende Verhalten kennenlernen und akzeptieren. Wenn das angeeignet wird, kann das dem Unternehmen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

4 Prüfverfahren

Ziel unserer Arbeit ist es der Vergleich der Theorien, die in der Fachliteratur beschrieben sind mit den Techniken, die in der Praxis verwendet sind. Unser Ziel war es, mit Forschung zu bestimmen, über welchen Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten ein effektiver Leiter sich verfügen soll, was wir auch mit der Beschreibung der inländischen und internationalen Fachliteratur verglichen haben. In Rahmen dessen haben wir es als Ziel gesetzt, eine genaue Bestimmung zu geben, welcher der effektivste Stil in der Praxis ist. Prominente Vertreter des Gebietes haben durch Forschung bestätigt, dass der autokratische Führungsstil der effektivste ist, es ist aber bei Weitem nicht sicher, dass der auch der Beste ist. Bei unserer Forschung haben wir großen Wert darauf gelegt, diese Behauptung zu unterstützen oder zu entkräften. Darüber hinaus haben wir es für wichtig gehalten, die Erscheinung der Faktoren zu bestimmen, die sowohl Leiter, als auch Angestellten zur Aktivität bewegen, also motivieren.

In unserer globalisierten Welt können wir den Einfluss auf die Kulturen nicht außer Acht lassen. Unter multinationalen Unternehmen ist heute die Erscheinung der Reihe von Kulturen im Alltagsleben der Mitarbeiter alltäglich geworden. Die meisten Unternehmen legen heute großen Wert darauf, passende Schulung und Information seinen Mitarbeitern über die Anwesenheit kultureller Verschiedenheit, Wichtigkeit und Behandlung zu bieten. In Abhängigkeit von dem haben es für wichtig gehalten auch das zu untersuchen, wie das die Führung beeinflusst, wenn Personen, die verschiedenen kulturellen Hintergrund haben, miteinander arbeiten, besprechen. Wir wollten die Möglichkeit der daraus resultierender eventueller Konflikte aufmessen, sowie anhand der Äußerung erfahrener Leiter passendes Bild darüber zu geben, wie sie das in der Praxis verwenden, was für Wettbewerbsvorteil davon gewinnen können, wie sie die kulturellen Verschiedenheiten behandeln. Nach Behauptung der Fachliteratur stimmt es, dass wir ohne Kenntnisse des kulturellen Hintergrundes der

Person, mit der wir zu tun haben, können nicht effektiv zusammenarbeiten. Während unserer Forschung möchten wir das beweisen oder eben widerlegen.

Durch die Forschung können wir entsprechendes Bild darüber zeigen, wen wir als effektiven Leiter bezeichnen können.

Unsere Arbeit basierte auf zweierlei Forschung. Sie wurde sowohl auf primäre, als auch auf sekundäre Daten gebaut. Zur Erarbeitung des theoretischen Hintergrundes haben wir sekundäre Daten verwendet, die wir aus externen Quellen gesammelt haben. Nach der Studie haben wir von diesen die für uns besten geeigneten ausgewählt (Pasztorek, 2001).

In Rahmen der primären Forschung haben wir mit qualitativen Daten gearbeitet. Die Forschung charakterisiert, dass sie auf einer kleinen Muster basiert. Zu der Forschung unserer Arbeit haben wir Tiefeninterview verwendet, das mit von uns ausgewählten Führern auf einem Doppelinterview beruhte (Kiss, 2005). Das Interview erfolgte zwischen zwei Parteien nach einer vereinbarten Richtschnur. Es gab viele offene Fragen, was dazu beigetragen hat, dass der Befragte seine Gedanken in Worte fasst, seine Motivation ausdrücken kann (Kiss, 2004).

5 Die wichtigsten Ergebnisse der Forschung

Die Forschung richtete sich auf die Ermittlung des effektiven Führungsstils. Zur Begründung der Forschung haben wir die Erfahrungen und Meinungen sechs solcher Leiter benutzt, die alle unterschiedliche Persönlichkeit hatten und in verschiedenen Industriezweigen, in verschiedenen Bereichen tätig waren. Wir waren bemüht, die Leiter so auszuwählen, dass sie unterschiedlichen kulturellen Hintergrund haben, was auch gelungen ist. Einige Leiter vertreten solche Firmen, die japanischen kulturellen Hintergrund haben, andere Leiter solche Unternehmen vertreten, die über europäischen Unternehmenskultur verfügen und nicht in letzter Linie ist es uns gelungen, mit einem Leiter einer Firma mit amerikanischen Unternehmenskultur Interview zu machen. Wir haben es für wichtig gehalten, mit Führern aus mehreren kulturellen Hintergründen zu machen, weil wir so gefunden haben, dass unsere Forschung nur unter Berücksichtigung dieser Faktoren relevantes Bild zeigen kann, weil Präsenz verschiedener Kulturen im Leben der Unternehmungen immer größere Rolle spielt.

Am Anfang der Tiefeninterviews haben wir mit allen Führern eine Definition darüber festgelegt, was sie unter Führung verstehen. Wir sind der Meinung, die Einsicht der Leiter war ausgezeichnet, wobei sie die Konzentration der von ihnen bekannt gemachte Bestimmung ausgeübt haben, wir bekommen eine runde Ganzheit über den genannten Fragenkreis. Danach ist Führung nichts anderes, als die Gesellschaft nach Bestimmungen, sowie Prinzipien des Geschäftsinhabers zu führen und dauerhaft anzutreiben. Dazu muss man die Mannschaft planen, organisieren, führen und motivieren um die gesetzten Ziele erreichen zu können und den Betrieb des Unternehmens

maximal gewährleisten zu können, überdies muss man auch Anforderungen erfüllen, die wir auf uns genommen haben.

In der ersten Hälfte unserer Arbeit haben wir anhand Fachliteraturquellen dargestellt, wen wir als effektiven Leiter bezeichnen können. Während der Interviews haben wir beobachtet, dass jeder Leiter in Bezug auf wichtige Führungseigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale verschiedene Sachen gesagt hat. Wir konnten daraus schließen, dass ein effektiver Leiter über sehr viele Eigenschaften verfügen muss, um diesen Titel gewinnen zu können. Auch die Fachliteratur hat über diese Eigenschaften eine sehr breite Ansicht gezeigt, aber die Liste der Eigenschaften kann nur dann vollständig sein, wenn wir sie mit Kenntnissen erweitern, die wir während Interviews gewonnen haben. Im Bewusstsein dessen können wir sagen, dass effektiver Leiter ist der, wer über die folgenden Eigenschaften verfügt. In erster Linie ist es wichtig, dass er das Zukunftsbild, Erwartungen, Ziele und Prioritäten regelmäßig kommuniziert. Er betrachtet neben seiner Visionen auch die Durchsetzung als eigene. Er strahlt Vertrauen in Richtung seiner Angestellten, er delegiert Aufgaben und Entscheidungen, er versucht nicht alle wichtige Aufgaben alleine zu lösen. Er ermutigt seine Mitarbeiter, dass sie ihre Meinungen äußern und handeln. Er hört anderen zu. Er akzeptiert die Möglichkeit des Irrtums, aber nur dann, wenn er der Meinung ist, dass die Person davon gelernt hat, und es nicht wiederholt wird. Seine Arbeit endet nicht mit der Zuteilung der Aufgaben, er muss auch den Prozess finden, wie er bei der Arbeitsdurchführung helfen kann. Er organisiert regelmäßig Besprechungen, wo er die aktuelle Situation durchdiskutieren kann, er sichert Unterstützung. Er gibt und verlangt Rückmeldung. Er unterhält die gesunde Proportion der positiven und negativen Rückmeldung. Er kennt seine Mitarbeiter, dadurch ist er dessen bewusst, was sie motiviert. Er stellt ein personifiziertes Motivationssystem auf. Er ist sensibel wenn es um anderen geht, er zeigt Interesse gegenüber Angestellten, als Menschen. Das bedeutet aber nicht, dass er Weichling wäre. Er lässt dem organisatorischen Informationsfluss in jede Richtung freien Weg. Bei Bedarf unterzieht er sich der Konfrontation. Er vernachlässigt nicht seine Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation. Der gute Leiter ist flexibel er verfügt über schnelles Situationserkennungs- und Entscheidungsfindungsvermögen, er ignoriert Entscheidungsfindung, die auf emotionaler Basis getroffen wurde. Es ist nicht zuletzt sehr wichtig, dass der Leiter fachlich einwandfrei wird, d.h. er in dem gegebenen Bereich über hervorragende Kenntnisse verfügt. Er soll konsequent und sachlich sein. Als Schlusswort kann man sagen, dass immer die Interessen des Unternehmens vertritt und er kennt gut die Kultur der Organisation.

Oft ist auch die Behauptung zu hören, zum guten Leiter wird man geboren. In vielen Fällen kann man auch Gegenteil von dem sehen. Während unserer Forschung haben wir uns auch mit diesem Fragenkreis beschäftigt, als dessen Ergebnis kann man sagen, dass auch in unserer Forschung diesbezüglich Widersprüche entstanden sind. Wir kamen zu dem Schluss, dass ein guter Leiter zu werden hängt von zwei Sachen

ab. In erster Linie steckt harte Arbeit dahinter, aber man braucht ein gewisses Talent, Personen leiten zu können.

Die Fachliteratur schildert immer viele Modelle darüber, wie ein effektiver Führungsstil aussieht. Diese Modelle sind genau definiert und dementsprechend begrenzen die Merkmale des gegebenen Stils. Während unserer Forschung sind wir aber zur Schlussfolgerung gekommen, dass es schwer zu begrenzen ist, genau was für einem Stil der gegebene Leiter eben folgt. Der Umfang unserer Arbeit hat es leider nicht zugelassen, jeden Führungsstil mit Interviewpartnern einzeln zu analysieren. So haben wir während Interviews Versuche von Kurt Lewin zugrunde genommen, bei denen wir Gewissheit gewinnen wollten darüber, ob wirklich mit dem autokratischen Führungsstil die größte Leistung erreichen kann. Die Forschung von Lewin hat nämlich zu diesem Schluss geführt. Als Antwort der Interviewpartner, wenn auch versteckt, aber bei jedem Leiter ist der autokratische Führungsstil und seine Merkmale zu finden. Im Leben der Unternehmen funktioniert weder die Demokratie, noch der permissive Stil. Menschen nur glauben, dass es existiert. Jemand muss führen, Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Diese Personen sind die Firmenchefs. In einer idealen Welt die ideale Lösung wäre, wenn die drei Führungsstile, die Lewin aufgestellt hat, den autokratischen, demokratischen und permissiven Stil miteinander mischen würden. Aber im Einklang mit fachliterarischen Behauptungen können wir eindeutig aussagen, dass der effektivste Führungsstil der autokratische Führungsstil ist.

Dazu, dass ein Leiter effektiv arbeiten und Ergebnisse bringen kann, braucht man Motivation. Die Arbeit von Führern sieht man auch in Ergebnissen seiner Angestellten, so ist es sehr wichtig, dass der Leiter weiß, was seine Menschen motiviert, womit er sie zu besseren Ergebnissen anspornen kann. In unserer Forschung legen wir großen Wert darauf, das auszuweisen, was selbst Leiter motiviert und damit die motivierenden Faktoren zu finden, die die Angestellten zum Handeln bewegen.

Vor der Aufklärung jeglicher motivierenden Faktoren als Folge von unserer Forschung und von dem Ergebnis ist es unerlässlich, dass jeder Leiter erkennt, dass jeder Mensch anders ist, so jeder wird von anderen Faktoren motiviert. Jeder muss darüber im Klaren sein, dass die Grundlage der guten Arbeit die Motiviertheit ist. Der Leiter soll nicht von dem unternehmerischen Leistungsauswertungssystem die Lösung warten, er soll die motivierenden Faktoren im Falle jeder Angestellten einzeln, nach auftretenden Bedürfnissen erkennen. Leiter werden in der ersten Stelle übereinstimmend vom Erfolgsgefühl motiviert. Was sich während unserer Forschung als überraschend erwies, dass die Hälfte von uns befragten Führern auch die materielle Anerkennung betont hat, als solchen Faktor, was auch ihn motiviert. Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg vor Augen zu halten gilt Geld nur als Hygienefaktor, was lindert, oder eben eliminiert die Unzufriedenheit des Mitarbeiters, es ist aber noch wenig dazu, dass es ihn auch motiviert. Das Vorhandensein des Erfolgsgefühls wirkt als motivierender Faktor, auch nach der Studie von Herzberg.

Leiter motivieren ihre Angestellten meistens mit Anerkennung und mit Ausdruck des Vertrauens, die – wie sie sagen – billig sind, man kann mit denen dennoch gute Ergebnisse erreichen. Sie haben auch die materiellen Güter und Aufstiegsmöglichkeit für wichtig gehalten. Es wurde aber betont, dass jeder einzelne Angestellte anderen Motivationsbedarf hat, so sie sind bestrebt, Motivation zur Person, und nicht zur Gruppe zu gestalten. Einer der Leiter hat seine eigene Formel über die Motivation geteilt, was wir jedem Leiter empfehlen, weil wir der Meinung sind, dass es eine sehr gute Fundierung einer langfristigen Motivation sein kann. In erster Linie ist das Vorhandensein der Motivation unerlässlich, wobei eine gewisse Fähigkeit bei dem gegebenen Menschen vorhanden sein muss, und nicht in letzter Linie erweist sich auch die Präsenz gewisser Arbeitsbedingungen als wichtig. Weil diese Formel eine Multiplikation ist, ist so irgendeiner Faktor Null, so wird auch das Ergebnis Null.

Innerhalb unserer Forschung haben wir als Ziel gesetzt, dass wir Analyse machen und Schlussfolgerungen ziehen daraus, dass die Beachtung der kulturellen Verschiedenheiten wichtig ist, wenn Leiter mit Personen mit anderen kulturellem Hintergrund verhandeln, oder ihr Angestellter aus einer anderen Kultur kommt.

In unserer, sich dynamisch entwickelnden Welt wandern Firmen von einem Ort zum anderen. Dabei ändern auch Menschen oft ihren Wohnsitz. Wir sind von Mobilisation umgeben. Bei den Unternehmungen erscheinen sehr viele Kulturen schon auch unter den Angestellten. Der Interviewpartner sind der Meinung, dass es sehr wichtig ist, die Kultur von anderen zu respektieren. Man kann sagen, wenn jemand ein guter Leiter sein will, sollte dann der erste Schritt sein, sowohl die Unternehmenskultur, als auch die Kultur von Menschen kennenzulernen.

6 Schlussfolgerungen

Das Ergebnis unserer Forschung bietet uns ein relevantes Bild darüber, über welche Persönlichkeitsmerkmale, Eigenschaften ein sog. effektiver Leiter verfügen muss. Als Ergebnis der Ziele, die wir am Anfang des Artikels gesetzt haben, können wir sagen, dass wir Führungseigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, die in der Fachliteratur herausgehoben wurden, haben wir mit Angaben ergänzt, die aus eigener Forschung stammen, so haben wir ein umfassendes und besser definiertes Bild über die erforderlichen Führungseigenschaften zeigen können, was ein effektiver Leiter besitzen muss. Während der Forschung hat sich die Behauptung bestätigt, dass es möglich ist, mit Beachtung der kulturellen Verschiedenheiten zum Wettbewerbsvorteil kommen zu können.

Ergebnisse unserer Forschung vor Augen haltend möchten wir empfehlen, dass die gefragten Unternehmen größere Aufmerksamkeit der Ermittlung der Motivationsfaktoren und Aneignung deren Technik widmen, die man während der Unterweisung verschiedener Trainings stattfinden könnte. Daneben würden wir ebenfalls Organisation mehrerer Trainings zum Kennenlernen verschiedener Kulturen vorschlagen,

kulturelle Verschiedenheiten zu verstehen, weil wir der Meinung sind, bei der Mehrheit der aufgesuchten Unternehmen dafür Möglichkeit gibt. Unternehmen könnten mit besseren kulturellen Kenntnissen noch größeren Wettbewerbsvorteil erreichen.

Letztens, aber nicht allerletztens haben wir es für wichtig gefunden zu betonen, dass es in Rahmen einer anderen Forschung auch das realisierbar wäre, dass wir nicht nur Leiter darüber erfragen, was sie denken, wie der effektive Führungsstil aussieht und warum sie als effektive Leiter betrachtet werden können. Man könnte auch mit den unmittelbaren Angestellten der Leiter Interview machen mit dem Ziel, ob sie bestätigen oder widerlegen, wie sie den gefragten Leiter sehen. So könnten wir uns vergewissern, dass die gesagten auch aus der Perspektive der Angestellten sich als effektiv erweisen.

7 Fazit

Heutzutage ist es eine bestimmende Tendenz, als Manager der Unternehmungen solche Leiter zu wählen, die die Führung nicht ihre Macht missbrauchend, eigenmächtig ausüben, sondern solche Personen, die fähig sind, die gesetzten Ziele zu verwirklichen, so, dass sie dabei ein Führungsverhalten aufweisen, was Ziele, Motivation der Mitarbeiter berücksichtigt. Diese Leiter sind die sog. Leader, den wir mit Recht effektiven Leiter nennen können.

Unter unserer Zielsetzungen ist es erschienen, dass wir eine genaue Liste darüber machen, über welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale ein effektiver Leiter verfügen soll, was auch gelungen ist.

Wir können aussagen, dass unsere Forschung die fachliterarische Behauptung begründet hat, wonach der autokratische Führungsstil der Effektivste ist, Menschen brauchen nämlich von jemanden geführt zu werden, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidung treffen.

Nach Aussagen von sechs Führern, die bei unserer Forschung geholfen haben, ist es uns gelungen, über unsere Angestellten motivierende Faktoren übergreifene Liste zu machen. Jeder wird von etwas anderem motiviert, so sind wir zum Schluss gekommen, dass jeder sein eigenes Motivationssystem bekommen sollte, man verfügt über unterschiedliche Denkweise, unsere Prioritäten sind anders, daraus folgt, dass jeder durch andere Sachen motiviert wird. Als effektivstes und billigstes Motivationsmittel kann man Anerkennung und Lob betrachten, man darf aber die materielle Güter auch nicht vergessen.

In unserer Arbeit war die Berücksichtigung kultureller Verschiedenheiten sehr wichtig. Heute ist es unter multinationalen Unternehmen allgemein verbreitet, dass ihre Arbeitnehmer über unterschiedliche kulturellen Hintergründe verfügen. Mann kann effektive Zusammenarbeit, gute Leistung und Vertrauen nur so erreichen, wenn wir die aufgezählte Faktoren in Betracht ziehen.

In Kenntnis von der oben genannten kann man aussagen, dass wir bewiesen haben, dass die Kenntnis des kulturellen Hintergrundes für die Effektivität eines Unternehmens unerlässlich ist, und dass es zugleich für sich Wettbewerbsvorteil gewinnen kann.

Wir können aussagen, dass wir am Anfang unserer Forschung unsere gesetzte Ziele erreicht haben. Wir sind der Meinung, dass wir mit unserer Arbeit aktuelles Bild über die Situation der Führung, über effektive Leiter, Motivation und kulturelle Verschiedenheiten zeigen konnten.

LITERATURE

1. Bakacsi, GY. (2004). Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó Kft. (1. Auflage).
2. Bencsik, A. (2008). Menedzsment alapjai. Győr: Universitas-Győr Kht.
3. Blažek, L. (2011). Management, organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, a.s.
4. Buschor, E. (2001). Evaluation and New Public Management. In: DeGEval - Jahrestagung. Speyer.
5. Crane, A. und Matten, D. (2010). Business Ethics. Oxford University Press. p. 591.
6. Csath, M. (2004). Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest: Scolar Kiadó (1. Auflage).
7. Dobák, M. und Antal, Zs. (2010). Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Aula Kiadó Kft.
8. Heidrich, B. Alkalmazottak vezetése – Tulajdonságmélet (2013). Website: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorm/tulajdonsagelmélet_N5ttB2SF0CAyTFDu.html [Retrieved 1. 10. 2014].
9. Hernandez, B. und col. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. Journal of Business Ethics, 139, No. 3, p. 1, pp. 473–483
10. Kiss, M. (2004). Marketing. Budapest: Független Pedagógiai Intézet (2. Auflage).
11. Kiss, M. (2005). Alapmarketing. Budapest: Aula Kiadó Kft.
12. Klein, S. (2002). Vezetés és szervezetszichológia. Második, bővített kiadás. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
13. Letovanocova, E. (2002). Psychologia v manažmentu. Bratislava: Vydavateľstvo UK.
14. Lussier, R. und Achua, C. (2012). Leadership: Theory, Application & Skill Development. South-Western: Cengage Learning (5. Auflage).
15. Marshall (2016). M.3 keys to building trust between managers and employees. Website: <http://www.reliableplant.com/Read/27611/Build-trust-managers-employees> [Retrieved 28. 12. 2016].
16. Mihok, J. und Trebuňa, P. (2009). Základy manažmentu. Košice: Strojnícka fakulta TU v Košiciach.
17. Olšovská, A., Mura, L. und Švec, M. (2015). The most recent legislative changes and their impact on interest by enterprises in agency employment: What is next in human resource management? Problems and Perspectives in Management, 13, No. 3, pp. 47–54.
18. Olšovská, A., Mura, L. und Švec, M. (2016). Personnel management in Slovakia: An explanation of the latent issues. Polish Journal of Management Studies, 13, No. 2, pp. 110–120.
19. Pasztorek, G. (2001). Marketing. Budapest: Nebuló 2001 Kiadó.
20. Řezáč, J. (2009). Moderní management, Manažér pro 21. století. Brno: Computer Press, a.s.
21. Rókusfalvy, P. und Petró, A. (1998). A vezetés lélektana 4, Személyi vezetés – Rendszerirányítás. Budapest: Közzoktatási Vezetők Képzéséért Oktatási és Nevelésfejlesztési Alapítvány.
22. Schermehorn, J. R., Hunt, J. G. und Osborn, R. N. (2003). Organizational Behaviour. United States of America: John Wiley & Sons, Inc (8. Auflage).
23. Sedlák, M. (2009). Manažment. Bratislava: Iura Edition.
24. Szabo, S., Bobenič – Hintošová, A. und Demjanová, L. (2013). Etika a etiketa pre manažérov. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Letecká fakulta, p. 185.

Anketiranje pacientov kot orodje za večjo odzivnost v zdravstvu

UDK 614.253+303.62

KLJUČNE BESEDE: potrebe pacientov, ocene pacientov, odzivnost, zdravstvo

POVZETEK - Zdravstveni sistem je tako velik in pomemben za vse državljane Republike Slovenije, da zahteva dobro in strokovno upravljanje z viri, investicijami, organizacijo in kakovostjo dela. Dober menedžment se nenehno odziva na spremembe in zahteve okolja, kar pa pogosto ni značilnost slovenskega zdravstvenega sistema. Morda je ravno zato leto 2017 potekalo v nestrpnem pričakovanju novih zakonov, ki naj bi uredili razmere v zdravstvu. Prispevek obravnava pomen odzivanja zdravstvenega sistema na potrebe in zahteve uporabnikov. Medtem ko slovenski zdravstveni sistem razpolaga z veliko količino podatkov o bolnišničnih obravnava in izvajalcih zdravstvene dejavnosti, ima malo podatkov o zadovoljstvu pacientov z zdravstveno obravnavo. Nazadnje so se podatki o izkušnjah pacientov z bolnišničnimi obravnavami na nacionalni ravni zbirali med letoma 2006 in 2012, od takrat naprej pa je to prepuščeno lastni iniciativi bolnišnic in zdravstvenih domov. Prispevek pojasnjuje, zakaj se informacije, pridobljene s strani pacientov, razlikujejo od drugih informacij v zdravstvu in zakaj lahko pripomorejo k hitrejšemu odzivanju na potrebe uporabnikov in na zahteve okolja.

UDK 614.253+303.62

KEY WORDS: patients' needs, patients' assessments, responsiveness, health care

ABSTRACT - Health care system in Slovenia is very big and important for all citizens, therefore high quality management of resources, investments, as well as organisation and quality of work is necessary. Good management is constantly responding to changes and demands of the health care system, which is often not the case in Slovene healthcare system. Perhaps it is precisely for this reason that in 2017, there was an anticipation of new laws that would regulate the health care. The paper discusses the importance of the healthcare system's response to the needs and expectations of its users. Slovene healthcare system has sufficient data on hospital discharges and healthcare providers, however, data on users' satisfaction with healthcare treatment are scarce. Patients' experiences in hospitals were systematically collected on the national level between 2006 and 2012. Since then, these data are collected according to self-initiative of hospitals and healthcare centres. The paper explains why information gathered from the patients differ from other sources of information in health care, and why they can help to enable greater responsiveness to the users' needs and environmental requirements.

1 Uvod

Menedžment v zdravstvu sledi podobnim principom kot v drugih družbenih dejavnostih in se torej razlikuje od menedžmenta v podjetjih. Slednja so ustanovljena za proizvodnjo blaga in storitev, zato je njihov cilj ustvarjanje dobička. Neprofitne organizacije, med katere sodijo tudi zavodi (zdravstveni domovi, bolnišnice) v zdravstvu, pa so ustanovljene z drugačnim namenom: slediti morajo poslanstvu (Drucker, 1990)! Poslanstvo je več kot cilj. Avtor te definicije navaja, da večina bolnišnic opredeljuje »Naše poslanstvo je zdravstveno varstvo (ang. health care)«, kar ni ustrezno. Za zdravje skrbimo sami s pravilno prehrano, gibanjem, izogibanjem alkoholu in tobaku, in podobno. Primer poslanstva urgentnega boga bolnišnice je po avtorju »Naše poslanstvo je bolnim dati zagotovilo« (Drucker, 1990). Ko to ra-

zumemo, je naslednje logično vprašanje: kako vedeti, ali izpolnjujemo poslanstvo? Zdravstveni sistem je namreč tako velik in pomemben za vse državljane republike Slovenije, da je ta povratna informacija nujna. Poleg dobrega upravljanja kadrov in investicij je torej potrebno pridobiti povratno informacijo od uporabnikov zdravstvenega sistema – torej pacientov o tem, kako dobro deluje in opravlja svoje poslanstvo.

Prispevek obravnava pomen odzivanja zdravstvenega sistema na potrebe in zahteve uporabnikov. Medtem ko slovenski zdravstveni sistem razpolaga z veliko podatkov o bolnišničnih obravnava in izvajalcih zdravstvene dejavnosti, ima malo podatkov o zadovoljstvu pacientov z zdravstveno obravnavo. Na zadnje so se podatki o izkušnjah pacientov z bolnišničnimi obravnavami na nacionalni ravni zbirali med letoma 2006 in 2012, od takrat naprej pa je to prepuščeno lastni iniciativi bolnišnic in zdravstvenih domov. Prispevek pojasnjuje, zakaj se informacije, pridobljene s strani pacientov, razlikujejo od drugih informacij v zdravstvu in zakaj pripomorejo k hitrejšemu odzivanju na potrebe uporabnikov in zahteve okolja.

2 Informacije o pacientih in od pacientov v zdravstvu

Zdravstveni sistem zaradi narave dela zbira zelo veliko informacij o pacientih samih: o njihovih bolezenskih znakih, rezultatih pregledov krvi in urina, slikanjih posameznih organov, presejalnih testov, in podobno. Za paciente, ki obišejo bolnišnico, se hrani informacija o času bivanja v bolnišnici, diagnozi, uspešnosti posega, uspešnosti zdravljenja. Seveda pa te podatkovne baze niso edine v zdravstvu; posebno področje so podatki o izvajalcih zdravstvene dejavnosti (zdravnikih, medicinskih sestrah). Te podatke hranijo kadrovske službe zdravstvenih domov in bolnišnic za svoje kadre, Nacionalni inštitut za javno zdravje pa za celoten zdravstveni sistem. »Nacionalni inštitut za javno zdravje skladno z Zakonom o zbirkah podatkov s področja zdravstvenega varstva vodi Evidenco gibanja zdravstvenih delavcev in mreže zdravstvenih zavodov (NIJZ 16). Informacijska rešitev za podporo zbirki ima naziv Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu (RIZDDZ). Namen zbirke je načrtovanje in spremljanje mreže javne zdravstvene službe, načrtovanje in spremljanje gibanja zdravstvenega kadra ter izvajanje sistemov zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja.« (NIJZ, 2018). V odvisnosti od področja dela hrani zdravstveni sistem tudi druge podatkovne baze: o javnih naročilih, o nabavah zdravil in opreme, o zalogah zdravil, in podobno.

V naslovu tega poglavja poudarjamo razliko med informacijami o pacientih in informacijami, pridobljenih s strani pacientov. Informacije o pacientih so v podatkovnih bazah in predstavljajo lastnosti pacientov, kot so spol, leto rojstva, različne diagnoze, podatki o zdravljenjih. Nekaj drugega pa je, kadar pridobivamo informacije od pacientov samih: ko jih vprašamo o zadovoljstvu z zdravljenjem, o uspešnosti zdravljenja, o tem, ali so bolečine po posegu še prisotne in podobno. Informacije od pacientov so torej povsem drugačne kot informacije o pacientih, ki jih hranimo

v podatkovnih bazah; paciente namreč sprašujemo o njihovem mnenju, doživljanju posega/zdravljenja/odnosa/terapije, o učinkih posameznih terapij in najpomembnejše: o dolgoročnem uspehu le teh. Če se je zdravstvena težava ponovila, potem so bili učinki kratkotrajni, tega pa podatkovne baze praviloma ne vključujejo. Informacije od pacientov pridobimo s pomočjo anketnih vprašalnikov (kadar zbiramo veliko količino podatkov), poglobljenih intervjujev ali fokusnih skupin. Intervjuji in fokusne skupine so del kvalitativne paradigme raziskovanja in so primerni za specifične teme in ožja področja raziskovanja. Anketni vprašalniki pa so zelo razširjena oblika zbiranja velike količine podatkov o pacientih.

V Sloveniji smo na nacionalni ravni na enoten način (to je s pomočjo standardiziranih anketnih vprašalnikov) zbirali podatke o izkušnjah pacientov z bolnišničnimi obravnavami med letoma 2006 in 2012. Ministrstvo za zdravje je predvidelo vsebine, anketni vprašalnik in postopke zbiranja podatkov, ter izdalo poročilo (MZ, 2007) Zadnje leto zbiranja je bilo v anketiranje vključenih 23 zavodov: bolnišnica Golnik, bolnišnica Valdoltra, Inštitut za rehabilitacijo, KC Ljubljana, Kirurški sanatorij Rožna dolina, MC Medicor, Onkološki inštitut, bolnišnica za ženske bolezni in porodništvo Postojna, SB Brežice, SB Celje, SB Izola, SB Jesenice, UKC Maribor, SB Murska Sobota, SB Nova Gorica, SB Novo Mesto, SB Ptuj, SB Slovenj Gradec, SB Trbovlje, Bolnišnica Sežana, Bolnišnica Topolšica, Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo Kranj, DC Bled (IBMI, 2012). Po letu 2012 so bolnišnice nadaljevale anketiranje le, če so same želele in z merskim instrumentom, ki so si ga same izbrale. Nekatere so se odločile nadaljevati anketiranje pacientov z istim vprašalnikom. Namen te ankete je razločno viden iz nagovora pacientov v sami anketi »Spoštovana pacientka, spoštovani pacient! Pred vami je anketa o vaših izkušnjah, ki ste jih imeli v naši bolnišnici. Vaše mnenje je za nas dragoceno, ker bomo le z vašo pomočjo lahko izboljšali zdravljenje in tako zagotovili boljšo zdravstveno obravnavo tako za vas, kot za druge paciente« (MZ, 2007).

3 Vrednost informacij, pridobljenih od pacientov, je drugačna od informacij, ki jih o njih podajo zdravniki

Na prvi pogled se zdi, da lahko informacijo o uspešnosti zdravljenja dobimo tako s strani zdravnika kot s strani pacienta. Pa sta ti dve informaciji enakovredni? Sta enaki? Ali govorita o istem?

Na prvi pogled se zdi, da je temu tako, v resnici pa ti dve informaciji nista enaki. Zdravnik, ki pacienta zdravi, bo na vprašanje o uspešnosti zdravljenja odgovoril v tehničnem stilu: navedel bo, katerim postopkom zdravljenja je bil pacient podvržen in kakšne rezultate je dosegel na koncu zdravljenja (pod rezultate mislimo na krvno sliko in druge rezultate meritev zdravstvenega stanja). Pacient pa bo povedal, ali se mu je zdravstveno stanje izboljšalo in to ne le ob koncu zdravljenja ampak tudi

dolgoročneje. Te informacije zdravniki najpogosteje nimajo. Pravo informacijo o uspešnosti zdravljenja ima torej pacient.

V povezavi z zdravstveno storitvijo je zdravnikova glavna skrb to, ali izvedena storitev ustreza predpisanemu protokolu zdravljenja in torej profesionalnim standardom. To je tudi kriterij strokovne presoje oziroma kolegialne kontrole kot oblike evalvacije na nivoju zdravstvene storitve. Pacient pa bo na drugi strani znal vedno oceniti ali mu zdravljenje koristi in ali izboljšuje njegovo zdravstveno stanje ali ne. Lahko se zgodi, da je zdravljenje povsem v skladu s protokolom, predvidenim za določena bolezenska stanja, pa se bolnik zaradi tega ne počuti nič bolje. Pacient bo v tem primeru ocenil, da zdravljenje ne naslavlja njegove potrebe in da ne prispeva k njegovi ozdravitvi. Čigava informacija je v tem primeru pomembnejša?

Vsekakor namen naše razprave ni »tekmovati« v pomembnosti ampak zgolj opozoriti na to, da zdravnik in pacient vrednotita različne vidike iste storitve. In ko to razumemo vemo tudi, da je spremljanje mnenj pacientov nenadomestljivo z drugimi in drugačnimi vrstami informacij. V razumevanju tabele 1 se skrivajo razlogi za zavrnitev zdravljenja s strani pacienta. Ko zdravnik predlaga najboljšo možno terapijo oziroma zdravljenje pacientu, jo ta lahko sprejme ali zavrne. Če to stori, praviloma tega ne počne zato, ker zdravniku ne bi verjel. V primeru neozdravljive bolezni se pacient pogosto odloči kakovostno preživeti preostale dni izven bolnišnice in se ne podvreči bolečim terapijam, ki imajo omejen doseg in ne prispevajo k ozdravitvi. Pogled zdravnika in pacienta o tem, kaj je zanj najbolje, sta torej lahko različna in včasih sta upravičeno različna.

Tabela 1: Kaj vrednoti zdravnik in kaj pacient

	Vidik zdravnika	Vidik uporabnika
Glavna skrb	Kakovost storitve (glede na postopke in standarde)	Kakovost življenja
Prevladujoče vprašanje	Ali storitev ustreza profesionalnim standardom?	Ali storitev koristi osebi, ki je je deležna?
Najrelevantnejši kriterij	Znanstveno-tehnična kakovost	Relevantnost (glede na potrebo) Uspešnost zdravljenja (ozdravljenje)

Vir: Macur, M. (2000). Vpliv privatizacije na kakovost zdravstvenih storitev: evalvacija z vidika uporabnika (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, str. 50.

4 Razprava

Pridobivanje povratnih informacij s strani pacientov je nujno. Poročila o zdravljenju in terapijah niso dovolj. Informacije, ki jih pridobimo od pacientov, se namreč povsem razlikujejo od informacij, ki jih o pacientih zbira zdravstveni sistem. Pacienti

nam bodo razkrili, kako so zadovoljni s posameznimi vidiki zdravstvene storitve, ali jim je bila razumljiva, kakšen je bil odnos zdravstvenih delavcev, kako je kompleksna zdravstvena storitev usklajena in podobno. Najpomembnejše pa so informacije od pacientov o uspešnosti zdravljenja. Zdravniki v odpustno pismo to napišejo, a le pacient ve, kakšno bolečino prestaja in predvsem, ali je ozdravitev oziroma izboljšanje zdravstvenega stanja trajno ali začasno. OECD je zato opredelil dve vrsti anket za paciente: o izkušnjah pacientov PREMs (Patient Reported Experience Measures) in o uspešnosti zdravljenja PROMs (Patient Reported Outcome Measures) (OECD, 2017). Orodja so ponujena ministrstvu za zdravje z namenom systemskega pridobivanja informacij s strani pacientov. PREMs v ambulantni oskrbi že pridobiva 19 držav, medtem ko je PROMs redkeje v uporabi. Trenutno si želijo poenotiti PROMs za operacije kolka in kolena, kjer je ta vrsta vprašalnika najpogosteje v uporabi in ga razširiti na zdravljenje raka (OECD, 2017).

Odzivnost na potrebe in zahteve uporabnikov je ključen vidik kakovosti. Hkrati pa vemo, da se velike javne institucije (mednje sodijo tudi zdravstvene) težko in počasi odzivajo na potrebe in zahteve uporabnikov. Ne glede na to, pa je potrebno najprej to odzivnost sploh omogočiti s povratnimi informacijami, ki jih pridobimo od pacientov. V situaciji, ko le teh ni, zdravstvenim ustanovam neodzivnosti ne moremo očitati.

Mnoge bolnišnice so ohranile vprašalnik iz obdobja 2006–12 in ga še vedno izvajajo za svoje potrebe. Ti vprašalniki odkrivajo izkušnje pacientov z zdravstveno storitvijo, ne pa tudi uspešnosti zdravljenja (tako imenovani PROMs). Slovenija bo letos prvič opredelila PREMs in PROMs vprašalnika, skladna z OECD metodologijo in jih poskusno tudi izvedla. V primeru systemske uvedbe tovrstnih vprašalnikov na vse zdravstvene ustanove (vsaj PREMs), bo pridobivanje informacij o pacientih bolj uravnoteženo z informacijami od pacientov samih in s tem izpolnjen pogoj za večjo odzivnost zdravstvenega sistema na potrebe pacientov.

LITERATURA

1. Drucker, P. (1990). *Managing the Non-profit Organisation*. New York: Harper Collins Publishers.
2. Inštitut za biostatistiko in medicinsko informatiko (IBMI), Medicinska fakulteta, Univerza v Ljubljani (2012). Nacionalna anketa o izkušnjah odraslih pacientov v akutni bolnišnici. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje RS.
3. Macur, M. (2000). *Vpliv privatizacije na kakovost zdravstvenih storitev: evalvacija z vidika uporabnika (Doktorska disertacija)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
4. Ministrstvo za zdravje RS (2007). Nacionalna anketa o izkušnjah odraslih pacientov v akutni bolnišnici.
5. Nacionalni inštitut za javno zdravje (2018). *Izvajalci zdravstvene dejavnosti. Predstavitev podatkovne zbirke* na: <http://www.nijz.si/sl/podatki/izvajalci-zdravstvene-dejavnosti>.
6. OECD (2017). *Recommendations to OECD ministers of health from the high level reflection group on the future of health statistics. Strengthening the international comparison of health system performance through patient-reported indicators*.

Uvođenje eura u Hrvatskoj: KUNA vs. EURO

UDK 336.74(497.5)

KLJUČNE RIJEČI: kuna, euro, prednosti, nedostaci
POVZETEK - Povijesno-društveno i političko-ekonomski promatrano, problematika uvođenja eura postala je šire interesno pitanje. Potpisivanjem Ugovora o Europskoj uniji 2013 godine Republika Hrvatska je ujedno prihvatila obvezu pristupanja u europsku monetarnu i Ekonomsku uniju te obvezu prihvaćanja eura kao svoje valute. Daljnim provođenjem strukturnih reformi, odnosno prilagođavanjem gospodarstva, kompetentnosti na tržištu i vanjskom trgovinom RH bi prilagodila vanjsku trgovinu i gospodarstvo za trgovanje na tržištima zemalja EU, čime bi troškove prilagodbe uvođenja »nove« valute smanjila na minimum. Kakva je budućnost kune, a kakva eura? Hoće li se ostvariti ciljano optimalno valutno područje, pritom dovodeći u pitanje platno bilaničnu ravnotežu koja je Ahilova peta u ERM-u te gubitak monetarne suverenosti RH uvođenjem eura ključna su pitanja iz kojih je proizašao ovaj rad. Treba li RH što prije donijeti program fiskalne konsolidacije, strukturnih reformi i prihvatiti euro nakon čega se očekuje rast gospodarstva i blagostanja građana i gospodarskih subjekata? Završna misao kojom se završava ovaj rad ostaje na prednostima i nedostacima koje RH može očekivati nakon pristupa Monetarnoj uniji.

UDC 336.74(497.5)

KEY WORDS: kuna, euro, advantages, disadvantages
ABSTRACT - The issue of introducing the euro has become a wider interest question. By joining the EU, the Republic of Croatia also took the obligation to join the European Economic and Monetary Union, and to accept the euro as its own currency. By continuing the implementation of structural reforms, i.e. by adjusting its economy, competitiveness on the market and foreign trade, the Republic of Croatia would adjust the foreign trade and the economy for trading on the EU markets, thereby reducing the costs of the "new" currency introduction to a minimum. What is the future of the two currencies? The key issues on which the paper focuses are whether the target optimum currency area will be achieved, and if the loss of monetary sovereignty of the Republic of Croatia will be caused by introduction of the euro. Should the Republic of Croatia, as soon as possible, come up with the programme of fiscal consolidation and structural reforms, as well as adopt the euro to achieve the economic growth and wealth for its citizens and businesses? The final thought of this paper focuses on the advantages and disadvantages that the Republic of Croatia can expect after joining the Monetary Union.

1 Uvod

Da bismo razumjeli koncept uvođenja eura u RH, najprije želimo približiti povijesni aspekt navedene teze. Vrijednost novca je u uskoj vezi sa shvaćanjem povijesnih izvora ekonomije, jer je općeprihvaćeno da su velike ekonomske teorije stvarali filozofi i teoretičari morala (od Aristotela, Smitha, Marxa do Keynesa) koji su u svojim djelima pisali o prekretnici u monetarizaciji i razvoju dotadašnje monetarne politike ukazujući na početak razvoja ekonomske misli. Unatoč tome, pogledom na današnji monetarni sustav ne možemo jednostavno objasniti neke monetarne fenomene koji su rezultat kompleksnosti ekonomskog sustava. Zatim slijedi fokus na problem naveden u glavnom naslovu ovoga rada: uvođenje eura u RH s posebnim osvrtom na vrijednost valuta dovodeći u pitanje ekonomsku teoriju. Možemo reći da novac i trgovina postoje otkako postoje i ljudi. Još je Aristotel u svojoj misli o ekonomiji i novcu tvrdio da ekonomsku bazu čine razmjena dobara, a da novac ima središnju

ulogu kao mjeru vrijednosti. Novac kao sredstvo razmjene u primitivno doba je bila stoka. U Abseniji (danas Etiopija) koristila se sol, otočni narodi poput Pacifika i Atlantskog oceana te dio indijske obale koristio je morske školjke, Virginia duhan te se šećer koristio kao sredstvo razmjene u zapadnoeuropskim kolonijama. Sa sve većim razvojem trgovine dovodilo se u pitanje i platežno sredstvo. Jer jedan kilogram soli nije isto kao i jedan vol te više nije moguće trgovati dosadašnjim načinom plaćanja, odnosno dovodi se u pitanje protuvrijednost (Smith). Rezultat toga je nastanak prvog novca koji se koristio u obliku kovina. Spartanci su koristili željezo, Rimljani bakar, bogati i trgovački narodi su koristili zlato i srebro. Nakon prestanka cirkulacije zlata u 8. st. se zadržava kovanje samo u Italiji i Bizantu, dok Europa prelazi u potpunosti na srebro. U srednjem vijeku u Europi se koristilo više srebra nego zlata što je dovelo do otvaranja novih rudnika.

Prvi hrvatski novac je pušten u opticaj 1991. godine kao hrvatski dinar u zamjenu za jugoslavenski dinar u omjeru 1: 1. Uvođenje hrvatskog dinara je sinonim monetarnog osamostaljenja Republike Hrvatske. U uvjetima snažne deprecijacije tečaja hrvatskog dinara, Stabilizacijskim programom ponuđena je gornja granica vrijednosti DEM prema HRD od 4.444. Tečaj hrvatskog dinara nije se nikad više približio toj granici, već je počeo jačati. 30. svibnja 1994. godine na Dan državnosti uvedena je kuna kao novčana jedinica RH u zamjenu za hrvatski dinar u odnosu 1: 1000. Izdavanjem kune postignuta je stabilnost uspostavljena uspješnom provedbom Stabilizacijskog programa koja je započela 1993. godine. Taj program je počivao na mjerama monetarne i fiskalne politike, uz deviznu liberalizaciju i određene strukturne reforme. Povijest naziva novčane jedinice počinje s krznom od kune kao sredstvom naturalnog plaćanja zvanog maturina ili kunovina u srednjovjekovnoj Dalmaciji, Primorju i Slavoniji te kuna postaje obračunska jedinica i naposljetku novac u modernom smislu. Hrvatska je već petu godinu dio Europske unije (EU). Europodručje kao valutna unija danas broji 19 članica i više od 341 milijuna stanovnika koji pridonose ostvarenju jedinstvenog monetarnog tržišta. Od Hrvatske se očekuje, kao i od svake nove članice EU da prihvati euro kao svoju valutu kada se ispune zahtjevi. Uvođenjem eura, hrvatski će građani i gospodarstvo imati mnogostrukie i trajne koristi uz relativno male i jednokratne troškove (Plenković, 2017).

2 Put prema ekonomskoj i monetarnoj integraciji

Još davne 1957. godine osnovana je Europska zajednica, a odlukom Europskog vijeća od 1988. godine stvara se europska ekonomska i monetarna unija (EMU) sa ciljem potpunog slobodnog kretanja kapitala, koordinacije ekonomskih politika, osnivanja Europskog monetarnog instituta, osiguranja neovisnosti nacionalnih središnjih banaka, uvođenja pravila o fiskalnoj disciplini, što je dovelo do uvođenja eura kao zajedničke valute. Euro, zajednička valuta i simbol europske integracije uveden je 1. siječnja 1999. godine, a danas se koristi u 19 država EU. Cilj uvođenja eura bio je jačanje jedinstvenog tržišta uz slobodno kretanje kapitala, roba, ljudi, uz istovremeno

uklanjanje valutnih barijera, transakcijskih troškova, troškova konverzije što olakšava trgovinu i smanjuje rizik jačanjem otpornosti prema ekonomskim krizama. Zajednička valuta pridonosi stabilnosti nacionalnih ekonomija, jačanju gospodarskih prilika, većim investicijama, novim radnim mjestima i sveukupnom rastu. Eurozona (2016. godine) čini drugo najveće gospodarsko područje na svijetu s više od 341 mil. stanovnika. Među vodećim svjetskim gospodarstvima ima drugi najveći prosječni dohodak po stanovniku (41.999 \$) za 2016. godinu. Euro područje je najveći izvoznik u svijetu s udjelom od 15,6 % u 2015. godini. Euro je druga najvažnija svjetska valuta koja može pružiti državama članicama stabilnu zaštitu jake svjetske (globalne) valute u razdobljima ekonomskih i financijskih kriza, dok gospodarskim subjektima i stanovništvu eliminirat će tečajne rizike, transakcijske troškove, te omogućiti zaduženja uz niže kamatne stope. Tečaj HRK/EUR od uvođenja eura relativno je stabilan. Tečaj po kojem bi se kuna nepovratno vezala za euro bit će definiran pola godine prije uvođenja eura nakon što Vijeće europske unije donese odluku o uvođenju eura, a kojoj je prethodilo ispunjenje traženih kriterija. Uvođenje eura povlači za sobom jednokratne troškove konverzije, kao i potencijalnu inflaciju čiji se utjecaj zbog procjenjuje kroz povećanje inflacije za 0,2 %, koje prema iskustvu članica koje su uvodile euro proizlazi pretežito od zaokruživanja cijena zbog konverzije. Potencijalni učinak povećanja cijena moguće je smanjiti dvojnim iskazivanjem cijena. Činjenica je da novčanice označavaju nacionalni identitet i da zamjenom kuna u eure nestaju kune, a službena valuta postaje euro koji je isti na cijelom euro području. Tada će se staviti u opticaj kovanice eura koje na jednoj strani imaju nacionalna obilježja i takve kovanice kolat će diljem eurozone. Simbol hrvatskog nacionalnog identiteta naći će se na kovanicama zajedničke europske valute čime će se promicati identitet Hrvatske i u drugim državama, a kuna će otići u povijest.

Proces uvođenja eura ovisi prvenstveno o ispunjavanju kriterija konvergencije. Hrvatska je najmanja država članica koja koristi vlastitu valutu, snažno je turistički i trgovinski integrirana s europodručjem, ima visoko euroizirano gospodarstvo, znatan dio domaće štednje oko 75 % i dužničkih obaveza 67 % su iskazani u eurima, a bankarskim sustavom dominiraju banke u vlasništvu matica iz euro područja. Hrvatska je 2016. godine ispunila kriterije za uvođenje eura, osim članstva u tečajnom mehanizmu ERM II. Te godine, po prvi puta proračunski manjak doveden je u okvire ispod 3 % BDP, a javni dug je u silaznoj putanji, dok su ostali kriteriji zadovoljavajući. Stopa inflacije je vrlo niska, kamatne stope na državne obveznice posljednjih godina su na povijesno najnižim razinama, dok tečaj kune prema euru je u niskim rasponima i gotovo je stabilan. Za pristup tečajnom mehanizmu ERM II potrebno je provesti najmanje dvije godine bez značajnijih fluktuacija, te utvrditi srednji tečaj kune prema euru kao i granicu fluktuacije. Isto tako potrebno je da RH dosegne visok stupanj realne konvergencije koji podrazumijeva dostizanje prosječnog dohotka u euro području kako bi se dobila potpora drugih država članica za ulazak u tečajni mehanizam ERM II. To podrazumijeva odgovornu provedbu strukturnih reformi na svim ključnim područjima; javne uprave, pravosuđa, obrazovanja, mirovinskog i zdravstvenog sustava te javnih financija s naglaskom na poreznim i administrativnim

rasterećenjem privatnog poduzetništva. Te bi reforme značile povećanje konkurentnosti, rast gospodarstva i ukupno poticajno poslovno okruženje. To je prva zadaća na putu prema monetarnoj integraciji RH.

3 Strategija uvođenja eura kao službene valute u Hrvatskoj

Strategijom uvođenja eura kao službene valute u Hrvatskoj izdana od strane Vlade RH i Hrvatske narodne banke (listopad 2017), javnost je upoznata sa procesom i učincima uvođenja eura kao službene valute u Hrvatskoj. RH je jedna od rijetkih država koje su prije svjetske financijske krize provodile mjere za suzbijanje učinaka prekomjernog priljeva kapitala, te više od dva desetljeća održava stabilan tečaj, održava nisku inflaciju, smanjuje javni dug i pospješuje poboljšanje državnog proračuna. Uvođenjem eura smanjiti će se rizici za financijsku i makroekonomsku stabilnost, kao i kamatne stope i transakcijski troškovi. Uklanjanje valutnog rizika je velika korist zbog zaduženosti hrvatskih građana, poduzeća i države u eurima. Ukupan dug u stranoj valuti (uključujući dug s valutnom klauzulom) iznosi preko 500 milijardi kuna što je oko 150 % BDP-a, a uz euro je vezano 90 % duga (Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj, 2017, str 11). Uvođenjem eura valutni rizik bi trebao nestati, time i glavni izvor ranjivosti hrvatskog gospodarstva, što dovodi do pozitivnog utjecaja na investicije. No, utjecaj uvođenja eura će se odraziti na inflaciju, razine cijena će porasti. Hrvatska će izgubiti samostalnu monetarnu i tečajnu politiku. Iako se porezni sustav EU postupno harmonizira, Hrvatska ima niz ozbiljnih makroekonomskih analiza koje pokazuju (pre)visoki udio poreza u odnosu na hrvatski BDP, koji je dosegno, a prema nekim autorima, i preskočio realni porezni kapacitet Hrvatske (Kesner Škreb, 2014). Provođenjem strukturnih reformi s ciljem smanjivanja ranjivosti gospodarstva i ispunjavanja kriterija konvergencije, RH troškove uvođenja »nove« valute svela na minimum. Reformom efektivnog poreznog rasterećenja gospodarstva potakla bi se konkurentnost gospodarstva kroz pojednostavljenje i pojeftinjenje porezne administracije, dok se sa druge strane, administrativno rasterećenje gospodarstva postiglo objedinjavanjem inspeksijskih službi u gospodarstvu te daljnjim smanjenjem administrativnih troškova uvođenjem integralnih informatičkih podrški procesima rada i kontroli sustava, smanjenjem neporeznih davanja i jednostavnijim zakonskim i podzakonskim aktima. Reformom pravosuđa unaprijedila bi se organizacija rada i upravljanja pravosudnim sustavom, skratilo bi se trajanje sudskih postupaka te smanjenje broja neriješenih predmeta. Reformom povećanja učinkovitosti javnog sektora bi se postiglo učinkovito upravljanje ljudskim resursima uz revidiranje sustava određivanja plaća koji će poticati stručnost i osigurati nagrađivanje temeljem rezultata rada svakog zaposlenika. Politika plaća trebala bi biti usmjerena na rast plaća u javnom sektoru usklađen s rastom produktivnosti u gospodarstvu te pojednostavljenjem pravila i ubrzanjem rada administracije i sudova, uključujući korištenje informatičkih tehnologija u cilju veće učinkovitosti i kvalitete javnih usluga i unaprjeđenjem pružanja elektroničkih usluga. Reforma

obrazovnog sustava sadržavala bi cjelovitu reformu sustava obrazovanja i podizanje kvalitete sustava obrazovanja odraslih. Boljim upravljanjem državnom imovinom unaprijedilo bi se korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu, kao i ubrzala privatizacija, tj. smanjenje imovine u državnom portfelju. Povećanjem održivosti zdravstvenog i mirovinskog sustava osigurali bi se uvjeti za dugoročnu stabilnost zdravstvenog i mirovinskog sustava. Ove strukturne reforme, te daljnje povećanje korištenja sredstava EU doveli bi do rasta BDP-a i podizanja životnog standarda građana na znatno višu razinu od dosadašnje, što je preduvjet uvođenja eura u RH.

4 Zaključak

Pozitivna strana uvođenja eura je uklanjanje valutnog rizika sa kojim je hrvatsko gospodarstvo izloženo. Smanjiti će se rizik bankovne i platno bilančne krize, a rizik nastanka valutne krize potpuno će nestati. Kamatne stope će se približiti kamatnim stopama euro područja te će se time povećati konkurentnost hrvatskog gospodarstva. Transakcijski troškovi zamjene kune u euro ili obratno nestaju. Smanjenjem ranjivosti gospodarstva se povećava međunarodna razmjena te investicijska ulaganja. Činjenica da je Hrvatska do 2017. godine bilježila oko 129 promjena porezne politike u nepunih tridesetak godina (točnije, 26 godina), znači da je Hrvatska godišnje prolazila kroz 4,96 promjena porezne politike unutar jedne godine, a kada se broj podijeli s 12 mjeseci, ispada da su građani hrvatskog polisa iskusili svakih dva i pol mjeseca promjene porezne politike. Problemom poreznih oblika utječe se na cjelokupno stanje, a ponajviše na nedostatak investicija što je glavni preduvjet za rješenje nezaposlenosti.

Troškovi uvođenja eura podrazumijevaju trošak zamjene valute, trošak uplaćivanja sredstava u kapital Europskog mehanizma za stabilnost te trošak uplaćivanja sredstava u kapital i rezerve Europske središnje banke. Prihvatanjem eura, Hrvatska gubi samostalnu monetarnu i tečajnu politiku. Prilikom promjene instrumenata monetarne politike ili većih deviznih investicija Hrvatska se mora konzultirati sa ESB-om kao i prije svake zakonodavne prilagodbe koje su vezane uz nadležnost ESB-a. Prostor za vođenje aktivne monetarne politike će nestati. Hrvatska će biti prisiljena usklađivati se s politikom ključnih svjetskih središnjih banaka kako ne bi ugrozila svoju financijsku stabilnost. Optimalno valutno područje koje ima EU za cilj se realizira, ali države članice nemaju usklađene ekonomske cikluse i ekonomske politike, stope PDV-a, davanja za mirovine i socijalu te jednaki proračun. Ne tako daleki referendum za izlazak Velike Britanije iz EU nam je dao za primjer. Prema podacima sa Eurostata Velika Britanija je najveći uvoznik dobara iz EU te je drugi po redu najveći izvoznik dobara u EU. Nakon »Brexita« engleska funta je bila kratko razdoblje u padu, ali je u fazi oporavka, kao i euro. Dakle, iako Velika Britanija još nije u cijelosti izašla iz EU vidljivi je pad stabilnosti jer je VB bila najveća karika

EU. Naznake da će tim putem krenuti i Italija daju prostora za razmišljanje da li i kakva europska integracija dugoročno može opstati ili ne, pokazati će vrijeme.

LITERATURA

1. Aristotel (1988). *Politika*. Zagreb: SNL/Globus.
2. Hanžeković, M. (1952). *Adam Smith: Istraživanje prirode i bogatstva naroda*. Zagreb: Kultura.
3. Kesner Škreb, M. (2014). Je li Hrvatska dosegla porezni maksimum? Newsletter Instituta za javne financije, br. 84.
4. Parać, B. (2014). Hrvatski porezni sustav: Je li u funkciji investiranjac. *Ekonomija Economics*, 21, št. 1, str. 27–66.
5. Parać, B. (2016). »Prilog hrvatskoj poreznoj reformi 2016. godine«. Spletna stran: <http://www.rifin.com/gosti-stranica/2105-branko-para-prilog-hrvatskoj-poreznoj-reformi-2016-godine> [Citirano 28. 2. 2018].
6. Vlada RH, HNB (2017). *Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj*. Spletna stran: <http://euro.hnb.hr/documents/2070751/2104255/h-strategija-za-uvodenje-eura-kao-sluzbene-valute-u-HR.pdf/69a1c208-c601-4df3-95f6-d336f665b5f9> [Citirano 10. 3. 2018].

Marketing bezbjednosnih agencija – benefiti koncepta integralne primjene

UDK 351.74:339.13

KLJUČNE RIJEČI: zajednica, bezbjednost, marketing, ekonomija, razvoj

POVZETEK - Drušvenu zajednicu čine svi subjekti, a njihovi odnosi, kao i pojave u društvu, međusobno su povezani i uslovljeni. Zanimajući ih, savremena društva često podcjenjuju kompleksnost ekonomskog sistema, uzajamnu povezanost tržišnih i drugih subjekata, a posebno marketinšku osviještenost učesnika poslovnog ambijenta, odnosno efekata koji bi iz toga proizlazili. Smatrajući da marketing ima ključni potencijal u pronalasku puteva efikasnog mrežnog uvezivanja najboljih partnera okupljenih oko određene ideje, ono čime se bavi ovaj rad su benefiti partnerstava koje iniciraju javne ustanove, u prvom redu policijske agencije, na ukupne bezbjednosne, ali i razvojne tokove zajednice. U tom smislu, primjenom marketinga u bezbjednosnim agencijama, a posebno ukoliko je on sastavni dio novog koncepta integralne primjene institucionalnog marketinga, poslovni ambijent se može premjestiti iz područja niskotehnološkog (low – tech) i nerazvijenog (low – touch) u sferu visokotehnološke (high – tech) i visokorazvijene (high – touch) oblasti, proizvodeći pri tom benefite za sve.

UDC 351.74:339.13

KEY WORDS: community, security, marketing, economy, development

ABSTRACT - The social community consists of all subjects, and their relationships, as well as the phenomena in society, are interrelated and conditioned. By neglecting them, modern societies often underestimate the complexity of the economic system, mutual connection of the market and other subjects, especially the marketing awareness of the business environment participants, i.e. the effects that would result from it. Considering that marketing has the key potential in finding ways to effectively network the best partners gathered around a particular idea, this paper deals with benefits of partnerships, which are initiated by the public institutions, primarily police agencies, for the overall security and development flows of the community. Accordingly, applying marketing in security agencies, especially if it is a part of the new concept of integral application of institutional marketing, the business environment can be transferred from low-tech and low-touch to the sphere of high-tech and high-touch areas, producing benefits for everyone.

1 Uvod

Svojim najvećim dijelom marketinška teorija se, u okolnostima dinamičnog okruženja, bavi fokusiranjem uglavnom privrednih subjekata, sa osnovnim motivom racionalnog trošenja raspoloživih resursa i sveobuhvatnog zadovoljenja potreba korisnika njihovih proizvoda ili usluga. Akcenat istraživanja najčešće je na preduzeću, proizvodnom ili uslužnom, njegovom ponašanju i aktivnostima koje treba preduzimati sa ciljem obezbjeđenja opstanka i dugoročnog privrednog rasta, bazirajući se pri tom na efikasnom zadovoljenju, kako individualnih, tako i opštih društvenih potreba.

Na ovaj način zanemaruje se činjenica složenosti i ukupne kompleksnosti svakog ekonomskog sistema, uzajamna povezanost tržišnih i drugih subjekata, kao i značaj marketinške osviještenosti svih učesnika poslovnog ambijenta, odnosno efekata koji

bi iz toga proisticali. Nameće se, dakle, pitanje učinaka koje bi na ukupnu društvenu korisnost imao koncept sveopšte primjene marketinške misli.

Većom korelacijom privrednih subjekata, marketing institucija, pojedinaca i drugih aktera poslovnog ambijenta, realizacija marketing ciljeva bila bi jednostavnija i efikasnija, a domino efektom multiplikovali bi se pozitivni učinci i kvalitet života u zajednici. U tom smislu, ideja je da i neprivredne systemske strukture počnu da razmišljaju dublje, od toga kakva im je društvena uloga, zašto postoje, pa sve do toga šta pružaju – pojedincima, društvu ili raznim subjektima, a sve s ciljem stvaranja boljitka za sve.

Marketing institucije, poslovni, ali i svi drugi društveni subjekti, treba da su marketingom inficirani suštinski, nikako formalno ili pojedinačno, i to je koncept budućnosti za kojeg vjerujem da vodi bržem i efikasnijem napretku cijele zajednice.

2 Novi koncept – »Integralna primjena institucionalnog marketinga«, kroz prizmubezbjednosnih agencija

Filozofija koju koristim je: » ... da plima koja raste podiže sve brodove!« (prilagođeno prema Daw et al., 2011, str. 14). U modernom marketingu ništa se ne može posmatrati izolovano (Patel, 2007, str. 19). Svi smo u službi, više ili manje, kaže Teboul (2006, str. 40). Svako može i treba da daje svoj doprinos. Da svi dijelovi treba da rade kao sistem, konstatuje i Hurwitz et al. (2009, str. 11).

Imajući to u vidu, ovaj rad ukazuje na mogućnosti korišćenja sinergetskih efekata u namjeri da se poboljša kvalitet života u zajednici. Društvene promjene suviše su važne da bi se prepustile slučaju i izolovano posmatrale. To podrazumijeva više nivo partnerskih odnosa među organizacijama i institucijama, uključujući tu vladine agencije i razne društvene subjekte, u kojima se zajednički radi na ostvarivanju željenih ciljeva (prilagođeno prema Daw, 2006, str. 122). Stvarnost je takva da trebamo jedni druge. Smatramo da upravo marketing ima najveći potencijal pronalaska puteva najefikasnijeg mrežnog uvezivanja najboljih partnera okupljenih oko određene ideje – projekta. Formiranjem ciljnih strateških partnerstava usmjerit će se napori, a realizacija određenih programa učiniće se izglednijom.

Pa ipak, egzaktne rezultate učinaka ovakvih strateških partnerstava nije moguće lako i sigurno izmjeriti, pogotovo ne u svakoj situaciji. Ono što je izvjesno, je kretanje brojeva na gore. Koristi se ogleđaju u boljoj infrastrukturi, većim sredstvima koja stoje na raspolaganju, mogućnostima tehničkih ekspertiza, jasnijoj vidljivosti, široj podršci, boljem zahvatu ciljnih grupa, većem izboru distributivnih kanala, jačem kredibilitetu, uvezanom djelovanju, i na kraju, kao posljedica svega, boljim rezultatima i većim učincima implementiranih projekata.

Strateška partnerstva u realizaciji zajedničkih i društvenih ciljeva mogu se zaključivati među subjektima privatnog, neprofitnog i javnog sektora. Ono čime se posebno

bavi ovaj rad su efekti partnerstava koje iniciraju javne ustanove, u prvom redu policijske agencije, na ukupne bezbjednosne, ali i razvojne tokove zajednice. U tom smislu i bezbjednosne agencije su u poziciji da važna društvena pitanja rješavaju zajedno sa partnerima iz javnog, neprofitnog, ali i privatnog sektora.

Društvenu zajednicu, jednostavno, podjednako čine i predstavljaju svi njeni subjekti. I zato, pored određenih ograničavajućih faktora koje sa sobom nosi zajednički nastup više društvenih aktera, za uspješno i trajno rješavanje bilo kog problema u zajednici neminovan je integralan partnerski pristup svih subjekata zajednice, koji su na neki način vezani za konkretan problem ili su, pak, zainteresovani za njegovo rješavanje.

U tom smislu koncept integralne primjene institucionalnog marketinga, za kojeg smatram da je ispravan i efikasan način dugoročnog rješavanja problema u zajednici, definisao bih kao zajedničko i koordinirano djelovanje raznolikih institucionalnih i drugih aktera društvene zajednice, koji umreženim rješavanjem prethodno uočenih i definisanih problema, konstantno ostvaruju napredak zajednice.

Svi koji pružaju usluge u poziciji su da stalno razmišljaju o efektima koji proizilaze iz holističkih odnosa. Zašto je to tako? Vrlo jednostavno. To je zato što sve izgleda drugačije kada se uzme u obzir da svoje usluge treba da pružamo i narednih sto ili dvjesta godina ... (Maslow, 1998, str. 292). Holistički pristup znači da je u marketingu sve značajno i da je, gotovo uvijek, neophodan širok, integrisan pristup u realizaciji planiranih ciljeva. Ovaj pristup ističe značaj širine i postojanja međuzavisnosti marketing efekata. Holistički marketing se sastoji od: integrisanog marketinga, marketinga odnosa, društveno – odgovornog marketinga i internog marketinga.

Kada su u pitanju bezbjednosne strukture i njihovi problemi, primjer koji se velikim dijelom svojih ideja može poistovjetiti sa filozofijom »Novog koncepta«, a koji je svojevremeno zabilježio zavidne rezultate u zajednici, je britanska vladina strategija u borbi protiv narkomanije koja je prvi put objavljena 1998. godine. Usvojenom strategijom zadaci i ovlaštenja podijeljeni su između nekoliko vladinih agencija:

- Zdravstvo je bilo odgovorno za dijagnostifikovanje i liječenje pacijenata od bolesti zavisnosti;
- Socijalne službe su dobile zadatak da brinu o socijalnoj njezi takvih narko pacijenata, ali i njihovih porodica;
- Obrazovanje je bilo odgovorno za procese pravovremene edukacije mladih o štetnim posljedicama;
- Policija i pravosuđe su imali obavezu da dosljedno sprovedu zakone i da sankcionišu svaki vid nelegalnih i nedozvoljenih aktivnosti u ovoj oblasti, kao i da se bave rehabilitacijom takvih prestupnika;
- Sektor volontera, dobrovoljnih, humanitarnih i drugih organizacija su imali zadatak da, u partnerstvu sa drugim segmentima zajednice, daju razne vidove informacija, pružaju savjete i podršku svima kojima je to potrebno.

Akcija je pokrenuta početkom 2000-tih godina u određenim lokalnim sredinama i postigla je zapažene rezultate. Jedan od policijskih dužnosnika izjavio je tom pri-

likom da su strategija i partnerstvo jedina šansa za uspjeh, jer kad god uhapsimo jednog dilera, ustvari smo napravili samo prazninu koju će popuniti neki drugi dile-ri, sa vjerovatno još većom željom za uspjehom u svom poslu širenja narko mreže (prilagođeno prema UK Anti – Drug Co-ordination Unit; South Yorkshire Police, preuzeto iz Johnson, Scholes i Whittington, 2005, str. 355).

Primjer broj 2: »Novim konceptom« do sigurnosti u saobraćaju!

Slika 1: Konceptom »Integralne primjene institucionalnog marketinga« do sigurnosti učesnika u saobraćaju

Operativni cilj	Opcije realizacije - rješenja
1. Povećanje pažljivosti kod vozača	<ul style="list-style-type: none"> • Osposobljavanje saob. policije za kvalitetniji nadzor • Revizija sankcija • Smanjenje ili ukidanje dozvoljenog stepena alkoholisanosti • Edukacija i informisanje vozača, posebno određenih društvenih skupina, poput, npr. mladih, itd.
2. Poboljšanje ispravnosti vozila u saobraćaju	<ul style="list-style-type: none"> • Olakšavanje nabavke novih vozila, krediti, itd. • Stimulacija redovnog održavanja vozila • Strožiji uslovi tehničkog pregleda, itd.
3. Poboljšanje kvaliteta cesta	<ul style="list-style-type: none"> • Usvajanje strategije i planiranje kapitalnih investicija u cestogradnji • Povećanje izdvajanja za održavanje cesta • Kontrola kvaliteta održavanja cesta • Primjena kvalitetnih materijala, itd.

Izvor: Prilagođeno prema – Priručnik za razvoj javnih politika, str. 22.

Jednostavno rečeno, marketing pristup nema svoj puni smisao bez integralne povezanosti svih marketing institucija i ostalih društvenih subjekata, te njihove potpune i bezrezervne saradnje.

U našem slučaju se, pod okriljem »inter – agencijske« i »inter – institucionalne« saradnje, nastoji ukazati na sve aspekte značaja i neophodnosti pomoći drugih agencija, javnih i privatnih institucija i organizacija, kao i svih drugih društvenih subjekata, u rješavanju problema bezbjednosti i drugih otvorenih pitanja sa kojima se susreću članovi zajednice. Strukturne promjene u društvenoj zajednici ne mogu biti prepuštene stihiji, niti pojedinačnim odlukama bilo kojeg nivoa vlasti, one iziskuju usklađeno – integralno djelovanje svih nivoa javnih politika, institucija i zainteresovanih subjekata. Jer, ... samo je kompaktna i djelotvorna institucionalna infrastruktura važan zamajac razvoja zajednice.

3 Hipoteza istraživanja

Za ostvarivanje bezbjednosno – društvenih ali i razvojno – ekonomskih ciljeva, neophodan je marketing pristup rada bezbjednosnih agencija, sistemski inkorporiran u Novi koncept »Integralne primjene institucionalnog marketinga«.

4 Metodologija istraživanja

- Empirijsko istraživanje zasnovano je na podacima prikupljenim iz primarnih izvora;
- Prikupljanje primarnih podataka izvršeno je na bazi uzorka;
- Odabir jedinica uzorka iz statističke mase obavljen je primjenom namjernog uzorka;
- Uzorkom su obuhvaćene tri ciljne grupe ispitanika, i to:
 - Ciljna grupa koju čine pripadnici policijskih agencija u BiH, 111 ispitanika;
 - Ciljna grupa – zaposleni u organima vlasti BiH, svih nivoa, 65 ispitanika;
 - Ciljna grupa – građani BiH, 150 ispitanika;
- Metod prikupljanja podataka je ispitivanje;
- Sredstvo (instrument) prikupljanja podataka je strukturirani anketni upitnik;
- Način komuniciranja sa izvorima primarnih podataka je kombinacija ličnog, komuniciranja dopisnim putem i putem telefona, na način da su neposredno prije dostavljanja upitnika svi ispitanici kontaktirani putem jedne od pomenutih mogućnosti, te su upoznati sa ciljevima istraživanja, a pružena su im i potrebna objašnjenja za uspješno anketiranje, nakon čega se pristupilo anketiranju istih;
- Analiziranje prikupljenih podataka vršeno je deskriptivnom analitičkom metodom;
- Za obradu podataka korišten je SPSS programski paket;
- Istraživanje je sprovedeno u periodu od 1. 1. 2014. do 31. 05. 2014. godine i dodatno od 20. 1. 2015. godine do 20. 2. 2015. godine.

5 Rezultati i interpretacija istraživanja

Tabela 1: Distribucija ispitanika u odnosu na odgovore na istraživačku tvrdnju broj 27.14. – »Jedan od osnovnih razloga sadašnje neperspektivnosti bosanskohercegovačkog poslovnogambijenta, u globalnim poslovnim okvirima, je neuređenost institucionalnog sistema, asamim tim i bezbjednosnih agencija kao jednog od njegovih najvažnijih stubova!«

Jedan od osnovnih razloga neperspektivnosti je neuređenost inst.sistema...

Ciljne grupe ispitanika			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zaposleni u policijskim agencijama BiH	Valid	Potpuno se slažem	50	45.0	45.0	45.0
		Djelomično se slažem	52	46.8	46.8	91.9
		Uglavnom se ne slažem	5	4.5	4.5	96.4
		Ne slažem se	3	2.7	2.7	99.1
		Nemam stav	1	.9	.9	100.0
		Total	111	100.0	100.0	
Zaposleni u organima vlasti	Valid	Potpuno se slažem	28	43.1	43.8	43.8
		Djelomično se slažem	24	36.9	37.5	81.3
		Uglavnom se ne slažem	5	7.7	7.8	89.1
		Ne slažem se	4	6.2	6.3	95.3
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	1	1.5	1.6	96.9
		Nemam stav	2	3.1	3.1	100.0
		Total	64	98.5	100.0	
	Missing	System	1	1.5		
Total		65	100.0			
Građani	Valid	Potpuno se slažem	79	52.7	52.7	52.7
		Djelomično se slažem	53	35.3	35.3	88.0
		Uglavnom se ne slažem	6	4.0	4.0	92.0
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	9	6.0	6.0	98.0
		Nemam stav	3	2.0	2.0	100.0
		Total	150	100.0	100.0	

Može se konstatovati da postoji značajno izražena saglasnost svih ciljnih grupa ispitanika sa ovom istraživačkom tvrdnjom. Međutim, primjećuje se nešto veće učešće odgovora »Djelomično se slažem«, nego što je to bio slučaj u nekim drugim istraživačkim tvrdnjama, što je posebno izraženo u ciljnoj grupi »Zaposleni u policijskim agencijama«, gdje je broj ovih odgovora nešto veći od učešća odgovora »Potpuno se slažem« (46,8 % : 45 %).

Tabela 2: Distribucija ispitanika u odnosu na odgovore na istraživačku tvrdnju broj 27.11. – »Sa naraslim i sve složenijim problemima bezbjednosti policijske službe se više ne mogu nositi same. Za njihovo rješavanje i prevenciju budućeg nastajanja nužno je stalno ikoordinirano djelovanje svih aktera lokalne zajednice!«

Sa naraslim problemima policijske službe se više ne mogu nositi same						
Ciljne grupe ispitanika			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zaposleni u policijskim agencijama BiH	Valid	Potpuno se slažem	72	64.9	64.9	64.9
		Djelomično se slažem	28	25.2	25.2	90.1
		Uglavnom se ne slažem	7	6.3	6.3	96.4
		Ne slažem se	2	1.8	1.8	98.2
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	1	.9	.9	99.1
		Nemam stav	1	.9	.9	100.0
		Total	111	100.0	100.0	
		Missing	System	1	1.5	
Zaposleni u organima vlasti	Valid	Potpuno se slažem	32	49.2	50.0	50.0
		Djelomično se slažem	19	29.2	29.7	79.7
		Uglavnom se ne slažem	7	10.8	10.9	90.6
		Ne slažem se	1	1.5	1.6	92.2
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	3	4.6	4.7	96.9
		Nemam stav	2	3.1	3.1	100.0
		Total	64	98.5	100.0	
		Missing	System	1	1.5	
Građani	Valid	Potpuno se slažem	80	53.3	53.3	53.3
		Djelomično se slažem	48	32.0	32.0	85.3
		Uglavnom se ne slažem	3	2.0	2.0	87.3
		Ne slažem se	2	1.3	1.3	88.7
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	13	8.7	8.7	97.3
		Nemam stav	4	2.7	2.7	100.0
		Total	150	100.0	100.0	
		Missing	System	1	1.5	

Razmatrajući rezultate sistematizovane u tabeli evidentno je visokoprocenualno slaganje anketiranih ispitanika svih ciljnih grupa sa ovako, hipotetički, prezentovanom tvrdnjom.

Tabela 3: Distribucija ispitanika u odnosu na odgovore na istraživačku tvrdnju broj 27.12. – »Za potpuno ostvarivanje bezbjednosnih i društvenih ciljeva, policijske agencije treba da su sistemski uvezane sa drugim subjektima zajednice, tj. sa socijalnim, obrazovnim, sportskim, zdravstvenim i drugim lokalnim institucijama, na način da su svi zajedno usmjereni na rješavanje problema zajednice i što kvalitetnije zadovoljavanje potreba građana!«

Polic.agencije treba da su sistemski uvezane sa drugim subjektima...

Ciljne grupe ispitanika			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zaposleni u policijskim agencijama BiH	Valid	Potpuno se slažem	87	78.4	78.4	78.4
		Djelomično se slažem	21	18.9	18.9	97.3
		Uglavnom se ne slažem	1	.9	.9	98.2
		Ne slažem se	1	.9	.9	99.1
		Nemam stav	1	.9	.9	100.0
		Total	111	100.0	100.0	
Zaposleni u organima vlasti	Valid	Potpuno se slažem	41	63.1	65.1	65.1
		Djelomično se slažem	17	26.2	77.0	92.1
		Uglavnom se ne slažem	2	3.1	3.2	95.2
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	1	1.5	1.6	96.8
		Nemam stav	2	3.1	3.2	100.0
		Total	63	96.9	100.0	
	Missing	System	2	3.1		
Total		65	100.0			
Građani	Valid	Potpuno se slažem	103	68.7	68.7	68.7
		Djelomično se slažem	36	24.0	24.0	92.7
		Uglavnom se ne slažem	5	3.3	3.3	96.0
		Ne slažem se	1	.7	.7	96.7
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	3	2.0	2.0	98.7
		Nemam stav	2	1.3	1.3	100.0
		Total	150	100.0	100.0	

Procenat slaganja anketiranih ispitanika sve tri ciljne grupe očigledan je i u slučaju ove istraživačke tvrdnje. »Potpuno se slažem«, odgovorilo je čak 78,4 % ispitanika prve ciljne grupe, 63,1 % ispitanika druge ciljne grupe i 68,7 % ispitanika iz reda ostalih građana. Zastupljenost odgovora »Djelomično se slažem«, po pojedinim ciljnim grupama, kreće se u rasponu od 18,9 do 26,2 % , od ukupnog broja anketiranih ispitanika.

Učešće odgovora kojim se iskazuje neslaganje ispitanika sa uspostavljenom tvrdnjom je zanemarljivo malo.

Tabela 4: Distribucija ispitanika u odnosu na odgovore na istraživačku tvrdnju broj 27.4. – »Zajednički rad policije i zajednice društvu će donositi korist, a policiju činiti boljeprihvaćenom!«

Ciljne grupe ispitanika		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Zaposleni u policijskim agencijama BiH	Valid	Potpuno se slažem	96	86.5	86.5	86.5
		Djelomično se slažem	13	11.7	11.7	98.2
		Ne slažem se	1	.9	.9	99.1
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	1	.9	.9	100.0
		Total	111	100.0	100.0	
		Missing	System			
Zaposleni u organima vlasti	Valid	Potpuno se slažem	43	67.2	67.2	67.2
		Djelomično se slažem	18	27.7	28.1	95.3
		Ne slažem se	1	1.5	1.6	96.9
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	1	1.5	1.6	98.4
		Nemam stav	1	1.5	1.6	100.0
		Total	64	98.5	100.0	
	Missing	System	1	1.5		
	Total		65	100.0		
Građani	Valid	Potpuno se slažem	114	76.0	76.5	76.5
		Djelomično se slažem	28	18.7	18.8	95.3
		Uglavnom se ne slažem	4	2.7	2.7	98.0
		Ne slažem se	2	1.3	1.3	99.3
		Nemam stav	1	.7	.7	100.0
		Total	149	99.3	100.0	
	Missing	System	1	.7		
	Total		150	100.0		

Sa izrazito visokim procentima zastupljenosti ispitanici sve tri ciljne grupe složili su se i sa hipotetički formulisanom istraživačkom tvrdnjom da će »Zajednički rad policije i zajednice društvu donositi korist, a policiju činiti bolje prihvaćenom!« Procenti »slaganja« kod ove tvrdnje, što se vidi iz tabele, na nivou su tri prethodna statistička slučaja i, u svim ciljnim grupama, dostigli su vrijednost od oko 95 % zastupljenosti ukupnog broja anketiranih ispitanika.

Tabela 5: Distribucija ispitanika u odnosu na odgovore na istraživačku tvrdnju broj 27.19. – »Sigurnost zajednice i njenih građana jedna je od najvažnijih pretpostavki ekonomskog idruštvenog razvoja svake zemlje!«

Sigurnost zajednice jedna je od najvažnijih pretpostavki razvoja svake zemlje				Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ciljne grupe ispitanika	Valid	Potpuno se slažem	96	86.5	86.5	86.5	
		Djelomično se slažem	11	9.9	9.9	96.4	
		Uglavnom se ne slažem	1	.9	.9	97.3	
		Ne slažem se	1	.9	.9	98.2	
		Nemam stav	2	1.8	1.8	100.0	
		Total	111	100.0	100.0		
Zaposleni u policijskim agencijama BiH	Valid	Potpuno se slažem	51	78.5	81.0	81.0	
		Djelomično se slažem	6	9.2	9.5	90.5	
		Uglavnom se ne slažem	2	3.1	3.2	93.7	
		Ne slažem se	1	1.5	1.6	95.2	
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	2	3.1	3.2	98.4	
		Nemam stav	1	1.5	1.6	100.0	
		Total	63	96.9	100.0		
Missing	System	2	3.1				
Total		65	100.0				
Zaposleni u organima vlasti	Valid	Potpuno se slažem	123	82.0	82.0	82.0	
		Djelomično se slažem	20	13.3	13.3	95.3	
		Uglavnom se ne slažem	2	1.3	1.3	96.7	
		Ne slažem se	1	.7	.7	97.3	
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	3	2.0	2.0	99.3	
		Nemam stav	1	.7	.7	100.0	
		Total	150	100.0	100.0		
Građani	Valid	Potpuno se slažem	123	82.0	82.0	82.0	
		Djelomično se slažem	20	13.3	13.3	95.3	
		Uglavnom se ne slažem	2	1.3	1.3	96.7	
		Ne slažem se	1	.7	.7	97.3	
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	3	2.0	2.0	99.3	
		Nemam stav	1	.7	.7	100.0	
		Total	150	100.0	100.0		

U slučaju ove istraživačke tvrdnje može se reći da je slaganje anketiranih ispitanika sa istom, zaista impozantno. Da se potpuno slaže sa navodima tvrdnje, u prosjeku se izjasnilo više od 78 % ispitanika, dok sa onima koji se »djelomično slažu«, ovaj procenat »slaganja« doseže vrijednost od 88 do, čak, 96 % ukupno anketiranih.

Tabela 6: Distribucija ispitanika u odnosu na odgovore na istraživačku tvrdnju broj 27.18. – »Strateški koncipirane i pravilno organizovane i vođene, bezbjednosne agencije mogu biti aktivni činilac kreiranja pozitivnog imidža države i značajan faktor njenog razvoja i poslovne uspješnosti u globalnim okvirima!«

Bezbjednosne agencije mogu kreirati imidž države i biti faktor njenog razvoja						
Ciljne grupe ispitanika			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zaposleni u policijskim agencijama BiH	Valid	Potpuno se slažem	78	70,3	70,3	70,3
		Djelomično se slažem	29	26,1	26,1	96,4
		Uglavnom se ne slažem	2	1,8	1,8	98,2
		Ne slažem se	1	,9	,9	99,1
		Nemam stav	1	,9	,9	100,0
		Total	111	100,0	100,0	
Zaposleni u organima vlasti	Valid	Potpuno se slažem	36	55,4	57,1	57,1
		Djelomično se slažem	16	24,6	25,4	82,5
		Uglavnom se ne slažem	4	6,2	6,3	88,8
		Ne slažem se	1	1,5	1,6	90,5
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	3	4,6	4,8	95,2
		Nemam stav	3	4,6	4,8	100,0
		Total	63	96,9	100,0	
	Missing	System	2	3,1		
Total		65	100,0			
Građani	Valid	Potpuno se slažem	102	68,0	68,0	68,0
		Djelomično se slažem	34	22,7	22,7	90,7
		Uglavnom se ne slažem	5	3,3	3,3	94,0
		Ne slažem se	1	,7	,7	94,7
		Nemam dovoljno saznanja za pravilan sud	4	2,7	2,7	97,3
		Nemam stav	4	2,7	2,7	100,0
		Total	150	100,0	100,0	

Kod ovako formulisane istraživačke tvrdnje postoji vrlo izražena saglasnost svih ciljnih grupa sa njenom hipotetički ponuđenom tezom da, marketinški koncipirane i pravilno organizovane i vođene, bezbjednosne agencije mogu biti aktivni činilac kreiranja pozitivnog imidža države i značajan faktor njenog razvoja i poslovne uspješnosti u globalnim okvirima. Procenat »potpunog slaganja« sa tezom, po ciljnim grupama, kreće se u rasponu od 55,4 do 70,3 %, dok učešće odgovora »djelomičnog slaganja« sa ponuđenom tvrdnjom, varira od 22,7 do 26,1 % od ukupnog broja anketiranih ispitanika. Učestalost ostalih odgovora zanemarljivo je mala.

6 Zaključak

Komunikacija policije i građana koju danas imamo, uglavnom je plod individualnih percepcija i pojedinačnih sposobnosti da se odgovori zahtjevima trenutka.

Značajni društveni segmenti, nedovoljno su, ili nikako, upoznati sa novim modelima rada policije u zajednici, zbog čega se, ponajviše, iniciraju entuzijazmom. Ne razumiju se uzroci i ne iznalaze trajna rješenja. Na problem se reaguje represivno, kada je on već nastao.

Nema svijesti da bezbjednosni problemi nisu samo policijska odgovornost, da su posljedica lanca društvenih propusta i da zahtijevaju integralni multiagencijski pristup.

Novi marketing koncept policijskog rada iziskivaće izmijenjene teoretske i bazične osnove položaja i uloge policije u društvu. Zahtijevaće promjenu načina rada, policijske organizacije, menadžmenta i kodeksa ponašanja, sistema vrijednosti i vrednovanja policijskog rada. Dvosmjerni, partnerski pristup usloviće promjene u zajednici, što će se ogledati većim integrisanjem, preuzimanjem obaveza i odgovornosti, boljom posvećenošću, i tome slično.

Sa ciljem eliminisanja mogućih rizika zajedničkog nastupa, kao i zbog stvaranja izglednijih prilika za pronalazak izvrsnih partnera, te postizanja punog potencijala zajedničkog djelovanja, prilikom implementacije Novog koncepta »Integralne primjene institucionalnog marketinga«, potrebno je pridržavati se sljedećih preporuka (prilagođeno prema Kotler i Lee, 2007, str. 236–239):

- Izvršiti popis dodatnih obaveza i za to potrebnih sredstava, koje će nastati otvaranjem procesa zajedničkog nastupa u cilju postizanja tehničke podrške, vidljivosti, prohodnosti, kredibiliteta, autoriteta, multiplikovanja distributivnih kanala, i slično;
- Sagledati koje organizacije i institucije, i na koji način, bi se mogle uključiti u rješavanje postojećih – uočenih zajedničkih društvenih problema, identifikujući pri tom, zajedničke dodirne tačke;
- Stupiti u kontakt sa mogućim partnerima kako bi se više saznalo o njihovim stavovima i eventualnim interesima za učešće u procesu rješavanja određenih društvenih pitanja;
- Uzeti u obzir potrebe, primjedbe i sugestije potencijalnih partnera;
- Zajednički, na osnovu argumenata, razmatrati predmetna društvena pitanja i usaglašavati strategije njihovog rješavanja;
- Konkretizovati dogovor sa najzainteresovanim za zajednički nastup, pri čemu inicirati i favorizovati učešće što više društvenih subjekata i zainteresovanih stakeholdera;
- Pronaći sveobuhvatna rješenja problema;
- Sačiniti zajednički plan provedbe;
- Uspostaviti i organizovati sistem mjerenja i izvještavanja o ostvarenim rezultatima;
- Odati priznanja i zahvalnosti partnerima iz zajedničkog projekta.

Način da se promijeni dato društvo, odnosno određeni ambijent, je da do promjena dođe istovremeno na svim poljima, u svim institucijama, a u idealnom slučaju, da se promijeni čak i percepcija svakog člana zajednice. Uslovi za to su:

1. Da do promjena dolazi »napadom« duž čitavog fronta, nastojanjem da se istovremeno promjene sve pojedinačne institucije i podinstitucije u okviru cijelog društva;
2. Neophodnost i neizbježnost sporih, a ne naglih – revolucionarnih promjena;

3. Promjene treba da su zasnovane na znanju, promišljanju, planiranju, kontroli i nauci;
4. Moraju biti izvodljive i praktične.

Potvrdom istraživačke hipoteze nameće se zaključak da, za moderan i kontinuiran napredak i postizanje veće efikasnosti u borbi sa naraslim problemima bezbjednosti, policijskim agencijama u Bosni i Hercegovini predstoje neminovne sistemske promjene, temeljene na dvosmjernim i simetričnim odnosima sa lokalnom zajednicom i svim drugim relevantnim i zainteresovanim stakeholderima.

Uvođenje filozofije i principa marketinga u rad bezbjednosnih službi u Bosni i Hercegovini, sigurno će predstavljati dug, naporan i kompleksan proces, čiji će ishod, primarno, biti uslovljen upornošću, sviješću i, naravno, znanjem o mogućnostima koje nam pruža novi partnerski pristup. Novi model pruža mogućnosti, ali ima i uslovna ograničenja. Za potpunu i efikasnu primjenu neminovna je sistemska edukacija i spoznaja iskustava i mogućnosti novog koncepta. Za početak, inficiranje marketingom, uslov je za njegovo strujanje organizacionom strukturom i otpočinjanje procesa navedenih promjena.

LITERATURA

1. Daw, S. J., Cone, C., Erhard, A. i Merenda, D. K. (2011). *Breakthrough Nonprofit Branding – Seven Principles to Power Extraordinary Results*.
2. Hurwitz, J. et al. (2009). *Service Management for Dummies*. Wiley.
3. Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, seventh edition. Prentice Hall.
4. Kotler, P. i Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector. A Roadmap for Improved Performance*, Published by Pearson Education, Inc, publishing as Wharton School Publishing.
5. Maslow Abraham, H. (1998). *Maslow on Menagement*. AN. R. Kaplan.
6. Mitrić, S. (2015). *Marketing bezbjednosnih agencija u Bosni i Hercegovini* (Doktorska disertacija). Zenica: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici.
7. Patel Vinod, N. (2007). *Theories & Techniques of Marketing Management*. Oxford: Oxford Book Company.
8. Priručnik – Rad policije u zajednici u Bosni i Hercegovini (2010). Sarajevo.
9. Škrabalo, M. et al. (2010). *Strateško planiranje i razvoj javnih politika – Priručnik za razvoj javnih politika za državne službenike u BiH*. UNDP BiH.
10. Teboul, J. (2006). *Service is Front Stage. Positioning services for value advantage*.

Kakovost in menedžment v zdravstvu z vidika medicinskih sester

UDK 614.2:005.336.3

KLJUČNE BESEDE: kvaliteta, zdravstvena oskrba, medicinske sestre, menedžment v zdravstvu

POVZETEK - Kakovostna zdravstvena oskrba je skupek številnih ukrepov, sodobnih medicinskih posegov in odnosov med bolnikom in zdravstvenim delavcem, ki njegov zdravstveni problem pripelje do najboljšega možnega izida. Sprotno izobraževanje in pridobivanje kompetenc za obvladovanje in izvajanje zdravstvenih storitev je naloga vodij in vseh zaposlenih. Skrb za kakovost zdravstvenih storitev in poslovnih procesov je naloga vsakega zdravstvenega delavca, predvsem pa osnovna naloga vodij in glavnega menedžerja (direktorja) zdravstvene ustanove. Uvajanje kakovosti in odličnosti mora temeljiti na motiviranosti zdravstvenih delavcev, znanju in kompetencah, trajnem usposabljanju ter timskem delu in dobri organizaciji. V raziskavi smo anketirali srednje in diplomirane medicinske sestre v zdravstvenih domovih v Beli krajini z namenom analize njihovih stališč glede kazalcev kakovosti zdravstvenih uslug, organizacije in menedžmenta v zdravstvu in zdravstveni negi.

UDC 614.2:005.336.3

KEY WORDS: quality, health care, nurses, healthcare management

ABSTRACT - Quality health care is a set of various measures, modern medical interventions and patient-healthcare professional relationships, in which the healthcare professional brings the patient's health issue to the best possible outcome. Continuous education and competence acquisition for the management and provision of healthcare services is the task of leaders and all employees. Concern for the quality of healthcare services and business processes is the duty of every healthcare professional, and above all, the main responsibility of leaders and the chief manager (director) of the healthcare institution. Introduction of quality and excellence should be based on the motivation of healthcare professionals, knowledge and competences, continuous training, teamwork and good organisation. Our research included middle and registered nurses employed in healthcare centres in the Bela Krajina region, and its purpose was to analyse their positions on quality indicators of healthcare services, organisation and management in health and nursing care.

1 Uvod

Kakovost zdravstvene storitve je odvisna od strokovne usposobljenosti izvajalca, opreme, pripomočkov, prostora, v katerem se vrši storitev, natančnosti in pravilnosti postopka ter ustrezne komunikacije z uporabo pacientom prijazne in razumljive terminologije, iskrenosti in verodostojnosti. Izvajalec storitev mora biti torej usposobljen za nudenje kakovostne storitve in izkazovati empatičen in spoštljiv odnos do vsakega pacienta.

Kakovost najpogosteje označujemo skozi vidik pacientovih pričakovanj. Za kakovostno delo imamo tisto opravljanje storitev, ki je v skladu s pričakovanji pacienta in pripelje k najboljšemu možnemu izidu v procesu zdravljenja (Lewis in sod., 1985).

Snoj (1998) definira kakovost kot storitev, ki je dinamična in vsebuje fizične, psihološke in druge dejavnike. Ti dejavniki storitev pa se odražajo v vedenju

pacienta. Pacienti pričakujejo od izvajalcev zdravstvenih storitev ustrezen nivo znanja, primerno komunikacijo in prijaznost. Z ozirom na individualne razlike v sociološko psihološkem dojetanju kakovosti posameznika, mora zdravnik poznati konkretnega bolnika tako dobro, da predvidi njegove reakcije oziroma odzivnost in tolmačenje kakovosti in zadovoljstva po opravljeni storitvi. Z drugimi besedami, ocena kakovosti storitev je vedno odvisna od subjektivnih vrednot uporabnikov ali cenilcev kakovosti (Macur, 2000).

Z merjenjem kakovosti storitev pridobivajo izvajalci koristne povratne informacije glede pacientovih zaznav njihovih storitev in ugotavljajo, ali sta smer in način nudenja zdravstvenih uslug ustrezna. Na osnovi dobljenih podatkov lahko izvajalci pomanjkljive storitve izboljšajo in s tem vplivajo na boljše postopke celostnega zdravljenja. Zaradi tega mora izhodiščna točka za razvoj kakovostnih storitev vselej sloneti na meritvah in analizah, ki temeljijo na dobljenih rezultatih (Bryland, 2001).

Za zagotavljanje kakovosti so potrebni trije nivoji: načrtovanje, ki temelji na natančno predpisanih in dokumentiranih postopkih izvajanja storitev, redne kontrole, analize in pregledi delovanja, ter analize in preverjanje rezultatov zdravstvene oskrbe in določeni populaciji pacientov. Tako pridobljeni rezultati predstavljajo dejansko oceno kakovosti zdravstvenih storitev z vidika pacientov in tako združene podatke lahko uporabimo kot skupne kazalce kakovosti (Bull, 1994, str. 5). Pri ekspertnem oziroma profesionalnem pristopu zdravniki sami zagotavljajo strokovno kakovost, poleg predpisanih standardov in smernic pa izvajajo tudi nadzor in ocenjujejo rezultate ter izvedbo opravljenih storitev z različnimi oblikami samonadzora in skupinskega obvladovanja kakovosti (Kersnik, 1998, str. 308).

Kakovost zdravstvenih storitev večinoma ocenjujejo in vrednotijo preko medicinske revizije strokovnjaki iz posameznih medicinskih strok. V postopkih medicinske revizije se ugotavlja skladnost med izvedenimi in predpisanimi postopki, protokoli in smernicami zdravljenja. Strokovni nadzor temelji na analizi in oceni opravljenih postopkov diagnostike in zdravljenja ter na rezultatih oziroma izidih zdravljenja. Ob tem poudarjamo, da so glavne pomanjkljivosti strokovne revizije: praktična izključenost pacientov, ozek obseg delovanja in enkratnost postopka evalvacije (Pečnik, 2013; Macur, 2000).

Doseganje želene kakovosti zahteva zavezanost, motiviranost in sodelovanje vseh zaposlenih zdravstvenih delavcev, medtem ko je za vodenje kakovosti odgovorno vodstvo delovne organizacije (Zarič, 2016). Vodenje kakovosti vključuje strateško načrtovanje, razporeditev virov in druge sistematične dejavnosti za kakovost, kot so načrtovanje in definiranje standardov kakovosti, sistem vodenja in izvajanja kakovosti ter ovrednotenje, evalvacija ukrepov usmerjenih k izboljšanju kakovosti zdravstvenih storitev in posledično boljših izidih zdravljenja. Vodilni morajo oblikovati organizacijsko strukturo in vpeljati sistem odgovornosti, postopke in procese izvajanja ter nenazadnje zagotoviti zahtevana sredstva za delovanje sistema kakovosti, vključno sredstev za financiranje strokovnih nadzorov in postopkov zunanje presoje dela izvajalcev zdravstvene dejavnosti (Kovač in sod., 2004). Za

nenehno izboljševanje kakovosti so potrebni usposobljeni in motivirani kadri, čas in finančna sredstva. Razvijanje veščin in pridobivanje znanja o sistematičnem izboljševanju kakovosti morata biti vključeni v dodiplomsko in podiplomsko in strokovno izpopolnjevanje zdravstvenih delavcev. Vodilni in izvajalci zdravstvenega varstva morajo oblikovati, vzpostavljati in vzdrževati sisteme nenehnega izboljševanja kakovosti, ki temeljijo na sprejetih kliničnih poteh in standardih zdravstvene obravnave ter kazalnikih izidov, ob upoštevanju soglasno in koordinirano sprejetega pristopa celovitega reševanja problema kakovosti (Dimovski in sod., 2005).

V naši raziskavi smo anketirali srednje in višje ter diplomirane medicinske sestre v zdravstvenih domovih v Beli krajini z namenom, da ugotovimo njihova stališča glede kazalcev kakovosti zdravstvene obravnave, organizacije in vodenja v zdravstvu in zdravstveni negi. S statistično metodo hi-kvadrat smo ugotavljali razlike v stališčih glede kakovostne oskrbe med srednjimi in diplomiranimi medicinskimi sestrami.

2 Metodologija

Osnovno populacijo vzorca je predstavljalo 34 srednjih medicinskih sester in 23 višjih in diplomiranih medicinskih sester v zdravstvenih domih Črnomelj, Semič in Metlika. Anonimni anketni vprašalnik je izpolnilo in vrnilo 24 (70,6 %) srednjih medicinskih sester in 18 (78,3 %) višjih in diplomiranih medicinskih sester. Uporabljeni anketni vprašalnik je vseboval 13 vprašanj zaprtega tipa. Vse ponujene trditve oziroma odgovori so bili pravilni, anketirane osebe pa smo prosili, da obkrožijo pri vsakem vprašanju samo eno trditev, ki po njihovem mnenju najbolj ustreza postavljenemu vprašanju. V naši raziskavi smo želeli ugotoviti stališča medicinskih sester glede kazalcev kakovosti zdravstvenih storitev, organizacije dela in stili vodenja v zdravstvu in v zdravstveni negi. Hkrati smo ugotovili, s pomočjo hi-kvadrat testa, pomembnost razlik v stališčih med srednjimi in višjimi oziroma diplomiranimi medicinskimi sestrami.

3 Rezultati

Velika večina anketiranih, in sicer 91,7 % srednjih in 94,4 % višjih ter diplomiranih medicinskih sester, meni, da je najbolj učinkovit demokratični stil vodenja v zdravstveni ustanovi. To pojasnjujejo z dejstvom, da pri demokratičnem stilu vodenja vodilni motivira sodelavce, da izrazijo lastne cilje in načrte ter ceni vrednote in sposobnosti sodelavcev.

Tabela 1: Značilnosti demokratičnega stila vodenja

Odgovori	Srednje medicinske sestre		Višje in dipl. medicinske sestre	
	<i>f</i>	<i>f</i> (%)	<i>f</i>	<i>f</i> (%)
Vodja ceni vrednote in sposobnosti sodelavcev.	9	37,5	5	27,8
Vodja motivira sodelavce, da izrazijo lastne cilje in načrte.	10	41,6	8	44,4
Z demokratičnim načinom vodenja opravijo skupine delo bolj kakovostno.	2	8,4	2	11,1
Omenjeni stil vodenja motivira in krepi samopodobo zaposlenih.	3	12,5	3	16,7
skupaj	24	100 %	18	100

Nasprotno, pri avtokratičnem stilu vodenja vodja pri izvajanju nalog uporablja moč pozicije in lastno avtoriteto. 25 % srednjih in 16,7 % diplomiranih medicinskih sester meni, da je omenjeni stil vodenja učinkovit v kriznih situacijah, ko morajo biti odločitve hitro uresničene.

Tabela 2: Značilnosti avtokratičnega stila vodenja

Odgovori	Srednje medicinske sestre		Višje in dipl. medicinske sestre	
	<i>f</i>	<i>f</i> (%)	<i>f</i>	<i>f</i> (%)
Vodja prevzame odgovornost za uresničevanje ciljev za odločanje.	5	20,8	4	22,3
Vodja pri izvajanju nalog uporablja moč pozicije in svojo avtoriteto.	12	50	10	55,6
Pod avtokratskim vodenjem opravijo skupine večjo količino dela.	1	4,2	1	5,4
Je učinkovit v kriznih situacijah, ko morajo biti odločitve hitro uresničene.	6	25	3	16,7
skupaj	24	100 %	18	100

Za participativni stil vodenja, ki je kompromis med avtokratičnim in demokratičnim načinom vodenja, 58,3 % srednjih in 61,1 % diplomiranih medicinskih sester meni, da pri omenjenem stilu vodenja vodilni spodbuja sodelavce, da dajejo pripombe, izražajo mnenja in predloge za izboljšanje pogojev zdravstvene oskrbe.

Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na kakovost zdravstvene oskrbe

Odgovori	Srednje medicinske sestre		Višje in dipl. medicinske sestre	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Strokovna usposobljenost medicinskega zdravstvenika.	13	54,2	11	61,1
Sprejemanje splošnih standardov zdravstvene obravnave (kliničnih smernic).	7	29,2	4	22,2
Sprejemanje, ocenjevanje in nadzora dela zdravstvenih delavcev.	2	8,3	2	11,1
Partnerski odnos med pacientom in medicinskim zdravstvenikom v procesu zdravljenja.	2	8,3	1	5,6
Skupaj	24	100 %	18	100

Kakovost zdravstvene oskrbe je po mnenju 52,2 % srednjih in 61,1 % diplomiranih medicinskih sester odvisna od strokovne usposobljenosti medicinskega zdravstvenika. Sledijo sprejemanje splošnih standardov obravnave in kliničnih smernic ter partnerski odnosi med pacientom in zdravstvenimi delavci v procesu zdravljenja.

Tabela 4: Značilnosti kakovostne zdravstvene oskrbe

Odgovori	Srednje medicinske sestre		Višje in dipl. medicinske sestre	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Zagotavlja izide zdravljenja skladno s trenutnim strokovnim medicinskim znanjem.	11	45,8	9	50,0
Poteka z najmanjšim odstotkom zapletov v času obravnave.	3	12,5	2	11,1
Omogoča najkrajši čas do ozdravitve.	2	8,3	1	5,6
Zahteva timsko obravnavo na vseh ravneh zdravljenja.	8	33,4	6	33,3
Skupaj	24	100 %	18	100

33,4 % srednjih medicinskih sester in 33,3 % diplomiranih medicinskih sester meni, da timsko delo na vseh ravneh zdravljenja zagotavlja kakovostno zdravstveno oskrbo. Sicer pa kakovostna zdravstvena oskrba zagotavlja izide zdravljenja skladno s trenutnim strokovnim medicinskim znanjem in poteka z najmanjšim odstotkom zapletov v času obravnave.

Tabela 5: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pacientov z obravnavo

Odgovori	Srednje medicinske sestre		Višje in dipl. medicinske sestre	
	<i>f</i>	<i>f</i> (%)	<i>f</i>	<i>f</i> (%)
Strokovna usposobljenost medicinskega zdravstvenika.	5	20,9	4	22,2
Sprejemanje splošnih standardov zdravstvene obravnave (kliničnih smernic).	2	8,3	2	11,1
Sprejemanje ocenjevanja in nadzora dela zdravstvenih delavcev.	2	8,3	1	5,6
Partnerski odnos med pacientom in medicinskim zdravstvenikom v procesu zdravljenja.	15	62,5	11	61,1
Skupaj	24	100 %	18	100

Zadovoljstvo pacientov s potekom obravnave je po mnenju 62,5 % srednjih medicinskih sester in 61,1 % diplomiranih zdravstvenikov v največji meri odvisno od partnerskega odnosa med pacientom in zdravstvenimi delavci v procesu zdravljenja. K zadovoljstvu pacientov z obravnavo prispeva strokovna usposobljenost medicinskega kadra, ki v procesu celostne obravnave uporablja sodobne načine obravnave in klinične smernice.

Tabela 6: Ukrepi za izboljšanje kakovosti in varnosti zdravstvene oskrbe

Odgovori	Srednje medicinske sestre		Višje in dipl. medicinske sestre	
	<i>f</i>	<i>f</i> (%)	<i>f</i>	<i>f</i> (%)
Upoštevanje standardov (načinov zdravljenja), ki temeljijo na dokazih.	10	41,6	8	44,4
Uveljavitev sistema kakovosti z možnostjo notranje in zunanje presoje (certifikacija ISO).	5	20,8	4	22,2
Uveljavitev kazalnikov kakovosti z možnostjo primerjave z drugimi izvajalci zdravstvenih storitev (z drugimi zdravstvenimi ustanovami).	8	33,2	5	27,8
Izboljšati sistem poročanja o neželenih dogodkih (zapletenih) v procesu zdravljenja.	1	1,24	1	5,6
Skupaj	24	100 %	18	100

Za izboljšanje kakovosti in varnosti zdravstvene oskrbe je potrebno po mnenju 41,6 % srednjih in 44,4 % diplomiranih zdravstvenikov upoštevati sodobne načine zdravljenja in klinične poti, ki temeljijo na preverjenih dokazih. Hkrati 33,2 % srednjih in 27,8 % diplomiranih zdravstvenikov meni, da je za izboljšanje kakovosti v zdravstvu najbolj pomembna uveljavitev kazalnikov kakovosti z možnostjo primerjave z drugimi izvajalci zdravstvenih storitev.

Razlika v stališčih glede kazalcev kakovosti zdravstvenih storitev in zadovoljstva pacientov z obravnavo ni statistično pomembna oziroma v večini primerov jo nismo mogli statistično vrednotiti zaradi premajhnega raziskovalnega vzorca in posledično premajhnega števila odgovorov potrebnih za zanesljivo statistično testiranje in analizo. Čakalne vrste v zdravstvu bi po mnenju anketiranih medicinskih zdravstvenikov zmanjšali z boljšo organizacijo dela, z uvedbo primerne participacije in z zagotavljanjem finančnih sredstev za plačilo opravljenih storitev. Medicinske sestre so najbolj nezadovoljne z osebnimi dohodki, najbolj pa so zadovoljne z ugotovitvijo, da so pacienti zadovoljni z obravnavo in empatičnim odnosom.

4 Razprava

Rezultati raziskave kažejo, da tako srednje medicinske sestre, kot tudi diplomirane medicinske sestre in višje medicinske sestre menijo, da je najučinkovitejši demokratični stil vodenja, pri katerem vodilni kader motivira in spodbuja sodelavce, da izrazijo lastne cilje in načrte, podajo predloge za izboljšanje organizacije dela in izboljšanje kakovosti zdravstvenih uslug, ter ceni vrednote in sposobnosti sodelavcev. Kakovost zdravstvene oskrbe, je po mnenju srednjih in diplomiranih medicinskih sester odvisna od strokovne usposobljenosti osebja, upoštevanja splošnih standardov obravnave in kliničnih smernic ter partnerskih odnosov deležnikov v procesu zdravljenja. Tudi za izobraževanje kakovosti in varnosti zdravstvene oskrbe je potrebno po mnenju večine srednjih in diplomiranih medicinskih sester upoštevati sodobne načine zdravljenja in klinične poti, ki temeljijo na preverjenih dokazih. Razlika v stališčih glede kazalcev kakovosti zdravstvenih storitev in zadovoljstva pacientov z obravnavo ni statistično pomembna oziroma je v večini primerov nismo mogli statistično vrednotiti zaradi premajhnega raziskovalnega vzorca in posledično premajhnega števila odgovorov potrebnih za zanesljivo statistično testiranje in analizo. Domnevamo, da bi ob večjemu vzorcu dobili bolj objektivne podatke v stališčih, ki jih zastopajo srednje in diplomirane medicinske sestre. Kakovost storitev in zadovoljstvo pacientov sta tesno povezana pojma, pa vendar obstaja med njima pomembna razlika, zaradi katere oba pojma ne smemo enačiti oziroma uporabljati kot sinonima. Zadovoljstvo je bolj kompleksen pojem, ki vsebuje več subjektivnih in objektivno merljivih elementov, tako da zelo kakovostno izvedena storitev ne pomeni vedno tudi zadovoljnih pacientov (Liljander in Strandvik, 1977). Ocena kakovosti zdravstvene storitve temelji na racionalni zaznavi pacientov, zadovoljstvo pa je večinoma vezano na čustveno zaznavo storitve. Zadovoljstvo se lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje, užitek ali pa celo na sprostitvev in oddahnitev (Potočnik, 2000, str. 182). Zadovoljstvo uporabnikov kot kakovosti zdravstvene storitve pomeni subjektivno razlago izkušenj pacienta z določeno storitvijo in kaže stopnjo uresničitve želje in potrebe konkretnega bolnika. Praviloma gre pri zadovoljstvu za kratkoročno oceno izvedene storitve, medtem ko dolgoročno ponavljanje zadovoljstva pacientov z opravljeno storitvijo pomeni kakovostno opravljeno zdra-

vstveno storitev (Kersnik, 1995 in Pečnik, 2013). Objektivna kakovost je merljiva in temelji na rezultatih zdravljenja ali merljivih laboratorijskih kazalcih, ki jih je mogoče primerjati z določenimi standardi, kot npr. vrednost krvnega tlaka, raven krvnega sladkorja ali holesterola. Subjektivna kakovost pa ni merljiva in sloni na pacientovih zaznavah, podprtih s psihološkimi elementi, pričakovanji, čustvovanji, t. j. celostnim doživljanjem obravnave, ki poleg tehnične obravnave ob uporabi medicinskega znanja in tehnologije vsebuje pristen odnos in komunikacijo z zdravstvenim osebjem, empatijo, partnerski odnos in razumljivost postopkov zdravljenja. Pojasnimo to na problemu celostne obravnave kronične bolezni, ki je eden od najpogostejših vzrokov za obisk v ambulanti družinskega zdravnika in referenčne ambulante. Ena od tistih je ateroskleroza, vnetno-degenerativna bolezen arterij, ki leta in desetletja poteka brez simptomov in je v določenih primerih nenadna srčna smrt prvi in edini znak dolgotrajnega aterosklerotičnega procesa. Zdravstveni delavec vrednoti kakovost obravnave asimptomatičnega pacienta s pomočjo ugotavljanja laboratorijskih vrednosti dejavnikov tveganja za aterosklerozo, tabel koronarne ogroženosti in zgodnjega odkrivanja začetnih morfoloških sprememb na arterijski intimi. Pacient brez simptomov in znakov aterosklerotične bolezni bo pri oceni kakovosti poleg merljivih kazalcev kakovosti upošteval vse elemente timske obravnave, od sprejema, verbalne in neverbalne komunikacije, empatičnega in spoštljivega odnosa do čakalne dobe in splošnega zadovoljstva. Še posebej je to pomembno upoštevanje dejstva, da objektivno ocenjena koronarna ogroženost izračunana na podlagi merljivih kazalcev ateroskleroze pri dveh pacientih, npr. 40 % koronarna ogroženost pri dveh 60-letnih moških, ne pomeni enako verjetnost pojavljanja kardiovaskularnih zapletov v prihodnosti. Namreč pri izračunu napovedi incidence koronarnih dogodkov tabela koronarne ogroženosti ne upošteva nekaterih dejavnikov tveganja za aterosklerozo kot so dednost, homocistein, lipoprotein (a) ter drugi dejavniki, ki vplivajo na potek aterogeneze in pojavljanje zapletov. Z druge strani zadovoljstvo pacientov pri celostni obravnavi pozitivno vpliva na partnerski odnos pacienta in zdravnika, boljše adherenco, sodelovanje pri izvajanju preventivnih ukrepov in končno na boljši izid ozioroma rezultat zdravljenja.

Profesionalni vidik kakovosti označujejo s strani strokovnjakov postavljeni standardi in kriteriji ter nadzor nad kakovostjo, presoja oziroma ocena doseženih rezultatov in izvedbe opravljenih storitev skladno z obstoječimi smernicami (Macur, 2000). Ocena kakovost zdravstvene storitve sloni na od stroke sprejetih kriterijev in standardov, medtem ko pacienti zaznavajo kakovost storitve subjektivno, glede na svoje potrebe in pričakovanja (Palmer, 2000). Vrednotenje in ocenjevanje kakovosti storitev je zelo kompleksno in težavno, saj nanju vplivajo številni dejavniki in vplivi. Namreč pri zaznavah kakovosti storitev so pomembni tudi socialni in psihološki dejavniki ter življenjske situacije in okoliščine pacienta (Pečnik, 2013).

Merjenja, ocenjevanja in vrednotenja kakovosti temeljijo na jasnih nedvoumnih definicijah osnovnih pojmov, na določenih merskih elementih in natančnih metodah vrednotenja. Z oziroma na individualno dožemanje in subjektivno zaznavo kako-

vosti storitev, na katero poleg rezultatov vplivata izvedba in odnos izvajalca storitev, je Parasuraman predlagal, kot primeren način za ocenjevanje kakovosti storitev kar merjenje uporabnikove zaznave oz. percepcije kakovosti (Parasuraman in sod., 1988).

V sodobnih raziskavah za merjenje kakovosti v zdravstvu se najpogosteje uporabljata standardizirani vprašalnik Serqual in vprašalnik Quote. Slednji je mednarodno uveljavljen vprašalnik, pri katerem gre za metodo merjenja kakovosti v zdravstvu kot jo zaznava pacient uporabnik storitev (Macur, 2013; Pečnik, 2013).

Ocena kakovosti v zdravstvu je v preteklosti temeljila predvsem na podlagi strokovnih meril, kot so stopnja ozdravljivosti ali smrtnosti, dolžini bolnišničnega zdravljenja, številu zdravstvenih zapletov ipd. Dandanes poleg ocene kakovosti s strani medicinske stroke upoštevamo pacientovo oceno kakovosti zdravstvenih storitev, zavedajoč se da celostno in realno sliko kakovosti dobimo šele z združitvijo profesionalnega in uporabniškega vidika (Zineldin 2006, str. 66).

Vodilni delavci imajo ključno vlogo pri vzpostavljanju organizacijskih struktur in sistemov v lastni organizaciji, ki zagotavljajo vključitev nenehnega izobraževanja kakovosti in varnosti pacientov ter izvajalcev zdravstvenih storitev ob jasno oblikovani politiki kakovosti na ravni ustanove, definirani organizacijski pristojnosti in zagotovljenih virih financiranja, sistematično izvajanje in izboljševanje kakovosti je del profesionalne odgovornosti in je sestavni del vsakdanjega dela, ki se kaže na spremljanju kazalnikov procesov zdravstvene obravnave in kazalnikov izidov celostnega zdravljenja. Pri tem se samoocenjevanje in akreditacija na podlagi vnaprej znanih standardov in vnaprej določenih kazalnikov zdravstvene obravnave uporabljata kot orodja za spodbujanje nenadnega izboljševanja celovite kakovosti.

5 Sklep

Kakovostna zdravstvena oskrba zagotavlja posameznikom in prebivalstvu izide zdravljenja, ki so skladni s trenutnim strokovnim znanjem in priporočili. Zdravstveni delavci so profesionalci, ki imajo specifično znanje in veščine, kar jim omogoča klinično kompetentnost in ustrezno ukrepanje. Oni morajo biti sposobni verbalne in neverbalne komunikacije, ki je sestavni del celostne obravnave pacientov in pomembno prispeva k boljšem rezultatu zdravljenja. Zdravstveni delavci običajno delajo v multidisciplinarnih timih in le ustrezna komunikacija znotraj takšnega tima zagotavlja ustrezno oskrbo bolnikov, ki prispeva boljši kakovosti in varnosti obravnave.

Pri obravnavi kakovosti zdravstvenih storitev so ključni uporabniki, pacienti na eni strani ter zdravniki, kot strokovnjaki, ki kot profesionalci zagotavljajo kakovostno zdravstveno storitev. Cilj izvajalcev in uporabnikov so kakovostne usluge skladne s priporočili medicinske stroke, ki pripeljejo k izboljšanju zdravstvenega stanja bol-

nika. Kakovostna zdravstvena obravnava in oskrba temelji na dognanjih sodobne medicinske stroke, celostni obravnavi pacienta, preventivni dejavnosti in uporabi sodobnih diagnostičnih postopkov in učinkovitih načinov zdravljenja. Za uporabnike zdravstvenih storitev pomeni kakovost določeno kakovost življenja v kontekstu pričakovane ozdravitve, izboljšanja zdravstvenega stanja, kakovostnega odnosa in komunikacije z zdravnikom ter drugim zdravstvenim osebjem. Nadalje, pacienti želijo hiter dostop do zdravnika, razumljivost postopkov zdravljenja in partnerski odnos v celostni obravnavi zdravstvenih problemov. Nasprotno pa zdravstveni delavci tolmačijo kakovost predvsem iz vidika tehnične obravnave, ki temelji na uporabi sodobne medicinske tehnologije, kliničnih smernic in na dokazih temelječe medicine. Najbolj objektivno oceno dosežemo v primerih, ko poleg ocene kakovosti s strani medicinske stroke upoštevamo pacientovo oceno kakovosti zdravstvene obravnave, saj omenjeni pristop združuje profesionalni in uporabniški pristop.

LITERATURA

1. Brusland, A. in Curry, A. (2001). Service improvements in public services using SERVQUAL. *Managing Service Quality*, 11, št. 6, str. 389–401.
2. Bull, A. (1994). Specifying Quality in health care. *Journal of management in medicine*, 8, št. 2, str. 5–8.
3. Dimovski, V., Penger, S. in Žnideršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kersnik, J. (1998). *Kakovost v splošni medicini*. Ljubljana: Sekcija za splošno medicino SZD.
5. Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
6. Liljander, V. in Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *Int J of Service Industry Management*, 8, št. 2, str. 148–169.
7. Macur, M. (2000). *Vpliv privatizacije na kakovost zdravstvene storitve (Doktorska disertacija)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Macur, M. (2013). Quality in health care: possibilities and limitations of quantitative research instruments among health care users. *Quality & Quantity*, 47, št. 3, str. 1703–1716.
9. Palmer, A. (2000). *Principles of marketing*. Oxford: University press.
10. Parasuraman, A., Zeithaml, V. in Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49, št. 2, str. 41–50.
11. Pečnik, S. (2013). *Zadovoljstvo pacientov v zobozdravstvu kot sociomedicinski fenomen (Doktorska disertacija)*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
12. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
14. Zarič, Z. (2016). *Različni stili vodenja in njihov vpliv na zaposlene v zdravstveni organizaciji (Magistrsko delo)*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
15. Zineldin, M. (2006). The quality of health care and patient satisfaction. *International journal of health care quality assurance*, 19, št. 1, str. 60–92.

Poznavanje zdravstveno-ekoloških vsebin med medicinskimi sestrami

UDK 614.253.5:574

KLJUČNE BESEDE: ekologija, okolje, izvajalci zdravstvene nege, zdravstvena vzgoja

POVZETEK - Vsi izvajalci zdravstvene nege se pri svojem delu vsaj enkrat srečajo s situacijo, ko morajo posredovati znanje o zdravstveno-ekoloških vsebinah bodisi pacientom ali pa njihovim svojcem. Le-ti pričakujejo le strokovne in relevantne informacije. Prispevek najprej teoretično predstavi zdravstveno ekologijo in zdravstveno-vzgojno delo medicinskih sester. V nadaljevanju pa so predstavljeni rezultati raziskave, pri kateri smo uporabili deskriptivno-kavzalnno neeksperimentalno družboslovno raziskovalno metodo in tehniko anketiranja. Izvedli smo neslučajnostno, priločno vzorčenje. Raziskava pa je potekala med izvajalci zdravstvene nege. Njen namen je bil preveriti znanje izvajalcev zdravstvene nege o zdravstveni ekologiji in želja po dodatnem izobraževanju ter ugotoviti, ali se pogosto srečujejo s situacijami, ko morajo pacientom korektno posredovati informacije s tega področja.

UDC 614.253.5:574

KEY WORDS: ecology, environment, healthcare providers, health education

ABSTRACT - At least once in their working period, all healthcare providers come across a situation in which they have to pass on knowledge about health ecology content, whether to patients or to their relatives. Only professional and relevant information is expected from them. The article primarily presents the concept of health ecology and health educational work of nurses. Additionally, the research results are presented, obtained by the descriptive-causal, non-experimental social research method and the survey method. A non-random, convenient sampling was conducted. The research was conducted among healthcare providers. Its aim was to study the healthcare providers' knowledge and their desire for additional education in the field of health ecology, and furthermore, to determine whether they often encounter situations in which they need to provide correct information to patients regarding the mentioned field.

1 Uvod

Področje proučevanja in dela zdravstvene ekologije je širše kot okoljske medicine. Zdravstvena ekologija proučuje tiste vidike človekovega zdravja in kakovosti življenja, ki jih determinirajo fizikalni, biološki, socialni in psihološki dejavniki okolja. Za zdravstveno ekologijo je značilno, da je izredno interdisciplinarna veda, ki združuje znanje, pristope in metode dela disciplin kot so: toksikologija, epidemiologija, okoljska medicina, medicina dela, fizika, mikrobiologija, kemija, sociologija, ekonomija in še številne druge (Eržen et al., 2010).

Trampuž (2006) navaja, da je med najpomembnejšimi vzroki za večanje števila vseh rakov posledica slog in izpostavljenost prebivalstva nevarnostnim dejavnikom okolja.

Biološki, kemični in fizikalni dejavniki v človekovem okolju – v zraku, vodi, hrani – pomembno prispevajo k prezgodnji smrti več milijonov ljudi. Več sto milijonov ljudi pa zaradi teh dejavnikov okolja letno zbolijo. Da bi ljudje ostali zdravi, morajo

spreminjati dejavnike okolja, ki ogrožajo zdravje in dobro počutje, ali pa se vsaj prilagoditi na nove razmere (Eržen et al., 2010).

Hoyer (2005) navaja, da je zdravstvena vzgoja del splošne vzgoje in pomemben dejavnik napredka posameznika in skupnosti. Prizadeva si, da bi vsak posameznik in družba sprejela zdravje za največjo vrednoto, izoblikovala pozitivna stališča do zdravja in jih v življenju tudi uresničila.

Zdravstveno-vzgojne aktivnosti so usmerjene v izobraževanje, ozaveščanje in svetovanje v zvezi z zdravim načinom življenja ter aktivno pomoč posameznikom pri ohranjanju zdravega načina življenja, to pa pripomore k zmanjšanju obolevnosti, invalidnosti in umrljivosti (CINDI, 2010).

Poudariti moramo, da je medicinska sestra ključna v sistemu obravnave, saj mora biti naravnana tako, da pospešuje zdravstveno-vzgojno delo in druge aktivnosti, ki preko učinkovitega multidisciplinarnega pristopa in interaktivnega dela zagotavlja kakovostno, učinkovito in varno obravnavo oz. zagotoviti mora, da oseba pridobi naslednja znanja in veščine: zadostno poznavanje narave in etike poklica ter splošnih načel zdravja in zdravstvene nege (Merrel, 2010).

Medicinske sestre morajo biti seznanjene s podatki o zdravju, saj to vpliva na njihovo vsakdanje delo. Omogoča jim, da poučujejo ljudi o vsebinah, ki ohranjajo ter krepijo zdravje ter prepoznavajo negativne dejavnike, ki vplivajo na manjšo varnost in pojav obolenja. Vsem vsebinam pa je skupno poudarjanje procesa učenja z oblikovanjem pozitivnih stališč, navad, oblik obnašanja in ne le znanja o zdravem načinu življenja (Lubi, 2011).

Danes znanje in visoko profesionalna drža medicinskih sester pripomore k splošnemu dvigu zdravja populacije, večji kakovosti življenja vsakega posameznika, višji produktivnosti in razvoju družbe na splošno (Starc, 2013).

2 Zdravstvena ekologija

Zdravstvena ekologija je del ekološke in medicinske znanosti, katera preučuje z ene strani silo in moč v okolju in človekovo zdravje na drugi strani. Glavni cilj zdravstvene ekologije je preučiti številčne podatke za zaščito človekovega zdravja od neželenih učinkov okolja (Puntarić et al., 2012).

Najpomembnejša vloga zdravstvene ekologije v Sloveniji je postati prepoznavna in na osnovi izdelanih analiz pripravljati ključne predloge za odločitve politike. To lahko dosežemo le z nadaljnjim oblikovanjem dobrih strokovnjakov, ki bodo znali mednarodne izkušnje vnesti v naše okolje. Pomembna vloga zdravstvene ekologije v Sloveniji je tudi vključevanje v mednarodne raziskovalne projekte. V nekaj takih projektov smo bili že dejavno vključeni. Z vključevanjem v mednarodne projekte

imajo naši strokovnjaki dobre možnosti za pridobivanje novega znanja in, spoznavanje metodologije raziskav (Medina et al., 2002).

3 Zdravstveno vzgojno delo medicinskih sester

Zdravstvena vzgoja je proces, ki traja vse življenje (od rojstva do smrti) in pomaga ljudem, da se spreminjajo in prilagajajo vsem stanjem zdravja in boleznim. Usmerjena je k posameznikom, družinam, skupinam in k celotni lokalni skupnosti. Vključuje formalno in neformalno poučevanje in učenje, pri tem pa uporablja različne metode. Včasih je poudarek le na primarni preventivi, ki se nanaša na varovančevno izobraževanje. Včasih se nanaša le na formalno poučevanje posameznikov in skupin in izključuje učenje, ki ga posredujejo televizija, prijatelji in družina. Zdravstvena vzgoja je pogosto interpretirana kot izobraževanje, pri katerem je cilj sprememba obnašanja ljudi (Filej, 1997).

Medicinske sestre so z zdravstveno vzgojo pomemben in nepogrešljiv del promocije zdravja. Zdravstveno vzgojo izvajajo z informiranjem ter motiviranjem posameznika ali skupine, ki je usmerjeno v skrb za lastno zdravje. Z zdravstveno vzgojo skušajo vplivati na ljudi, da postanejo dejavni, kajti le dejavno sodelovanje posameznikov je temeljni pogoj, da lahko prevzamejo svoj del odgovornosti za lastno zdravje. Zdravstvena vzgoja je pomoč ljudem, da predstavljene informacije razumejo, razjasnijo svoja stališča ali oblikujejo nova, spoznajo nove vrednote in jih spoštujejo ter so pozorni na svoje obnašanje glede zdravja. Pomembni sta tudi strpnost do stališč drugih in pripravljenost na spopad proti nekaterim zdravju škodljivim razvadam. Cilj sodobnega zdravstvenega varstva so aktivni, dejavni posamezniki, ki si prizadevajo za svoje zdravje. To pomeni, da so ljudje pravočasno, pravilno in popolno obveščeni o škodljivostih, ki ogrožajo njihovo zdravje in okolje (Hoyer, 2005).

S kakovostno vzgojo medicinskih sester želimo vplivati na tvegane oblike vedenja ljudi in jih naučiti zdravega obnašanja. Pomembno vlogo imajo tudi mediji. Ti lahko na najbolj zanimiv način pokažejo, da je nekaj škodljivo (Cumberland in Jurberg, 2009).

Medicinske sestre v okviru primarne, sekundarne in terciarne ravni zdravstvene dejavnosti sodelujejo v aktivnostih promocije zdravja in zdravstvene vzgoje. Pomembno je, da medicinske sestre prisluhnejo ljudem, se z njimi pogovorijo in jih spodbujajo v procesu pridobivanja novih znanj (Kvas, 2011).

Poudariti moramo, da je medicinska sestra ključna v sistemu obravnave, saj mora biti naravnana tako, da pospešuje zdravstveno-vzgojno delo in druge aktivnosti, ki preko učinkovitega multidisciplinarnega pristopa in interaktivnega dela zagotavlja kakovostno, učinkovito in varno obravnavo (Merrel, 2010).

4 Metodologija

Metode in tehnike zbiranja podatkov. Uporabili smo kvantitativno metodo raziskovanja, metodo deskripcije in tehniko anketiranja.

Instrument. Za merski instrument smo uporabili modificirani anketni vprašalnik s 46 vprašanji, ki smo ga oblikovali na osnovi študije literature o zdravstveni ekologiji, glede na cilje in raziskovalna vprašanja. In sicer je šlo za spletno anketo, ki smo jo izvedli s pomočjo portala www.1ka.si. Celotni vprašalnik je bil sestavljen tako, da so anketiranci pri vseh vprašanjih imeli možnost označiti samo en odgovor. Vprašalnik je vseboval dva sklopa vprašanj. Prvi sklop vprašalnika je zajemal objektivna zaprta vprašanja z neodvisnimi spremenljivkami, demografske podatke: spol, starost, izobrazbo, delovno dobo na področju zdravstvene nege in status. Drugi sklop vprašalnika je obsegal objektivna zaprta vprašanja ter trditve, ki so se nanašale na poznavanje zdravstvene ekologije in želji po dodatnem izobraževanju s področij, ki jih zajema zdravstvena ekologija. Anketiranci so na podlagi svojih znanj vrednotili postavke pri dveh trditvah na ocenjevalni lestvici Likertovega tipa od 1 do 5; kar pomeni 1 (popolnoma se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (delno se strinjam), 4 (se strinjam) ter 5 (popolnoma se strinjam).

Raziskovalni vzorec. Izvedli smo neslučajnostno, priročno vzorčenje. V raziskavo je bilo vključenih neznano število izvajalcev zdravstvene nege, ker nismo imeli pregleda med razposlanimi anketnimi vprašalniki, glede na to da je šlo za spletno anketo, razposlano preko družbenih spletnih omrežij, posledično tudi ni bilo mogoče izračunati realizacijo vzorca. V spletno anketo so bili vključeni izvajalci zdravstvene nege, ki opravljajo svoje delo v različnih zdravstvenih ustanovah oziroma deloviščih, med njimi so bili tudi študenti zdravstvene nege. Ankete smo poslali po elektronski pošti, vsi anketiranci so v anketi sodelovali prostovoljno. V raziskavi je sodelovalo 117 oseb, med katerimi je bilo sto ena žensk (84,2 %) in devetnajst moških (15,8 %). Starost anketirancev se je gibala do dvajset let, pet anketirancev (4,1 %), šestinsedemdeset (62,8 %) od dvajset do trideset let, triindvajset (19 %) od enaintrideset do štirideset let, dvanajst (9,9 %) od enainštirideset do petdeset let, štirje (3,3 %) od enainpetdeset do šestdeset let in en anketiranec (0,8 %) od enainšestdeset let in več. Anketiranci so se razlikovali tudi po izobrazbeni strukturi. V raziskavi je sodelovalo dvainštirideset (34,7 %) anketirancev z srednje šolsko izobrazbo, eden (0,8 %) z višje šolsko izobrazbo, devetinšestdeset (57 %) z visoko strokovno izobrazbo, sedem (5,7 %) z univerzitetno izobrazbo/bolonjskem magisterijem in dva (1,7 %) z magisterijem znanosti oziroma doktoratom znanosti. Status anketirancev pa je sledeč, sedemindvetdeset (80,2 %) je zaposlenih, sedem anketirancev (5,8 %) je nezaposlenih, šestnajst anketirancev (13,2 %) je študentov, štirinajst (87,5 %) jih študira redno in dva (12,5 %) sta izredna študenta od teh je en (6,3 %) zaposlen in petnajst (93,8 %) nezaposlenih in en anketiranec (0,8 %) je upokojen, ki je pred upokojitvijo deloval v izobraževalni ustanovi. Enainpetdeset anketirancev (52,6 %) je zaposlenih v splošni bolnišnici, dvajset (20,6 %) v zdravstvenem domu, šest (6,2 %) v zdravi-

lišču, osem (8,2 %) v domovih starejših občanov, dva (2,1 %) v varstveno delovnem centru, šest (6,2 %) v zasebni ambulanti, ter štirje anketiranci (4,1 %) v drugih ustanovah. Delovna doba na področju zdravstva pa se je med anketiranci gibala tako, da sedeminštirideset anketirancev (39,5 %) ima delovno dobo od 0–5 let, šestindvajset (21,8 %) 6–10 let, dvanajst (10,1 %) od 11–15 let, devet (7,6 %) od 16–20 let, osem (6,7 %) od 31–30 let, eden (0,8 %) od 31–35 let, trije (2,5 %) 35 let in več, ter trinajst anketirancev (10,9 %) nima delovne dobe na področju zdravstva.

Opis zbiranja in obdelave podatkov. Raziskava je bila izvedena med izvajalci zdravstvene nege, in sicer smo povezavo do spletne ankete po e-pošti posredovali osebni bazi naslovnikov, pri čemer smo naslovnike prosili, da povezavo do ankete posredujejo naprej. Prav tako smo anketo objavili na različnih socialnih omrežjih (Facebook in Gmail), kjer so posamezniki prav tako posredovali naprej. Raziskava je potekala od 30. maja do 19. junija 2017. Sodelovanje v raziskavi je bilo prostovoljno, vsem anketirancem pa je bila zagotovljena anonimnost. V kvantitativni analizi so bile uporabljene metode deskriptivne statistike s prikazom povprečnih vrednosti spremenljivk in standardnih odklonov. Zbrani podatki, so bili statistično obdelani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel 2016. Rezultati pa so prikazani v obliki tabel.

5 Rezultati

V nadaljevanju prikazujemo rezultate raziskave.

Tabela 1: Poznavanje izraza zdravstvena ekologija med izvajalci zdravstvene nege

<i>Odgovori</i>	<i>Frekvenca (f)</i>	<i>Odstotek (f%)</i>	<i>F</i>
Da	60	35 %	35 %
Ne	39	23 %	57 %
Delno	74	43 %	100 %
Skupaj	173	100 %	

Aritmetična sredina (M)	2.1	Std. Odklon (Σ)	0.9	Min.	39	Max.	74
-------------------------	-----	--------------------------	-----	------	----	------	----

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Iz tabele 1 je razvidno, da je največ anketiranih izvajalcev zdravstvene nege (74 oz. 43 %) odgovorilo, da delno poznajo izraz zdravstvena ekologija, ter 60 (35 %) anketiranih pozna izraz, 39 (23 %) anketiranih pa ne pozna izraza zdravstvena ekologija.

Tabela 2: Področja ukvarjanja zdravstvene ekologije po mnenju izvajalcev zdravstvene nege

Odgovori	Frekvenca (f)	Odstotek (f%)	F
Ocenjevanje, spremljanje, ukrepanje in preprečevanje tistih dejavnikov v okolju, ki lahko potencialno škodljivo delujejo na zdravje.	156	92 %	93 %
Preučevanje odnosov med organizmi in interakcij organizmov z neživim.	11	7 %	99 %
Preverjanje ekološke neoporečnosti hrane.	1	1 %	100 %
Skupaj	168	100 %	

Aritmetična sredina(M)	1.1	Std. Odsklon (Σ)	0.3	Min.	1	Max.	156
------------------------	-----	------------------	-----	------	---	------	-----

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Tabela 2 prikazuje, da je 156 (92 %) anketirancev s področja zdravstvene nege odgovorilo pravilno, da se zdravstvena ekologija ukvarja z ocenjevanjem, spremljanjem, ukrepanjem in preprečevanje tistih dejavnikov v okolju, ki lahko potencialno škodljivo delujejo na zdravje, če združimo vse nepravilne odgovore pa je skupaj, ostalih 12 (8 %) anketirancev odgovorilo napačno.

Tabela 3: Organizacija zdravstveno ekološke dejavnosti po mnenju izvajalcev zdravstvene nege

Odgovori	Frekvenca (f)	Odstotek (f%)	F
Samostojni Zdravstveno ekološki inštitut.	12	9 %	9 %
V okviru Nacionalnega laboratorija za zdravje okolje in hrano.	41	31 %	40 %
V okviru Nacionalnega inštituta za javno zdravje.	76	58 %	98 %
V okviru Nacionalnega inštituta za biologijo.	3	2 %	100 %
Skupaj	132	100 %	

Aritmetična sredina (M)	2.5	Std. Odsklon (Σ)	0.7	Min.	3	Max.	76
-------------------------	-----	------------------	-----	------	---	------	----

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Iz tabele 3 je razvidno, kako anketirani izvajalci zdravstvene nege poznajo organizacijo zdravstveno ekološke dejavnosti, 76 (58 %) anketiranih je odgovorilo pravilno,

da je zdravstveno ekološka dejavnost organizirana v okviru Nacionalnega inštituta za javno zdravje. Vsi ostali anketiranci, kar skupinsko predstavlja 56 (42 %) anketirancev, pa je odgovorilo z napačnimi odgovori.

Tabela 4: Zainteresiranost izvajalcev zdravstvene nege po dodatnem izobraževanju iz področij, ki jih obravnava zdravstvena ekologija

Teme izobraževanja	Lestvica strinjanja						Aritmetična sredina (M)	Std. odklon (Σ)
	Zagotovo se ne bi udeležil/a.	Se ne bi udeležil/a.	Ne morem se odločiti.	Bi se udeležil/a.	Zagotovo bi se udeležil/a.	Skupaj		
Vpliv hrupa na človeka	5 (4 %)	20 (16 %)	24 (19 %)	66 (53 %)	10 (8 %)	125 (100 %)	3,4	0,99
Vpliv onesnažene vode na zdravje	2 (2 %)	4 (3 %)	20 (16 %)	71 (57 %)	28 (22 %)	125 (100 %)	4	0,81
Vpliv kakovosti zraka na zdravje	2 (2 %)	4 (3 %)	14 (11 %)	76 (61 %)	29 (23 %)	125 (100 %)	4	0,79
Sevanja in njihov vpliv na zdravje	2 (2 %)	3 (2 %)	11 (9 %)	71 (57 %)	38 (30 %)	125 (100 %)	4,1	0,79
Varna hrana	1 (1 %)	2 (2 %)	10 (8 %)	62 (50 %)	49 (40 %)	124 (100 %)	4,3	0,74
Prehajanje kemikalij skozi prehransko verigo	1 (1 %)	8 (6 %)	31 (25 %)	54 (43 %)	31 (25 %)	125 (100 %)	3,8	0,9
Zastrupitve v domačem okolju	1 (1 %)	3 (2 %)	12 (10 %)	68 (55 %)	40 (32 %)	124 (100 %)	4,2	0,75
Motilci endokrinega sistema	8 (6 %)	12 (10 %)	24 (19 %)	57 (46 %)	24 (19 %)	125 (100 %)	3,6	1,1

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Tabela 4 prikazuje, zainteresiranost anketiranih izvajalcev zdravstvene nege po dodatnem brezplačnem izobraževanju iz zgoraj navedenih področij, ki jih obravnava zdravstvena ekologija. Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je največ anketirancev (49 oz. 40 %) odgovorilo, da bi se zagotovo udeležilo izobraževanja varna hrana. Izobraževanja, ki bi se ga prav tako udeležili so odgovorili, da bi to bilo vpliv kakovosti zraka na zdravje (76 oz. 61 %) anketirancev. Anketiranci se ne morejo opredeliti pri izobraževanju na temo prehajanja kemikalij skozi prehransko verigo, kar je predstavljajo 31 (25 %) anketiranih. Izobraževanje, ki se ga ne bi udeležili, je bilo vpliv hrupa na človeka (20 oz. 16 % anketiranih). 8 (6 %) anketiranih pa se zagotovo ne bi udeležilo izobraževanja na tematiko motilcev endokrinega sistema. Če iz tabele povzamemo oziroma združimo vse stopnje strinjanja s ponujenimi temami izobraževanj, pa lahko razberemo, da je bila največja zainteresiranost pri anketirancih po dodatnem brezplačnem izobraževanju na temo varna hrana ($M = 4,3$). Najmanj zainteresiranosti po dodatnem izobraževanju pa je bilo na temo vpliv hrupa na človeka ($M = 3,4$).

Tabela 5: Pogostost srečevanja izvajalcev zdravstvene nege s situacijami, ko morajo pacientom pojasnjevati pojme iz področij, ki jih obravnava zdravstvena ekologija

Področja	Lestvica strinjanja						Aritmetična sredina (M)	Std. Odklon (Σ)
	Nikoli	Redko	Srednje	Pogosto	Zelo pogosto	Skupaj		
Vpliv hrupa na zdravje	46 (38 %)	51 (42 %)	11 (9 %)	12 (10 %)	1 (1 %)	121 (100 %)	1,9	0,97
Vpliv mikrobiološko onesnažene vode na zdravje	41 (34 %)	42 (35 %)	22 (18 %)	14 (12 %)	1 (1 %)	120 (100 %)	2,1	1,03
Vpliv prizemnega ozona na zdravje	77 (64 %)	26 (22 %)	12 (10 %)	4 (3 %)	1 (1 %)	120 (100 %)	1,6	0,87
Vpliv delcev PM10 na zdravje	83 (70 %)	24 (20 %)	9 (8 %)	3 (3 %)	0 (0 %)	119 (100 %)	1,4	0,74
Vpliv radioaktivnega sevanja na zdravje	43 (36 %)	37 (31 %)	23 (19 %)	14 (12 %)	3 (3 %)	120 (100 %)	2,1	1,11
Vpliv UV sevanja na zdravje	28 (23 %)	37 (31 %)	27 (23 %)	24 (20 %)	4 (3 %)	120 (100 %)	2,5	1,15
Mikrobiološka tveganja v hrani	40 (34 %)	34 (29 %)	21 (18 %)	15 (13 %)	9 (8 %)	119 (100 %)	2,3	1,27
Škodljive kemikalije v hrani	40 (34 %)	33 (28 %)	20 (17 %)	17 (14 %)	9 (8 %)	119 (100 %)	2,3	1,29
Preprečevanje zastрупitev v domačem okolju	28 (23 %)	39 (33 %)	25 (21 %)	17 (14 %)	11 (9 %)	120 (100 %)	2,5	1,25
Motilci endokrinega sistema/hormonski motilci	63 (53 %)	33 (28 %)	12 (10 %)	9 (8 %)	3 (3 %)	120 (100 %)	1,8	1,06

Vir: Anketni vprašalnik, 2017.

Tabela 5 prikazuje, pogostost srečevanja anketiranih izvajalcev zdravstvene nege pri svojem delu s situacijam, ko morajo pacientom pojasnjevati pojme iz zgoraj navedenih področij, ki jih obravnava zdravstvena ekologija. Iz zgornje tabele lahko razberemo, da 11 (9 %) anketiranih zelo pogosto pojasnjuje pojme svojim pacientom iz področja preprečevanj zastрупitev v domačem okolju. Pogosto pojasnjujejo pojme glede področja vplivanja UV sevanja na zdravje (24 oz. 20 % anketiranih). Pri svojem delu se srednje srečujejo prav tako s temo UV sevanja na zdravje (27 oz. 23 % anketiranih). Redko se pri svojem delu anketirani srečujejo s pojasnjevanjem vpliva hrupa na zdravje (51 oz. 42 % anketirancev). Največ 83 (70 %) anketirancev pa je odgovorilo, da se nikoli pri svojem delu ne sreča s situacijo, ko morajo svojim pacientom podajati informacije na temo vpliva delcev PM10 na zdravje. Če iz tabele povzamemo oziroma združimo vse stopnje strinjanja s ponujenimi temami glede podajanja znanja pacientom, lahko razberemo, da je največ podajanj znanj pacientom iz področij preprečevanja zastрупitev v domačem okolju ($M = 2,5$) ter vpliva UV sevanja na zdravje ($M = 2,5$). Najmanj podajanja znanj pacientom pa je s področja vpliva delcev PM10 na zdravje ($M = 1,4$).

6 Razprava

Zdravstveni delavci morajo vedeti, kako lahko škodljivi dejavniki okolja in podnebne spremembe vplivajo na zdravje. Kako medicinska sestra in drugi zdravstveni delavci to razumevanje oziroma poznajo je zelo pomembno (Poursafa in Kelishadi, 2011).

Raziskava je pokazala, da izvajalci zdravstvene nege dokaj dobro ali pa vsaj delno poznajo pojem zdravstvena ekologija, saj je samo petina (39 oz. 23 %) anketiranih odgovorila, da ne poznajo pojma zdravstvena ekologija. Kar je bilo za pričakovati, glede na to, da je področje zdravstvene nege pogojeno s stalnimi izobraževanji, ki jih zahteva stroka. Tudi v nadaljnjih podatkih naše raziskave je prav tako opaziti, da izvajalci niso samo mnenja, da dobro poznajo zdravstveno ekologijo, saj je tudi razvidno iz pridobljenih podatkov naše raziskave, da le to dejansko res poznajo, saj je večina, skoraj vsi anketiranci odgovorili pravilno s katerimi področji se ukvarja zdravstvena ekologija, kar 156 (92 %) anketirancev, iz česar lahko sklepamo, da znajo izvajalci zdravstvene nege dobro oceniti svoje znanje s področja zdravstvene ekologije. Anketirani izvajalci zdravstvene nege vključeni v našo raziskavo tudi dokaj dobro poznajo organizacijo zdravstveno ekološke dejavnosti, saj je več kot polovica anketiranih (76 oz. 58 %) odgovorilo pravilno, da je zdravstveno ekološka dejavnost organizirana v okviru Nacionalnega inštituta za javno zdravje. K dobrim rezultatom raziskave lahko pripišemo tudi čedalje bolj izobražen kader s področja zdravstvene nege. Vse zgoraj navedene ugotovitve lahko povežemo s trditvijo Schurartz – Cernea (2009), ki navaja, da je v današnjih časih izobrazba oziroma izobraževanje zelo pomembno in, da tisti ljudje, ki imajo višjo izobrazbo veljajo za bolj pomembne in cenjene. Slednjega pa se zavedajo tudi izvajalci zdravstvene nege.

Anketiranci v naši raziskavi se prav tako zavedajo pomanjkljivosti znanja s področja zdravstvene ekologije in imajo želje po dodatnih izobraževanjih. Največ zainteresiranosti oziroma zagotovo bi se malo manj kot polovica anketiranih udeležilo tematike predavanja varna hrana, prav tako bi se več kot polovica anketiranih (76 oz. 61 %) udeležilo izobraževanja na temo vpliva kakovosti zraka na zdravje. Najmanj zainteresiranosti glede tematike izobraževanja pa je bilo glede vpliva hrupa na človeka, kar predstavlja minimalno število anketiranih (20 oz. 16 %), Tematika motilcev endokrinega sistema je najmanj zanimiva, med temami, samo (8 oz. 6 % anketirancev). Če povzamemo celotne podatke, pa ugotovimo, da je največja zainteresiranost pri anketirancih po dodatnem brezplačnem izobraževanju na temo varna hrana ($M = 4,3$). Najmanj zainteresiranosti po dodatnem izobraževanju pa je na temo vpliva hrupa na človeka ($M = 3,4$). Čeprav bi medicinske sestre morale biti motivirane za znanje o hrupu glede na to, da izpostavljenost hrupu predstavlja tveganje za zdravje. Obstajajo zadostni znanstveni dokazi, da izpostavljenost hrupu lahko povzroči motnje sluha, hipertenzijo in ishemično srčno bolezen, motnjo spanja in zmanjšano učno sposobnost. Za druge učinke, kot so spremembe imunskega sistema

in okvare ob rojstvu, so dokazi omejeni (Passchier - Vermeer in Passchier, 2000). S podanimi boleznimi pa se večina anketiranih pri svojem delu tudi srečuje.

Vsi izvajalci zdravstvene nege se pri svojem delu vsaj enkrat srečamo s situacijo, ko moramo pacientom ali pa bodisi njihovim svojcem posredovati določene informacije. Te informacije lahko zajemajo tudi področja zdravstvene ekologije, zato nas je v naši raziskavi tudi zanimalo, kako pogosto se s temi situacijami izvajalci zdravstvene nege srečujejo in katera so ta področja. Z našo raziskavo smo ugotovili, da se s takimi situacijami srečujejo pri svojem delu vsi. Malo manj kot tretjina anketirancev se redko srečuje s pojasnjevanjem vpliva hrupa na zdravje. Več kot polovica anketirancev (83 oz. 70 % anketirancev) se pri svojem delu nikoli ne srečajo s situacijo, ko morajo svojim pacientom podajati informacije na temo vpliva delcev PM10 na zdravje. Če povzamemo celoto tega sklopa oziroma združimo vse stopnje strinjavanja s ponujenimi temami glede podajanja znanja pacientom, lahko razberemo, da je največ podajanj znanj pacientom s področij preprečevanja zastrupitev v domačem okolju ($M = 2,5$) ter vpliva UV sevanja na zdravje ($M = 2,5$). Najmanj podajanja znanj pacientom pa je s področja vpliva delcev PM10 na zdravje ($M = 1,4$). V članku (Harris, 2000) je navedena ugotovitev, da so medicinske sestre pogosto tiste, ki podajajo znanja o škodljivosti UV sevanja ter da so v dermatologiji uspešnejše v prepoznavanju sumljivih pigmentnih nevusov od medicinskih sester v onkologiji.

7 Zaključek

Znanje iz področja zdravstvene ekologije se razume v dobrobit tako posamezniku kot organizaciji in zagotavlja možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj. Pomena izobraževanja o zdravstveni ekologiji se izvajalci zdravstvene nege v današnjem času dobro zavedamo, saj predstavlja pomemben dejavnik sodobne družbe. Pridobivanje znanja pomembno vpliva tako na posameznika kot na oblikovanje družbene ga statusa posameznika. Več izobraževanj zaposlenih iz področij zdravstvene ekologije bi dolgoročno prineslo številne prednosti ustanovi in njenim uporabnikom oziroma zaposlenim, saj bi bilo po našem mnenju več strokovno korektnih posredovanih informacij pacientom, spodbujanja k zdravem načinu življenja oziroma izogibanju dejavnikom tveganja, kot tudi manj bolniških odsotnosti z delovnega mesta.

Na osnovi naše analize ugotavljamo, da je bila odločitev anketiranja o poznavanju zdravstveno ekoloških vsebin med medicinskimi sestrami pravilna, saj so področja dela v zdravstvu zahtevna in zahtevajo obsežna znanja, ki jih dodiplomsko izobraževanje tudi daje. Naša raziskava je dober temelj, na katerega se lahko nadgrajuje nadaljnje raziskave.

LITERATURA

1. CINDI, (2010). Izvajalec CINDI programa. Škofja Loka: Zdravstveno vzgojni center Škofja Loka. Spletna stran: www.zd.kranj.si/novice+0+31+Zdravstveno+-+vzgojni+center+%C5%A0kofja+Loka+-+izvajalec+CINDI+programa.html [Citirano 15. 7. 2017].
2. Cumberland, S. in Jurberg, C. (2009). From Australia to Brazil. *Sun worshipper*, 87, št. 8, str. 6–8.
3. Eržen, I. et al. (2010). *Zdravje in okolje*. Maribor: Medicinska fakulteta, Katedra za javno zdravje.
4. Filej, B. (1997). Promocija zdravja in zdravstvena vzgoja. Maribor: Kolaborativni center SZO za primarno zdravstveno nego.
5. Harris, J. A. (2000). Plan to promote the prevention and early detection of melanoma. *Dermatol Nurs*, 12, št. 5, str. 33–34.
6. Hoyer, S. (2005). Pristopi in metode v zdravstveni vzgoji. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
7. Kvas, A. (2011). *Zdravstvena vzgoja – moč medicinskih sester*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, Narodna in univerzitetna knjižnica.
8. Lubi, T. (2011). Medicinske sestre v skrbi za zdravje otrok v primarnem zdravstvenem varstvu – predstavitev aktivnosti kolaborativnega centra Svetovne zdravstvene organizacije za primarno zdravstveno nego. V: Ljubič, A. (ur.). *Zdrav otrok in mladostnik – cilj medicinske sestre v pediatriji in najpogostejši problemi v primarnem zdravstvenem varstvu*. Rogaška Slatina: Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije – Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v pediatriji, str. 21–22.
9. Medina, S. et al. (2002). *Health Impact Assessment of Air Pollution in 26 European*. Saint-Maurice: Institut de Veille Sanitaire.
10. Merrel, J. (2010). Focusing upstream – the role of nurses in health promotion. V: Savič, S. B. (ur.). *Trajnostni razvoj zdravstvene nege v sodobni družbi na raziskovanju temelječi razvoj zdravstvene nege*, 3. mednarodna znanstvena konferenca s področja raziskovanja v zdravstveni negi in zdravstvu. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, str. 70–71.
11. Passchier - Vermeer, W. in Passchier, W. F. (2000). Noise exposure and public health. *Environ Health Perspect*, 108, št. 1, str. 123–134. Spletna stran: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1637786/> [Citirano 18. 05. 2017].
12. Poursafa, P. in Kelishadi, R. (2011). What health professionals should know about the health effects of air pollution and climate change on children and pregnant mothers. *Iran J Nurs Midwifery Res*, 16, št. 3, str. 257–264.
13. Puntarić, D., Miskulin, M. in Bošnjir, J. (2012). *Zdravstvena ekologija*. Zagreb: Medicinska naklada.
14. Schuartz - Cernea, S. (2009). From Australia to Brazil: sun worshippers beware. *Health Organization World*: Spletna stran: <http://www.who.int/bulletin/volumes/87/8/09-030809/en/> [Citirano 20. 2. 2018].
15. Starc, J. (2013). Formal education for the personal and professional development of nurses. *Revija za zdravstvene vede*, 1, št. 1, str. 23–38.
16. Trampuž, R., (2006). *Celostna obravnava pacienta z rakom*. Nova Gorica: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije.

Kvalitet nastavnog procesa kao determinanta kvaliteta obrazovnih ishoda

UDK 37+005.336.3

KLJUČNE REČI: kvalitet, nastavni proces, nastavnik, obrazovni ishodi, kompetencije

POVZETEK - Razumevanje značaja obrazovanja u globalizacijskim procesima uslovalo je promene, ne samo u koncepciji i strukturi obrazovnih sistema, nego i promene u razumevanju nastavnog procesa kao ključnog u postizanju kvaliteta očekivanih ishoda. Zato su naponi da se kvalitet obrazovanja podigne na viši nivo, usmereni pre svega na podizanje kvaliteta nastavnog procesa. Voditi proces učenja dosta je složeno pitanje i po prirodi višedimenzionalan proces determinisan brojnim faktorima. Jedan od ključnih jeste jasnost definisanih ciljeva kojima se teži i čije razumevanje, operacionalizacija i realizacija zavise od osposobljenosti nastavnika da vodi proces učenja do »finalnog proizvoda«. Strateški cilj u ovoj oblasti jeste podizanje kompetencija nastavnika i njihovo permanentno unapređivanje za kvalitetniju i efikasniju organizaciju nastavnog procesa usmerenu na očekivane ishode. Zahtevi za određenim osobinama, svojstvima i karakteristikama ličnosti, budućih građana Evrope, daleko su brojniji i složeniji, pri čemu se obrazovni sistemi obavezuju na stvaranje uslova za razvoj istih. Otuda zahtevi za kvalitetno obrazovanje postaju prioritet obrazovnih politika onih zemalja kojima je stalo do prosperiteta. Cilj ovog rada jeste kvalitet procesa koji vodi do rezultata nastavnog rada, odnosno kvalitet nastavnog procesa sa posebnim naglaskom na kompetencijama nastavnika za nastavni rad.

UDK 37+005.336.3

KEY WORDS: quality, teaching process, teacher, education outcomes, competences

ABSTRACT - Understanding the importance of education in globalisation processes has caused changes, not only in the design and structure of education systems, but also changes in the understanding of the teaching process as crucial in achieving the quality of expected outcomes. This is why the efforts to raise the quality of education to a higher level are primarily focused on raising the quality of the teaching process. Guiding the learning process is a very complex question and by nature a multidimensional process determined by different factors. One of the key factors is the clarity of defined goals to which the process strives, and of which understanding, operationalisation and realisation depend on teachers' competences to guide the learning process towards the "final product". A strategic goal in this area is to improve teachers' competences and their permanent improvement for the purpose of achieving quality and more efficient organisation of the teaching process, focused on the expected outcomes. Demands for specific personality traits, characteristics and features of the future citizens of Europe are far more numerous and complex, compelling education systems to create conditions conducive to the development of such traits. Hence, the demands for quality education have become the priority of educational policies of those countries that care about their own prosperity. This paper aims to achieve the quality of the process from which the results of teaching arise, i.e. quality of the teaching process with special emphasis on teachers' competences.

Od 80-tih godina XX veka tema kvaliteta obrazovanja postala je prioritet obrazovnih politika svih zemalja kojima je stalo do prosperiteta.

O kvalitetu se raspravljalo na brojnim evropskim i svetskim konferencijama i sastancima (Svetska deklaracija o obrazovanju za sve (EFA) – 1990. godine; Treći ministarski sastanak zemalja OECD-a – 1990. godine; Konferencija u Varšavi – 1997. godine; Lisabonski izveštaj – 2000. godine; Amsterdamski dogovor – Kopenhagenska deklaracija – 2002. godine i dr.), na kojima je zahtevano veće zalaganje za kvalitet obrazovanja, ujednačavanje pristupa kvalitetu, razvijanje strategije za unapređenje kvaliteta obrazovanja u Evropi i sl.

Kvalitet u obrazovanju je teško odrediti zbog njegove višeznačnosti i višedimenzionalnosti. U najširem značenju sam termin kvalitet se odnosi na osobinu, svojstvo, vrednost, izvrsnost, »u nekim pristupima kvalitet se određuje kao ostvarivanje svrhe, postizanje očekivanih ishoda, ostvarivanje opštih standarda, kao trajni razvoj i unapređivanje koje traje« (Nikolić i Stamatović, 2011). »To je dinamičan proces koji kada dostigne jedan nivo uz određene napore se prevazilazi i poboljšava, tako da u učenju i obrazovanju nema završnog kvaliteta (Stamatović, 2015, str. 11)«.

Kvalitet u obrazovanju je kontinuiran višedimenzionalan proces i fenomen koji se odnosi na meru utvrđenu standardima i koji obezbeđuje ispunjavanje dogovorenih standarda i koji se može odnositi na vrednosnu atribuciju, odnosno, to su vrednosti i svojstva ključnih aspekata vaspitno-obrazovnog procesa (Mijanović, 2011; Čermakov - Kostov, 2006).

Prema tome, kada je reč o obrazovanju, naglašava se potreba celovitog pristupa kvalitetu koji je uslovljen kvalitetom ključnih komponenti, kao što su: planiranje, realizacija, evaluacija i unapređivanje celokupnog procesa. Zahtevi kvaliteta usmeravaju se na sve komponente obrazovanja, kao i na sve komponente škole na kojima se temelji vaspitno-obrazovni proces, na koje ukazuje Trnavac, a to su: učenici, nastavnici, programi (sadržaji, aktivnosti, kurikulumi i organizacione forme), prostorni uslovi (ambijent) i vremenska dimenzija (Trnavac, 2004, str. 35).

Suštinski kvalitet obrazovanja uslovljen je vaspitno-obrazovnim ciljevima što istovremeno znači da je i kvalitet kao i ciljevi obrazovanja, determinisan različitim ali brojnim faktorima koji ga menjaju. Otuda je opravdano govoriti o dinamičnosti kvaliteta obrazovanja i njegovoj višeznačnosti i višedimenzionalnosti. Zato je važno istaći, da kada je reč o kvalitetu nastave i kvalitetu njenih ishoda, treba uzimati sve okolnosti u kojima su nastali, kako one vezane za sam nastavni proces i vaspitno-obrazovni proces u školskim uslovima, tako i one vanškolske koji itekako utiču i oblikuju postignuća učenika, a često ih umanjuju.

Potvrda za ovaj stav su i rezultati empirijskog istraživanja od kojih navodimo jedno takvo istraživanje.

Rezultati istraživanja učeničkih postignuća u matematici pokazali su da 80,09 % razlika između rezultata svojstvenim individualnim učenicima, potencijalno zato imaju različite roditelje, žive u različitim domaćinstvima, poseduju različite resurse, imaju različite nivoe motivacije, različite koeficijente inteligencije, različitog su pola, itd., dok 19,9 % razlika između učeničkih rezultata potiče do razlika između škola koje učenici pohađaju (potencijalno imaju različite nastavnike, direktore, školsku klimu, resurse ...) (Todorović, 2016, str. 9).

Nastava u školi je centralna aktivnost a samim tim njen značaj za kvalitet obrazovanja je od izuzetnog značaja ali njen uticaj na kvalitet ishoda i nivo ostvarenosti postavljenih ciljeva vaspitanja i obrazovanja, ograničen je često drugim brojnim činionicima, a to se vidi iz navedenog primera. Kvalitetna nastava svojom organizacijom, planiranjem i programiranjem, vrednovanjem pedagoškog rada i unapređivanjem

tehnologije, kako navodi Vilotijević (2005) treba nužno da dovede do kvalitetnih ishoda. U prilog tome govori činjenica da su empirijske studije pokazale da efekti nastave mogu da objasne veći procenat varijanse u učeničkim postignućima u poređenju sa drugim školskim ili sistematskim efektima. Uvažavajući ove analize, kako tvrdi autor ovog istraživanja, »nije slučajno što se u poslednje vreme sve veći naglasak stavlja na bolje koncepcijalizovanje, operacionalizaciju i merenje kvaliteta nastave« (Halambuos Halambus, 2016, str. 75).

Kvalitetna nastava ili kako se često navodi u literaturi, dobra nastava obezbeđuje kvalitetno učenje i poučavanje. Kada se govori o kvalitetnoj školi, onda se akcenat stavlja na nastavu i nastavnika. Glaser (Glasser, 1994) govoreći o kvalitetnoj školi navodi brojne elemente njene orijentacije: usmerenost na uspeh, pedagošku angažovanost i motivisanost nastavnika, otvorenost i spremnost za primenu didaktičkih inovacija, zahtevnosti u nastavi – optimizacija nastavnog procesa, realizacija projekata zajedno sa učenicima, kontinuirano posmatranje poučavanjem, praćenje razvoja ličnosti i dijagnostifikovanje uspeha i neuspeha učenika.

Samons i saradnici navode da dobrom funkcionisanju škole, njenoj efektivnosti i kvalitetu doprinosi poučavanje usmereno na ciljeve, škola koja uči, ali i profesionalno, visokostručno rukovođenje, zajednička usaglašenost vizije i ciljeva, povoljno okruženje za učenje, usmerenost na učenje i podučavanje, visoka očekivanja, podsticanje i motivacija, praćenje napredovanja, prava i odgovornost učenika, partnerstvo škole i porodice (Stamatovic, 2015, str. 13).

Iz ovih i niza drugih studija o kvalitetu škole i nastave uključuje se da je odgovornost za kvalitetnu nastavu na nastavniku i da njegova uspešnost zavisi, kako tvrdi Meyer (2009) od njegove lične teorije o nastavi koja podrazumeva njegove pretpostavke o osnovama, učenicima i uzročno-posledičnim vezama nastavnog delovanja koje su formirali i kritički razmotrili na osnovu sopstvenog iskustva i ciljanog usvajanja teorijskih znanja (Meyer, 2009).

Povezivanje ovog iskustva iz školske prakse i rezultata istraživanja o karakteristikama dobre nastave, daje kriterijume dobre nastave koje čine: jasno strukturiranje nastave, visok udeo stvarnog vremena učenja, podsticajna klima za učenje, jasnoća sadržaja, uspostavljanje smisla komunikacijom, inteligentno vežbanje, transparentnost očekivanih postignuća i pripremljena okolina (Meyer, 2005).

Dobra nastava za Maksić je ona nastava koja podstiče kreativnost učenika, navodeći rezultate istraživanja u kome su nastavnici ocenili školu kao mesto gde se kreativnost može razvijati (80,1 %), ali ne samo kroz nastavu nego i kroz vannastavne aktivnosti. Više od 1/3 nastavnika (37,6 %) misli da su to nastavne aktivnosti, navodeći da je to uslovljeno tipom i vrstom nastave, pristupom i načinom rada, raznovrsnošću, aktivnostima nastavnika, zadacima, učenjem, znanjem, samostalnošću učenika.

Dobru nastavu koja podržava kreativnost karakterišu kreativni zadaci i strategije, zadaci koji su zanimljivi, neobični, a podstiču na razmišljanje i korišćenje viših mentalnih procesa, primenu inovativnih modela nastave i sl. (Maksić, 2013, str. 53).

Dobro organizovanog procesa učenja u nastavi istakao je Vigotski koji razmatra psihički razvoj kao socijalno uslovljen proces određen nastavom i učenjem. Unošenje određenog sadržaja u nastavni proces, koji od dece zahtevaju nove i više forme intelektualnog razvoja može ubrzati i sam razvoj, a to znači da nastava u razvoju može da ima ne samo bliže već i dalje posledice, da razvoj učenika ubrza i pokreće ili da ide uporedo sa razvojem (Đorđević, 2012, str. 69). Unutrašnja veza nastave i razvoja obavezuje na tako didaktičko-metodičko oblikovanje nastave koje će biti u službi razvoja deteta. To takođe zahteva specifičnu kompetentnost nastavnika.

Teorija i praksa pokazuju visoku zavisnost školskih postignuća učenika od kvaliteta nastavnika. Njegova delatnost uslovljena je brojnim činiocima od kojih su najvažniji: inicijalno obrazovanje, kurikulumi, udžbenici, rukovođenje školom, školska klima i dr. Od toga, kako će posredovati sadržaje obrazovanja učenicima, kako će birati metode, sredstva i dr. zavisi njegova uspešnost (uz sve gore navedene uslove) i kvalitet ishoda.

Neka istraživanja pokazala su da nastavnici nisu zainteresovani za uspeh svojih učenika (ne uvažavaju njihove predloge i mišljenja, vređaju ih, ismevaju, čak i fizički kažnjavaju). U isto vreme, učenici su izneli svoje stavove u vezi sa nastavom koju organizuju ti isti nastavnici, tvrdeći da nastavnici u velikom procentu (87 %) organizuju frontalnu nastavu u osnovnoj, tako i srednjoj školi (93 %); da su neinteresantni predavači – 78 % u osnovnoj i 86 % učenika u srednjoj školi; retko dopuštaju učenicima slobodne rasprave i diskusije – 75 % učenika u osnovnoj i 75 % učenika u srednjoj školi (Avramović, 2015, str. 97).

Dobra nastava i ostvarivanje kvalitetnijih ishoda moguće je unošenjem novog i efikasnijeg u vidu metoda, sredstava i strategija poučavanja, drugačijem didaktičkom oblikovanju nastave uvažavajući brojne specifičnosti ne samo nastavnih sadržaja, nego i specifičnosti vezanih za učenika, stil i didaktičku spretnost nastavnika.

Nastava koja brine o motivacionoj stani školskog učenja, za koju je takođe odgovoran nastavnik, je dobra nastava. Motivaciju za učenje moguće je razvijati različitim postupcima nastavnika. Iako je motivacija veoma složen fenomen, koji je u relaciji sa nizom faktora nastave, u oblasti motivacije može doći mnogo brže nego u oblasti kognicije i saznavnih sposobnosti ako im se posveti posebna pažnja. Uz pomoć nastavnika i njegovih postupaka moguće je već i kod dece mlađeg osnovnoškolskog uzrasta razvijati intrizične motive za usvajanje strukturiranih nastavnih naučnih sadržaja (Lalić, 2015, str. 143–155).

Kada je reč o kvalitetu rada nastavnika, činjenica je da postoji pozitivna veza između njegovog profesionalnog identiteta i kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada. Kvalitetni nastavnici treba da neguju osećaj profesionalizma koji ima izraz u profesionalnom identitetu. Ono po čemu se prepoznaje kvalitetan nastavnik jeste: reflektivnost, autonomija, odgovornost, kreativnost, etičnost, profesionalni razvoj. Sve je to duboko vezano sa nastavom, njenim kvalitetom i ishodima vaspitno-obrazovnog procesa.

Dobra nastava je ona koja pruža učenicima mogućnost da zadovolje svoje osnovne psihosocijalne, egzistencijalne i esencijalne potrebe, posebno one koje se tiču razvoja identiteta, specifičnih sklonosti i samorealizacije ličnosti. Ova nastava uvek podrazumeva odgovarajući sistem praćenja, kontrole i vrednovanja kvaliteta nastavnog procesa, učeničkih postignuća i napredovanja. Ovi procesi treba da budu utkani u sam proces nastave koje podrazumeva kontinuirano preispitivanje nastavnika sa ciljem daljeg usavršavanja i podizanja na viši nivo.

Zahtevi za povećanim kompetencijama nastavnika koje pokrivaju nastavnu oblast, nastavni predmet, metodiku nastave, poučavanje i učenje, pružanje podrške razvoju učenika, komunikaciju i saradnju, kako je definisano u dokumentu Standardi kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja u Republici Srbiji, proizilaze iz zahteva koje savremeno društvo postavlja obrazovanju. Usvajanjem Resolucije »Evropska dimenzija u obrazovanju«, ciljevi obrazovanja dobili su naglašenu evropsku dimenziju. Zahtevi za određenim osobinama, svojstvima i karakteristikama ličnosti, građana Evrope, daleko su brojniji i složeniji, pri čemu se obrazovni sistemi obavezuju na stvaranje uslova za razvoj istih. Nastavnici treba da stvaraju uslove, kreiraju okruženje prilagođeno učenicovim mogućnostima i usmereno na njegov razvoj, da pružaju dodatnu podršku učenicima iz osetljivih društvenih grupa, talentovanim učenicima, što povećava njegovu odgovornost i zahteva stručnu kompetentnost. Voditi proces učenja u savremenom društvenom okruženju i zahtevima vremena, složeno je pitanje. Obezbediti kvalitetno obrazovanje koje će omogućiti svakom učeniku da ostvari svoje potencijale i stekne kompetencije za život u savremenom društvu, primarni je zadatak škole i nastavnika.

»Kreirati dobar sazajni ambijent u školi može visoko stručan, a uz to i pedagoško-psihološki, diaktičko-metodički i obrazovno-tehnološki kompetentan nastavnik« (Mijanović, 2017, str. 15).

Čini se da razumevanje nastavničkih kompetencija kao integrisanog spoja ličnih karakteristika, znanja, veština i vrednosnih stavova neophodnih za snalaženje u različitim sredinama za poučavanje, ponajviše odgovara kvalitetnom nastavniku za kvalitetnu nastavu.

Organizaciona kompetentnost, didaktičke kompetencije, evaluativne kompetencije, reflektivna i samorefleksivna sposobnost nastavnika, kompetencije za pedagoški menadžment, sazajno-dijagnostičke kompetencije, kompetencije za saradnju sa društvenom sredinom, jesu nastavničke kompetencije koje treba da dovedu do cilja postavljenog u vaspitno-obrazovnom procesu. Suviše brojni zahtevi koji, ako su i u najboljem slučaju ispunjeni, nisu dovoljni i ne odlučuju isključivo o krajnjim ishodima nastave i vaspitno-obrazovnog procesa u školi. Determinisanost vaspitno-obrazovnog procesa drugim brojnim činiocima ograničavajući su faktor u određenom stepenu u realizaciji postavljenih ciljeva, uz maksimalnu stručnost i kompetentnost, veštinu i stil vaspitanja nastavnika. Ostvarenost ciljeva i ishoda nastave u određenom nivou kvaliteta, a prema utvrđenim standardima, uslovljeno je kompetentnošću nastavnika ali i drugim faktorima o kojima je ovde bilo reči. Prema tome, kvalitet

ishoda determinisan je kvalitetom ulaza (inputa), kvalitetom procesa, ali i brojnim faktorima u okviru svakog od ovih elemenata.

LITERATURA

1. Avramović, Z. (2015). Problemi i implementacija standarda kvaliteta obrazovanja. U: Unapređivanje kvaliteta obrazovanja u osnovnim školama. Beograd: Fakultet pedagoških nauka, IPI, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, str. 96–109.
2. Đorđević, J. (2012). Savremena shvatanja o nastavi, učenju i razvoju učenika sa osvrtom na teoriju i poglede. U: Vigotskog, L. S. (ur.). Nastava i učenje – ciljevi, standardi, ishodi. Užice: Učiteljski fakultet, str. 63–76.
3. Đurić, Đ. (2009). Kompetencije nastavnika i kvalitet obrazovanja. U: Buduća škola II. Beograd: SAO.
4. Glasser, W. (2005). Kvalitetna škola – škola bez prisile. Zagreb: Educa.
5. Halambuos Halambus (2016). Različite metode merenja kvaliteta nastave: da li su jednako efikasne. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, str. 75–84.
6. Kvalitetno obrazovanje za sve, Izažovi reforme obrazovanja u Srbiji (2004). Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije.
7. Lalić, N. (2015). Uloga nastavnika u motivisanju učenika za učenje. U: Unapređivanje kvaliteta obrazovanja u osnovnim školama. Beograd: Fakultet pedagoških nauka, IPI, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, str. 143–155.
8. Maksić, S. (2013). Nastava koja podržava kreativnost. U: Nastava i učenje – kvalitet vaspitno-obrazovnog procesa. Užice: Učiteljski fakultet, str. 53–64.
9. Meyer, H. (2005). Šta je dobra nastava. Zagreb: Erudita.
10. Mijanović, N. (2017). Obrazovno-tehnološka kompetentnost nastavnika kao faktor organizovanja savremene nastave i učenja. Inovacije u nastavi, 2. Beograd: Učiteljski fakultet, str. 15–28.
11. Nikolić, R. i Stamatović, J. (2011). Škola i kvalitet obrazovanja. Godišnjak, knjiga II. Vranje: Učiteljski fakultet, str. 29–35.
12. Stamatović, J. (2015). Kvaliteti samovrednovanja rada nastavnika. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
13. Suzić, N. (2008). Efikasnost nastavnika. Nastava i vaspitanje, 57, št. 3, str. 377–394.
14. Teodorović, J. (2016). Bliži pogled na doprinos škola učenikom postignuću. U: Unapređivanje kvaliteta obrazovanja u osnovnim školama. Beograd: Fakultet pedagoških nauka, IPI, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, str. 8–23.
15. Trnavac, N. (2004). Azbučnik i tipologija poznatih školskih institucija. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

Socijalni aspekti globalizacije

UDK 339.97:316.344

KLJUČNE RIJEČI: globalizacija, socijalna nejednakost, socijalna isključenost, održiv razvoj

POVZETEK - Globalizacija je jedan od ključnih procesa koji oblikuje našu sadašnjost i određuju našu budućnost. Ona je omogućila brže i slobodnije kretanje stanovništva, robe i kapitala, ali je dovela i do povećanje nejednakosti, kako između zemalja, tako i unutar jedne zemlje. Socijalna nejednakost dovodi određene kategorije u stanje socijalne isključenosti. Ključni elementi socijalne isključenosti su siromaštvo, nezaposlenost i nedostatak socijalnih komunikacija. Navedeno može dovesti do dugotrajne marginalizacije i siromaštva. Ovakvo stanje zahtijeva nove pristupe procesu globalizacije, odnosno nove koncepte koji će, pored ekonomskog razvoja, omogućiti svim kategorijama stanovništva pristup društvenim sadržajima. U ovom radu nastoje se utvrditi modeli održivog razvoja društva, koji će omogućiti, pored ekonomskog razvoja, socijalnu uključenost i očuvanje prirodnih resursa. U radu su analizirana globalna kretanja i trendovi GDP-a, zaposlenosti, razmjena roba, siromaštva, i drugih značajnih varijabli, sa posebnim naglaskom na socijalnu nejednakost i isključenost. Zbog brojnih izazova, daljnji tokovi globalizacije su neizvjesni.

UDC 339.97:316.344

KEY WORDS: globalisation, social inequality, social exclusion, sustainable development

ABSTRACT - Globalisation is one of the key processes that shapes our present and determines our future. It has enabled a faster and freer movement of population, goods and capital, but has also led to an increase in inequality both between countries and within one country. Social inequality brings certain categories into a state of social exclusion. The key elements of social exclusion are poverty, unemployment and the lack of social communication. This can lead to long-term marginalisation and poverty. This situation requires new approaches to the process of globalisation, or new concepts that, in addition to economic development, will enable all categories of population to access social contents. In this paper, efforts are being made to determine models of sustainable development of the society, which will enable, in addition to economic development, social inclusion and conservation of natural resources. The paper analyses global movements and trends in GDP, employment, exchange of goods, poverty, and other significant variables, with a particular emphasis on social inequality and exclusion. Due to numerous challenges, further flows of globalisation are uncertain.

1 Uvod

Socijalna dimenzija globalizacije odnosi se na njen uticaj na život i rad ljudi, njihovih porodica i zajednice. Često se vode rasprave o uticaju globalizacije na zapošljavanje, uslove rada, dohodak i socijalnu zaštitu. Osim svijeta rada, socijalna dimenzija uključuje sigurnost, kulturu i identitet, uključivanje ili isključivanje iz društva i kohezivnost porodica i zajednica.

U brošuri »Poslije socijalne demokratije«, Džon Grej (1996) tvrdi da se ekonomska globalizacija razvijala u onoj mjeri u kojoj socijaldemokratska politika više nije održiva i da su nacionalne vlade nemoćne s obzirom na globalnu ekonomsku neutralizaciju i neoliberalnu deregulaciju. Sve više autora u svojim radovima upućuju na to da ekonomsku globalizacija vodi u raspad socijaldemokratije i moderne države blagostanja, tvrdeći da su globalni konkurentni pritisci prisiljavali vlade da smanje državnu potrošnju i intervencije. Kao što je Mishra (1998, str. 32) tvrdio, efekat »ne-

oliberalnog pritiska globalizacije ... je jačanje tržišnih sila i ekonomskog područja o trošku institucija socijalne zaštite«. Uloga države se sve više vidi u kontekstu politika decentralizacije. U ovom kontekstu, gradovi se sve više smatraju važnim mjestom za borbu protiv socijalne isključenosti (Beall, 2000; Taylor, 1999).

2 Metodologija

U ovom pregledu literature, razmatra se uticaj ekonomske globalizacije siromaštvo, nejednakost, nesigurnost, rad i migracije.

Namjera ovog istraživanja nije da suprotstavi širok spektar kontrastnih stavova koji postoje u literaturi, već da se sumiraju rezultati istraživanja nekih od najnovijih značajnih članaka i publikacija o različitim socijalnim dimenzijama procesa ekonomske globalizacije i da se predloži nekoliko ključnih mjera kako bi globalizacija postala pravedniji i održiviji proces.

Većina doprinosa u akademskoj i institucionalnoj literaturi zaključuje da je globalizacija podstakla ekonomski rast i da su ukupne koristi globalizacije veće od ukupnih troškova. Procjene uticaja globalizacije na siromaštvo su u velikoj mjeri kontraverzne, od stavova da globalizacija smanjuje siromaštvo, do ocjena da se broj siromašnih znatno povećao. Međutim, mnogi pojedinačni istraživači ističu da je empirijska analiza koja dovodi do zaključka da se siromaštvo smanjilo, konceptualno pogrešna. Sveobuhvatna studija Oxfam International (2002), koja je popularizirala stav da su postojeća trgovinska pravila i institucije falsifikovani u korist razvijenih nacija, pokazao je da međunarodna trgovina može imati i pozitivan i negativan uticaj na siromaštvo.

3 Pregled literature

Izraz globalizacija je u posljednjim decenijama dobio na značaju i koristi se u mnogim različitim kontekstima. On podrazumijeva postupno integrisanje ekonomija i društava sa novim tehnologijama, novim privrednim odnosima i nacionalnim i međunarodnim politikama, što uključuje veliki broj aktera, među kojima su nacionalne vlade, internacionalne organizacije, civilno društvo i dr.

Globalizacija se može posmatrati sa dva aspekta:

1. Sa konceptualnog stajališta

Ovaj aspekt uključuje trgovinu, investicije, tehnologiju, prekogranične proizvodne sisteme, tokove informacija i komunikacija. Navedeni faktori su doveli do jačanja većeg broja ekonomija, ali sa druge strane, do marginalizacije mnogih zemalja i socijalnog raslojavanja.

2. Sa aspekta procesa globalizacije

Aspekt procesa globalizacije vezan je za trend homogenizacije politika i institucija širom svijeta. To uključuje liberalizaciju trgovine i tržišta kapitala; demontaža socijalne države; međunarodni sporazumi o pravima intelektualnog vlasništva; i standardizacija politika i ponašanja koja su promovisala globalizaciju.

Među najznačajnije izazove globalizacije spada globalno siromaštvo. Preko polovine svjetskog stanovništva, oko 3,3 milijarde ljudi – živi sa manje od 2 dolara dnevno. Dnevno umire oko 30000 djece, odnosno oko 11 miliona godišnje. Ovaj problem traži hitnu akciju. Agenda globalne politike treba da iznalazi efikasna rješenja i nove pristupe. Ako jedna petina svjetskog stanovništva živi sa manje od 1 dolara dnevno, postavlja se pitanje »da li globalizacija čini svijet u kojem živimo mjesto za život ili čini bogate bogatijim a siromašne siromašnije« (Karlič, 2008).

Stavovi o uticaju globalizacije su suprotstavljani. Za jedne, globalizacija predstavlja instrument napretka. Ona je onogućila stvaranje bogatstva, proširila mogućnosti i obezbijedila privlačno okruženje za preduzetništvo i kompanije. Za druge, globalizacija je dovela do poćanja nezaposlenosti, siromaštva i marginalizacije i po njima se posmatra kao institucionalizacija društvenih kriza. Prema njima, neka od predviđanja se ne ostvaruju. Pretpostavljalo se da će povećanje trgovinske otvorenosti i direktnih stranih ulaganja dovesti do stvaranja novih radnih mjesta i smanjenja nejednakosti unutar zemlje. Međutim, nejednakost se povećala, dok povećanje broja radnih mjesta uglavnom nije proporcionalno rastu ekonomija. Borba protiv globalnog siromaštva postaje borba za globalnu sigurnost. Ako posmatramo žarišta sukoba, postaje jasno da postoji jaka veza između siromaštva i sukoba. Ova pojava postaje prijetnja pojavljivanju »dugih ratova« i širih sukoba. Stvaraju se novi tokovi migracija. Sa jedne strane, neki od tradicionalnih kanala migracije su prestali dok se stvaraju mnogi novi, posebno u jugoistočnoj Aziji (podaci iz Pakistana pokazuju da je oko 25 % postepenog snabdjevanja radom napustilo zemlju tokom 1978–1983).

3.1 Globalizacija i nejednakost

U procesu globalizacije pojavile su se transnacionalne kapitalističke klase, koje predstavljaju glavni institucionalni oblik transnacionalne kapitalističke klase i koje mogu lako zaobići nacionalne sindikate, ali i slabe i nerazvijene države. One se razlikuju se od ranijih oblika međunarodnih kompanija po rasprostranjenosti i po stepenu i efikasnosti centralizovanog upravljanja (Becker i Sklar, 1987, str. 2). Stvara se »trostruki savez« između multinacionalnih kompanija, lokalne kapitalističke elite i takozvane »državne buržoazije (Evans, 1979, 1986). Lokalni ogranak, obuhvata preduzetničku elitu, menadžere kompanija, visoke državne zvaničnike, uticajne političke lidere i eksperte. U međunarodni ogranak, internacionalnu buržoaziju, spadaju menadžeri multinacionalnih kompanija i direktori međunarodnih finansijskih institucija (Becker i Sklar, 1987, str. 7). Navedeni »trostruko savez« nesporno je nepravedan i proizvodi redistribucije kapitala: »od stanovništva ka državnoj buržoaziji, multinacionalnim kompanijama i lokalnom državnom kapitalu«.

Program za ljudski razvoj, u svom izvještaju za 1999. godinu navodi: 1997. godine 20 % stanovništva zemaljske kugle iz najbogatijih zemalja posjedovalo je 86 % svjetskog bruto domaćeg proizvoda, a 20 % najsiromašnijih ljudi na svijetu samo 1 %. Kapital troje najbogatijih ljudi na svijetu prevazilazi sumu domaćeg bruto proizvoda u 48 nerazvijenih zemalja u svijetu (UNDP, 2001). Prema podacima Federalne banke za reserve, već krajem osamdesetih godina 1 % sjevernoameričkih porodica držao je 40 % kapitala zemlje, a najbogatijih 20 % posedovalo je 80 %. Takva koncentracija kapitala nema presedana u historiji SAD i ne može se uporediti ni sa jednom drugom industrijskom zemljom (Mander, 1996, str. 11). Oko 46 % apsolutno siromašne svjetske populacije živi u podsaharskoj Africi, 40 % u južnoj Aziji, a 15 % na Dalekom istoku, u pacifičkom regionu i Latinskoj Americi (Wade, 1990, 1996). Neoliberalni konsenzus zemalja nametnut je i perifernim zemljama kroz kontrolu spoljnog duga koju vrše Međunarodni monetarni fond i Svjetska banka. Prema Chossudovsky, ove dvije institucije smatraju se odgovornim za »globalizaciju siromaštva« (Chossudovsky, 1997).

Narastajuće globalizovano siromaštvo uzrokovano je nezaposlenošću i smanjenjem plata. Neoliberalni koncept pruža osnovu za smanjenje plate, što omogućava liberalizacija tržišta rada koja uzrokuje smanjenje cijene rada.

Na svjetskoj sceni su prisutna dvostruka mjerila. Moćne zemlje interвениšu na odbrani ljudskih prava u zemljama bogatim prirodnim resursima, ali to ne rade u zemljama za koje nemaju interes. Sa druge strane, Evropska Unija insistira na liberalizaciji trgovine, dok je na svojim granicama uspostavila sistem Šengenske kontrole granica.

Alarmantni problem u evoluciji industrijalizovanih nacionalnih ekonomija u tranziciji ili u razvoju je ekonomski rast koji ne stvara dovoljno radnih mjesta. Broj nezaposlenih u zemljama OECD-a 2002. godine iznosio je 36.137 hiljada, što je 6,9 %. Prisutan je visok nivo dugoročne nezaposlenosti %, tako da je on iznosio je 30,9 % od ukupne nezaposlenosti za žene i 28,5 % za muškarce. Države u razvoju u procesu stabilizacije ili u strukturnom prilagođavanju, često uđu u recesiju i otpuštaju radnu snagu. Neke od zemalja koje su i dostigle ekonomski rast, stvorile su vrlo malo radnih mjesta. Globalizacija je dovela do polarizacije svijeta i do nejednakog učešća razvijenih i nerazvijenih zemalja, što ima za posledicu nejednak razvoj.

3.2 Globalizacija u trećim zemljama

U najteže posljedice siromaštva spada problem zdravstvene zaštite. Prema izvještaju Programa za humani razvoj, u 1998. godini 968 miliona ljudi nije moglo sebi da priušti vodu za piće, a 2,4 milijarde (malo manje od polovine svjetske populacije) ni osnovnu zdravstvenu njegu, najviše iz podsharasko regije (UNAIDS, 2000, str. 6).

Dodatan problem predstavlja smanjenje procenta izdvajanja za pomoć ugroženima. Taj procenat je između 1987. i 1997. godine pao sa 0,33 % na 0,22 % (OECD/DAC, 2000). Programi međunarodne pomoći maskiraju finansijske transfere po kojima se protok odvija od siromašnih ka bogatim zemljama. Spoljni dug se sve više povećava.

Tako na primjer, između 1980. i 1995. godine ukupni spoljni zemalja podsaharske Afrike porastao je sa 84,19 na 226,483 miliona dolara; odnosno sa 30,6 % na 81,3 %.

Velike korporacije koriste nedostatak legislative i kontrole u nerazvijenim zemljama za preseljenje »prljave tehnologije« iz razvijenih zemalja u zemlje u razvoju, kako bi brže i po većoj profitnoj stopi oplodili kapital. One u potrazi za profitom često zapostavljaju poslovnu etiku i ponašaju se društveno neodgovorno. Neki autori smatraju da je globalizam novi oblik imperijalizma. Velike korporacije svoje poslovanje alociraju na tržišta u kojima mogu pronaći kvalitetnu i jeftinu radnu snagu i sirovine. Neoliberalna globalizacija se pokazuje kao kontinuirani nastavak neokolonijalizma i neoimperijalizma.

3.3 Socijalna isključenost i globalizacija

Za globalizaciju se često veže socijalna isključenost, koja se odnosi na promjene u ekonomskoj nejednakosti. Kao što postoje različiti pogledi na globalizaciju, isto tako je koncept socijalne isključenosti kontroverzan, postajući u kolokvijalnoj i političkoj upotrebi »kliše koji pokriva gotovo sve vrste socijalnih bolesnika« (Kleinman, 1998, str. 7).

Mogu se identifikovati tri različita i prepoznatljiva pristupa socijalnoj isključenosti koja odražavaju različite načine globalizacije (McGrew, 2000).

Iz neoliberalne perspektive socijalna isključenost se može smatrati neizbježnim nuspojavom globalnog ekonomskog usklađivanja. U prethodnom periodu, radnici koji su prethodno bili zaštićeni trgovinskim preprekama, sada su isključeni iz takvih pogodnosti. Ovakav stav o socijalnoj isključenosti neuobičajeno blizu je raspravama o »podklasi« (Murray, 1990).

Prema drugom stavu socijalna isključenost predstavlja malo više od nepoželjnog ponovnog označavanja siromaštva čime se odvlači pažnja od nejednakosti nastalih djelovanjem ekonomskog sistema (Willis, 2000, str. 1).

Prema trećem stajališu, globalne promjene su bez presedana i zahtijevaju aktivnu rekonfiguraciju međunarodnih institucija upravljanja. McGrew (2000) karakteriše ove tri pozicije kao neoliberalne, radikalne i transformacijske. Prema ovoj podjeli, treća perspektiva socijalne isključenosti mogla bi se označiti kao »transformacionistička«. Ključna dimenzija transformacionističke perspektive socijalne isključenosti bila bi zabrinutost sa društvenim odnosima koji se, zauzvrat, smatraju ugrađenim u formalne i neformalne institucije društva.

4 Diskusija

Za globalizaciju se vezuju opravdani strahovi da će proizvesti rast nejednakosti, kulturnu uniformnosti i dr. Neki od ovih strahova su stvarni, dok se drugi pojavljuju

usljed nedovoljnog poznavanje ovog fenomena. Činjenica je da globalizacija daje mnoge mogućnosti, ali sa druge strane, različite zemlje imaju od nje različite koristi. Problemi su prisutniji u zemljama u razvoju, gdje su izraženiji problemi životne sredine, socijalnih sukoba i imigracionih tendencija. Ovaj proces, ako nije kontrolisan, može prevazići mehanizme društvene integracije svakog društva.

Ralf Dahrendorf ukazuje na prijetnje »divlje i nemilosrdne globalizacije« koja može dovesti do snažnijih sukoba i ugrožavanja kohezije društva. Strane direktne investicije, koje imaju važnu ulogu u procesu globalizacije, apsorbiraju se u procentu od 90 % u SAD, Zapadnu Evropu, Japan i Kinu, dok ostatak svijeta u kojem živi 70 % stanovništva, zarađuje manje od 10 % od toga. Nove tehnologije sa jedne strane stvaraju nova radna mjesta, a sa druge strane ih uništavaju. Statistike pokazuju da su najveći gubitnici osobe sa niskom kvalifikacijom i kompetencijama. Globalni kapitalizam može dovesti do stvaranja »nomada«, odnosno poliglotske kosmopolitske elitne radne snage koja će obavljati poslove širom svijeta za one koji se zovu »globalni igrači«.

Unutar zemalja u razvoju globalizacija je doprinijela povećanju nejednakosti, što je dovelo do društva bogatih i siromašnih. Neke su čak prošle kroz pakao civilnih ratova.

5 Zaključak

Globalizacija ima veliki uticaj na zemlje, njihove ekonomije, tržište rada, unutrašnje uređenje i njihovo funkcionisanje. Dolazi do procesa decentralizacije i prebacivanja tereta socijalne zaštite sa državnog na lokalni nivo. Kada su u pitanju negativne posljedice globalizacije, one su najvidljivije u zemljama u razvoju, u kojima je evidentno raslojavanje, smanjenje zaposlenosti i porast siromaštva. Sve se to odražava na zdravlje ljudi. Preko globalnih institucija, nameće se koncept neoliberalnog kapitalizma, koji još više dovodi do povećanja siromaštva i ugrožavanja fundamentalnih ljudskih prava na socijalnu i zdravstvenu zaštitu, obrazovanje i ljudska prava i slobode. Jaz između bogatih i siromašnih sve više se povećava.

Globalizacija ima više oblika. Potrebno je pronaći onaj oblik koji će donijeti koristi i onima kojima je ona najpotrebnija – najsiromašnijima. Iz tih razloga, neophodne su reformske politike u cilju smanjenja nejednakosti i siromaštva, kako bi se stvorio bolji ambijent za investiranje i obezbjeđivanje pomoći za rješavanje obrazovnih i zdravstvenih problema.

Postoji mnogo pitanja koja su u vezi sa nejednakostima, siromaštvom, kulturnim političkim i ekološkim promjenama u kontekstu koje su vezane za globalizaciju. Na mnoga od ovih pitanja nedostaju odgovori.

Ako su institucije globalne finansijske moći – Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka – institucije neoliberalnog kapitalizma, a jesu, onda su stavovi njihovih

predstavnik o »pomoći siromašnima« samo jedna u nizu obmana i prevara. Kako je neoliberalizam suprotstavljen »socijalnoj državi« i njenom konceptu socijalne pravde i socijalne zaštite stanovništva, jasno je da djelovanje ovih institucija moći nije okrenuto uspostavljanju pravednog ekonomskog poretka i poretka pravde na globalnom nivou, nego neoimperijalnim odnosima nejednakosti i eksploatacije čije su posljedice evidentne na svim područjima individualnog i društvenog života. Postojeća neoliberalno orijentisana ekonomija tržišnog fundamentalizma i monetarizma ne samo što eksploatiše i razara prirodnu sredinu, nego i eksploatiše siromašne od strane bogatih stvarajući sve veći jaz između bogatih i siromašnih. Zato su globalizacija i njen neoliberalizam u mnogim sredinama predmet opravdane kritike i otpora.

LITERATURA

1. Beall, J. i Lawson, S. (1999). *Smart Johannesburg: Leading the African Renaissance?* Open University audio-cassette The Open University, Milton Keynes.
2. Chossudovsky, M. (1997). *The Globalization of Poverty: Impacts of IMF and World Bank Reforms*. London: Zed Books.
3. Dahrendorf, R. (1995). *A Precarious Balance: Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty. The Responsive Community* (Summer), pp. 13–38.
4. Gray, J. (1996). *After Social Democracy*. London: Demos.
5. Karlič, I. (2008). *Dvoznačnost fenomenaglobalizacije*. Zagreb: Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
6. Kleinman, M. (1998). *Include me Out? The New Politics of Place and Poverty*. CASE paper 11, Centre for Analysis of Social Exclusion. London: School of Economics and Political Science.
7. Mander, J. i Goldsmith, E. (ur.) (1996). *The Case against the Global Economy*. San Francisco: Sierra Club Books.
8. McGrew, A. (2000). *Sustainable Globalization? The Global Politics of Development and Exclusion in the New World Order*. V: Allen, T. i Thomas, A. (ur.). *Poverty and Development in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.
9. Mishra, R. (1999). *Beyond the Nation State: Social Policy in an Age of Globalization*. V: Jones-Finer, C. (ur.). *Transnational Social Policy*. Oxford: Blackwell.
10. Murray, C. (1990). *The Emerging British Underclass*. London: Institute of Economic Affairs.
11. OECD/DAC (2000). *Development Co-operation Report 1999 – Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee*. The DAC Journal, 1, št. 1.
12. Oxfam International (2002). *Rigged rules and double standards: Trade, globalisation, and the fight against poverty*. Oxford.
13. Taylor, P. (1999). *Democratizing Cities, Habitat's Global Campaign on Urban Governance* Habitat Debate, 5, št. 4, str. 1–5.
14. UNDP – *Human Development Report (2001). Making New Technologies Work for Human Development*. New York: Oxford University Press.
15. Wade, R. (1996). *Japan, the World Bank and the Art of Paradigm Maintenance: The East Asia*.
16. Willis, M. (2000). *Meddling with the Media, Democratic Left Discussion Zone*. Spletna stran: <http://www.democratic-left.org.uk/discuss/mwillis.html> [Citirano 17. 1. 2018].

Globalizacija i inovacije

UDK 620.93+006:625.1

KLJUČNE REČI: globalizacija, inovacije, odliv mozgova, migracija mladih ljudi

POVZETEK - Jedan od važnijih razloga nastanka globalizacije je snažna interakcija sa inovacijama. Globalizacija predstavlja proces integracije između ljudi, kompanija i vlada različitih zemalja i nacija. To je proces koji podstiče investicije uz pomoć inovacija. Globalizacijom se naziva težnja organizacija i država širenju svog uticaja na tržišta u inostranstvu. Inovacija je ideja ili izum koji ima moć da stvori vrednost koju će kupac platiti. Cilj ovog rada je diskusija o ovom odnosu koji bi trebalo da bude pokretač razvoja nerazvijenog dela sveta. Istraživanja pokazuju upravo suprotno: umesto da budu najveći zamajac privrednog razvoja, inovacije, i kada ih ima, »beže« iz nerazvijenih zemalja u razvijene zemlje. To se najčešće događa iseljavanjem (migriranjem) obrazovanih ljudi, tj. ljudi od ideja. Buduća istraživanja će biti usmerena na to kako zadržati ljude koji poseduju znanje da ostanu u svojoj zemlji.

UDC 620.93+006:625.1

KEY WORDS: globalisation, innovation, brain drain, migration of young people

ABSTRACT - One of the most important causes of globalisation is innovation. Globalisation is a process of integration among people, companies and governments of different countries and nations. It is a process driven by investments which are aided by innovations. In addition, globalisation is also the tendency of organisations and countries to expand their influence on the foreign markets. Innovation is an idea or invention that holds the power to create some value for which customers will pay. The aim of this paper is to shed light on the relationship that should exert influence on the growth of developing countries. However, the research indicates quite the opposite: instead of encouraging the economic development, innovations "flee" from the developing countries into the developed ones. This usually happens due to the migration of educated people, i.e. people with ideas. The future research will be aimed at discovering how to keep the educated individuals from leaving the country.

1 Uvod

Italijanski astronom i književnik, Đeminijano Montanari, je još 1683. godine govorio da je ceo svet jedan veliki grad sa pijacom na kojoj su izložene sve vrste robe tako da svako može za novac kupiti bilo koji proizvod zemlje, životinja ili ljudkog roda. Danas je jasnije nego ikada da je proces globalizacije, koji je započeo onog trenutka kada je Marko Polo, zahvaljujući svojim preduzetničkim veštinama trasirao »put svile«, nešto što se ne može zaustaviti. Države mogu da pristupe procesima globalizacije ili da im se prilagode. Svako oklevanje i odugovlačenje ulaska u veliki globalistički projekat ravan je samoubistvu, što su neke zemlje na svojoj koži i osetile (Atali, 2010).

Glavni problem globalizacije je pojava nejednakosti, koja godinama sve više raste na štetu siromašnih zemalja. Bogati postaju sve bogatiji, ali siromašni ostaju takvi i bivaju sve siromašniji. Postavljaju se mnoga pitanja na koja nemamo odgovor. Jedno od najvažnijih jeste mesto inovacija u globalizaciji. Druker je govorio da će globalizacija stvoriti društvo znanja u kome će znanje biti dostupno svima pod istim uslovima (Drucker, 1992). Na žalost, upravo su najjače ekonomske sile iskoristile

inovacije i kupovinu znanja za nametanje krajnje nepovoljnih uslova siromašnom delu sveta. Najpametniji su shvatili da prvo što se mora uraditi jeste prilagođavanje obrazovnih procesa globalizaciji, kao i omogućavanje obrazovnom sistemu da pokreće inovacije i za to bude na pravi način motivisan i nagradjen. To su uradile zemlje kao što su: Švajcarska, Finska, Nemačka, Danska, Singapur, Južna Koreja. SAD su već imale takav sistem.

Danas su ove zemlje prve po inovacijama u svetu.

2 Metodologija

U radu je primenjena analiza sadržaja (kvalitativna analiza) kao oblik parcijalne ili sekvencijalne analize. Korišćeni su sekundarni izvori, i to časopisi, radovi, knjige i internet stranice koje se bave ovim temama.

3 Globalizacija

Globalizacija je pojam koji nije do kraja najjasniji niti pristalicama globalizacije niti zagovornicima mišljenja da je globalizam nešto što je pogubno za male i nerazvijene zemlje. I jedni i drugi već godinama pokušavaju da dokažu kako su baš oni u pravu. Globalizacija je vezana za moderno doba. Konačni ishodi globalizacije su krajnje neizvesni i nepredvidivi (Pavlovic, 2014). Precizne definicije još nema, pa je to razlog više za objašnjavanje prednosti i nedostaka globalizacije.

Čini mi se, da je za potrebe ove konferencije prikladno opisati proces globalizacije i ne upuštati se u analizu brojnih definicija. Globalizacija je proces interakcije i integracije među ljudima, kompanijama i vladama različitih država i nacija, proces koji podstiče međunarodnu trgovinu i investicije koristeći moć informacione tehnologije. Proces globalizacije ima efekte na životnu sredinu, kulturu, političke sisteme, ekonomski razvoj i prosperitet (Pavlovic, 2014). Globalizacija je postala moguća onog trenutka kada su zemlje stvorile slobodno svetsko tržište, omogućavajući na taj način slobodan protok robe i ljudi. Uklanjanjem prepreka trgovini i slobodnom kretanju radne snage mnogostruko se uvećala snaga onih zemalja koje su globalizaciju videle kao svoju veliku šansu za napredak i razvoj. Drugi važan faktor bio je razvoj tehnologije, koji je trebalo da bude logistička podrška uspešnom razvoju procesa globalizacije. Kada su se stekli uslovi za globalizaciju više ništa nije moglo da je zaustavi. Najrazvijenije i najbogatije zemlje na svetu odlučno su krenule u osvajanje najvažnijih resursa u ekonomiji i njihovo korišćenje. Možda je činjenica da je globalizacija krenula od obrazovanja nekome čudna. Ali, obrazovanje je to koje može na najbrži i najbolji način da standardizuje učenja, znanja i pravce razvoja jedne zemlje. Iz brojnih istraživanja se jasno vidi da su zemlje koje su ulagale u obrazovanje do-

bile ljudske resurse koji su bili sposobni da preokrenu situaciju i doprinesu boljem i bržem razvoju. Dobar primer za to su: Švajcarska, Finska i Singapur.

Drugi važan momenat u globalizacijskom procesu su migracije ljudi iz siromašnijeg dela sveta u najbogatiji deo sveta, Evropsku uniju. Migracije su očigledno izazvane time što EU ima konstantan problem sa smanjenjem broja stanovnika. Ono što nije dobro jeste izbor EU da migracija bude duboko diskriminatora. Prihvataju se bogati migranti koji mogu da kupe vize investiranjem u privredu domaćina ili visoko obrazovani migranti koji mogu da doprinesu razvoju privrede uvođenjem inovacija i novih ideja. Šteta je vrlo velika za države odakle odlaze migranti. U prvom redu, iznose se ogromne količine novca stečenog na krajnje sumnjiv način, a najčešće kriminalnim privatizacijama i kupovinom državnih preduzeća u bescenje. Još je nepovoljnija situacija kod odlaska obrazovanih ljudi, čime se pustoše ljudski resursi jedne zemlje sa prognozama koje se upoređuju sa katastrofom. Vlade ovih država ne reaguju zbog toga što njima odgovara odliv mozgova. Bar neko vreme neće imati pritisak da uvede promene koje će omogućiti mladim ljudima opstanak u svojoj zemlji. Te promene bi bile ujedno i kraj njihove pogubne politike, što one svakako ne žele.

Treći momenat u globalizacijskom procesu je, pored stvaranja nejednakosti između bogatih i siromašnih država, i povećanje nejednakosti između slojeva u samoj državi. Nestaju srednje klase a produbljuju se razlike između najbogatijih slojeva građana i onih najsiromašnijih. Poreska politika, koja je dugo vremena držala ovaj balans u društvu, najzad je prešla na stranu bogatih. Bogati su nekada, kada su plaćali porez, popunjavali praznine u budžetima države i tako su povećavane šanse siromašnijeg sloja da dođe do sredstava za dostojanstveni život. Globalizacija sve više smanjuje mogućnost kontrole i praćenja kapitala, što su mnogi vlasnici kapitala iskoristili i umnožili svoj novac koristeći poreske rajeve gde su otvarali svoje ofšor kompanije.

4 Inovacije

Termin inovacija pojavljuje se krajem 1880. godine. U prvo vreme ima značenje »nešto čudno«. Nijedno učenje o inovacijama do danas nije pobudilo toliko pažnje kao Šumpaterovo. On je govorio da današnje ekonomije treba da budu zasnovane na znanju i da zavise od tehnološkog napretka i inovacija. Prema Šumpeteru inovacija je proces industrijske mutacije koji neprekidno menja ekonomsku strukturu uništavajući staro i stvarajući stvarno novo (Šumpeter, 1989). Ono što je zaista čudno jeste aktuelnost njegovih reči i danas. A on je ovo pisao 1942. godine, boreći se za slobodu preduzetnika, a protiv Kejnsovog mešanja države u sferu ekonomije.

Inovacije predstavljaju osnov tehnološkog razvoja i ključni faktor tehnološkog i ekonomskog razvoja jedne zemlje. Preduzetništvo se bazira na inovacijama. Temelje teorije inovacije je postavio Šumpeter, četrdesetih godina XX veka. Kada je govorio da su inovacije faktor tehnološkog i ekonomskog progressa mislio je na zamenu

tehnologije novom tehnologijom nazivajući taj proces »kreativnom destrukcijom«. Šumpater je bio prvi teoretičar u ekonomiji koji je uočio značaj razvoja novog proizvoda za razvoj ekonomije. On je govorio da je konkurentnost kompanije daleko viša ukoliko se postiže inovacijama, tj. uvođenjem novog proizvoda od strane kompanija koje pokušavaju da dodju do većeg profita tako što prepravljaju postojeći proizvod. Za Šumpatera su inovacije novi proizvodi, novi metodi proizvodnje, novi izvori snabdevanja, nova tržišta i novi načini upravljanja gde organizacija proizvodnje zauzima najvažnije mesto. Za njega je inovacija nova kombinacija postojećih resursa. Nju je nazvao preduzetničkom funkcijom i vezao je za preduzetništvo i preduzetnika.

Reinert (2006) poručuje da ako želimo razvoj moramo imati inovacije. Po njemu, inovacije su te koje uvećavaju blagostanje u nekoj zemlji, a ne kapital. Kompanije, »da bi ostale u sedlu« moraju konstantno da inoviraju. Zadržavanje statusa quo pogubno je za svaku proizvodnju i ekonomisti to vrlo dobro znaju. Ako svetsku ekonomiju zamislimo kao piramidu, na vrhu će uvek biti oni koji najviše ulažu u znanje i investiraju u kreativnost koja čini osnovu inovativnosti. Na zadnjem mestu biće oni koji prodaju sirovine, a svoju obrazovanu decu šalju u jednom pravcu van zemlje. Možemo biti najproduktivniji u proizvodnji motika na svetu ali ćemo, sigurno, biti na dnu piramide.

Inovacije ostaju ključni pokretači ekonomskog razvoja. Zemlja koja je spremna da ulaže u istraživanje i razvoj, koja dobro saradjuje sa univerzitetom daje veliki zamah inovacijama. Po globalnom indeksu inovacija (GII) Švajcarska je godinama na prvom mestu. Iza nje su SAD, Finska, Nemačka, Švedska, Singapur, Danska. Srbija je na 65. mestu, Hrvatska na 42. a Slovenija na 32. mestu.

5 Obrazovanje

Ogroman rast globalizacijskih procesa zahtevao je standardizaciju načina poslovanja. Na prvom mestu se našlo obrazovanje, koje je trebalo da pripremi ljude za učešće u globalističkim projektima. Globalizacija je uticala na amerikanizaciju obrazovanja koja je u Evropi dobila ime Bolonjska reforma. Bolonjskim procesima dobilo se mnogo na mobilnosti i priznavanju diploma. Za samo 10 godina povećan je broj studenata na visokoškolskim institucijama za 53 %. Procenjuje se da danas ima preko 160 miliona studenata. I tu se izgleda završava sva dobrobit od Bolonjskog procesa.

Uvođenjem kapitala u visoko školstvo i izlaskom na slobodno tržište, univerziteti su morali da se povinuju stihijnim zakonima tržišta. Država je izgubila mogućnost monopola koji je imala oduvek u ovoj oblasti i prepustila visoko školstvo surovim ekonomskim zakonima, gde se sve manje gleda na kvalitet, a sve više na visinu profita (Lissemann, 2009). Kao posledica izlaska na tržište i stalne borbe sa sve brojnijom konkurencijom univerziteti bivaju prinudjeni da upisuju veći broj studenata i angažuju sve veći broj nastavnika. Odjednom se izgubila vekovna autonomija uni-

verziteta. Polako napuštajući Humboltov sistem, univerziteti u borbi za opstankom izdaju sve veći broj obezvređenih diploma, koje nemaju više vrednost ni za studente ni za univerzitete. Studenti nemaju potrebna i primenjiva znanja, pa samim tim ne mogu da se zaposle a univerziteti u jurnjavi za profitom imaju sve manje vremena da brinu o kvalitetu rada, a sve više vremena posvećuju marketinškim aktivnostima na promociji univerziteta. Sada možemo videti koliko je Bodrijar bio u pravu kada je u svom »Poslednjem tangu vrednosti« govorio da će se diplome izdavati bez odgovarajućeg stvarnog rada i bez ekvivalentnog znanja (Bodrijar, 1991). Vrednost se odvojila od sadržaja i funkcioniše sama, shodno svom obimu. Fakultetske diplome se množe i cirkulišu kao slobodni kapital potpuno devalorizovane. Očajni su i studenti i nastavnici. Studenti dobijaju diplome bez rada, a nastavnici se osećaju kao automati za potpisivanje indeksa. Postoji ludilo »rang liste« gde se prividno sve boduje dovodeći sam proces do apsurdna. Na primer, Imanuel Kant po današnjim merilima nikada ne bi mogao da bude univerzitetski profesor, jer deset godina nije objavljivao ništa. Uz to, za vreme svog života nije napuštao svoj rodni Kenizberg, tako da ne bi ispunio ni jedan današnji uslov mobilnosti.

Oganizacije su jake onoliko koliko su jaki ljudski resursi u njima. Bil Gejts kaže da ukoliko bi iz Microsofta otišlo samo 20 njegovih najboljih ljudi kompanija bi imala velike probleme. Iz Srbije svake godine odlazi 30 000 mladih ljudi. Teško je sagledati posledice ove migracije, a još teže razumeti one koji ovo mogu da spreče a ne čine ništa.

Organizacije, kao što je pomenuto, zavise od snage ljudskih resursa, pa samim tim možemo da kažemo da zavise od znanja koje poseduju zaposleni. Zemlje pristupaju globalističkim procesima uz pomoć društva znanja vraćajući nas ponovo na izuzetno veliku važnost obrazovanja kao osnove stvaranja društva orijentisanog na znanje. Veliku odgovornost i ulogu u stvaranju društva znanja imaju države. Činjenica da se u Srbiji u poslednjih osam godina promenilo čak šest ministara prosvete mnogo govori o ozbiljnosti i namerama ljudi na vlasti da poštuju znanje kao osnovni i najznačajniji kapital svoje zemlje.

6 Zaključak

Napredne demokratske ekonomije ne mogu izbeći stvarnost činjenice da globalizacija i inovacije imaju snažane društvene efekte.

Danas smo otišli iz postindustrijskog društva u informativno društvo. Pitanje je šta je sledeće? Svakako treba razmišljati o kreativnom društvu koja će očigledno biti sledeća stepenica razvoja društva. Da bismo mogli da stvorimo kreativno društvo potrebno nam je fleksibilno obrazovanje sposobno da stvara kreativne pojedince koji će biti i nosioci i stvaraoci i oslonci kreativnog društva.

LITERATURA

1. Atali, Ž. (2010). *Kriza, a posle?* Beograd: Hedone.
2. Bodrijar, Ž. (1991). *Sumulakrumi i simulacija*. Novi Sad: IP Svetovi.
3. Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi liber.
4. Lisseman, K. P. (2009). *Teorija neobrazovanosti – zablude društva znanja*. Zagreb: Jesenski i Turk.
5. Milanović, B. (2016). *Globalna nejednakost*. Novi Sad: Akademska knjiga.
6. Pavlović, N. (2014). *Društvo znanja i kriza*. V Zbornik radova: Ključne kompetencije u obrazovanju odraslih, HAD, str.177–185.
7. Reinert, E. (2006). *Globalna ekonomija-Kako su bogati postali bogati i zašto siromašni postaju siromašniji*. Beograd: Čigota.
8. Schumpeter, J. A. (1989). *Imperialism and social classes*. Fairfield, New Jersey: Augustus M. Kelley.

Uvajanje standarda ISO 50001 v družbi Slovenske železnice, d. o. o.

UDK 620.93+006:625.1

KLJUČNE BESEDE: kakovost, standardi, certifikati, energetska učinkovitost

POVZETEK - Zaradi različnih zahtev po izboljšanju se so sčasoma razvili različni standardi, ki so osnova za kontrolo kakovosti in so veliko prispevali k razvoju enotnega sistema obvladovanja kakovosti. Pridobitev standarda je dokaz predanosti kakovosti in merilo lastne uspešnosti, ki »z uvajanjem nenehnih izboljšav« omogoča doseganje čedalje boljših rezultatov poslovanja. Ko podjetje prevzame standard ISO, to povzroči v organizaciji verigo navzdol in navzgor. V sedanjem času je poleg standardov ISO 9001, ki obvladuje kakovost, in ISO 14001, ki obvladuje ravnanje z okoljem, postal pomemben tudi sistem upravljanja z energijo SIST EN 50001:2011, ki pokriva področje energetske učinkovitosti. Zagotovo je ta sistem zelo pomemben za družbe in podjetja, ki imajo ob svoji dejavnosti večjo porabo energije, kot npr. SŽ, d.o.o. Vsak standard je treba poleg prepoznave in razumevanja tudi pravilno implementirati v sistem in ravno tu se običajno pojavijo težave. Politika kakovosti, za kakršen koli standard gre, mora biti oblikovana tako, da vključuje zavezanost in odgovornost vsakega zaposlenega za izpolnjevanje zahtev ter za nenehno izboljševanje.

UDC 620.93+006:625.1

KEY WORDS: quality, standards, certificates, energy efficiency

ABSTRACT - Due to different requirements for improvement, different standards for quality control have developed over time and have contributed greatly to the development of a unified quality management system. Obtaining a quality certification is the proof of commitment to quality and the measure of one's own performance, which »by introducing continuous improvements« enables the achievement of ever better business results. When a company acquires the ISO standard, this leads the organisational chain both up and down. Nowadays, in addition to the ISO 9001 quality control and ISO 14001 management system, the energy management system SIST EN 50001 : 2011, which covers the field of energy efficiency system, has become important. This system is certainly important for companies that have higher energy consumption in their activities, such as Slovenske železnice, d.o.o. In addition to recognition and understanding, each standard must be properly implemented in the system, and usually issues appear at this point. The quality policy for any standard should be designed to include the commitment and responsibility of all employees to meet the requirements and to continuously improve.

1 Uvod

Merjenje kakovosti je možno šele ko so opredeljena vsa merila in postopki. Z večanjem znanja in zahtev se je na področju kakovosti razvila potreba po poenotenju meril in standardiziranem pristopu. Razvili so se različni standardi, ki so osnova za kontrolo kakovosti in so veliko prispevali k razvoju enotnega sistema obvladovanja kakovosti.

Kakovost lahko v splošnem opredelimo kot skladnost z zahtevami kupca, kar je možno razbrati tudi v definicijah kakovosti različnih avtorjev. Ožji pomen pojma kakovost pomeni kakovost proizvoda. Širši pomen zajema kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kakovost ljudi, vključno delavcev, inženirjev, vodij in administracije, kakovost sistema, kakovost

organizacije, kakovost ciljev (Ishikawa, 1990, str. 48). Seveda lahko kakovost opredelimo kot skladnost z zahtevami, kar pomeni da moramo najprej opredeliti zahteve za posamezen proizvod, šele nato na osnovi skladnosti proizvoda z njimi, ki jo ugotavljamo s stalnimi merjenji, dobimo kakovost proizvoda (Crosby, 1990, str. 16).

Če organizacija pridobi certifikat ISO 9000, je to dokaz predanosti kakovosti in merilo lastne uspešnosti, katera »z uvajanjem nenehnih izboljšav« omogoča doseganje čedalje boljših rezultatov poslovanja. Standardi so večinoma vpeljani v podjetje zaradi zahtev kupcev. Ko podjetje prevzame ISO standard, to povzroči verigo navzdol in navzgor.

V sedanjem času je poleg ISO 9001, ki obvladuje kakovost, in ISO 14001, ki obvladuje ravnanje z okoljem postal, pomemben tudi Sistem upravljanja z energijo SIST EN 50001 : 2011, kateri pokriva področje sistema energetske učinkovitosti. Zagotovo je ta sistem zelo pomemben za družbe in podjetja, ki imajo ob svoji dejavnosti večjo porabe energije, kot je tudi SŽ, d.o.o.

Vsak standard kakovosti je potrebno, poleg prepoznave in razumevanja tudi, pravilno implementirati v sistem. V kolikor je do stopnje implementacije vse razumljivo, tako s strani vodstva kot tudi zaposlenih, se pri implementaciji običajno pojavijo težave. Politika kakovosti, za kakršen koli standard gre, je oblikovana tako, da vključuje zavezanost in odgovornost vsakega zaposlenega za izpolnjevanje zahtev ter za nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

2 Sistem upravljanja z energijo ISO 50001

Na pobudo številnih evropskih držav je 1. junija 2009 izšel samostojni evropski standard za sistem upravljanja z energijo EN 16001 : 2009, v letu 2011 pa mednarodni standard ISO 50001 : 2011 – Sistemi upravljanja z energijo – Zahteve z navodili za uporabo, ki je nadomestil standard EN iz leta 2009.

Na spletni strani Bureau Veritas Slovenija (<http://www.bureauveritas.si>) je navedeno, da je Standard ISO 50001 orodje, ki je v pomoč pri obvladovanju stroškov energije, uvajanju rabe alternativnih energij in iskanju rešitev za stabilno energijsko oskrbovalno shemo. ISO 50001 predstavlja transparenten način in sistematičen pristop k reševanju energetskega vprašanja.

ISO 50001 naj bi v prihodnosti z uporabo v različnih gospodarskih panogah in drugih organizacijah vplival na 60 % globalne rabe energije. Gre za mednarodno priznan standard sistemov vodenja, ki ga je izdala organizacija ISO (International Organization of Standardization).

2.1 Koristi uvedbe sistema upravljanja z energijo

ISO 50001 omogoča organizaciji učinkovito prepoznavanje priložnosti za prihranke energije, ki se ugotovijo skozi proces monitoringa trenutnega stanja in rabe energetskega virov. Korist se kaže tudi kot okolju prijaznejša raba energije, ki zaznamuje trajnostni razvoj organizacije. Učinkovita raba energije vpliva na zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, kar dokazuje večjo skrb organizacije do naravnih virov in poveča konkurenčno prednost organizacije.

Energetsko intenzivne panoge lahko občutno prihranijo pri stroških energije z optimizacijo rabe in usmeritvijo v obnovljive vire energije. Sistem upravljanja z energijo podaja:

- Cilje in točno določeno vizijo glede rabe energije.
- Projekcijo prihodnje rabe in spisek varčevalnih priložnosti.
- Hierarhijo rabe energije, na osnovi katere se prizadevanja lahko osredotočijo.
- Merjenje, dokumentiranje in poročanje o rabi energije.
- Postopke načrtovanja in nabave, ki upoštevajo tudi energetske učinkovitost.
- Motivacijski vzvod za zaposlene; Certifikat vpliva na zavedanje zaposlenih, da si organizacija odločno prizadeva zmanjšati rabo energije, kar bo privedlo do novih pristopov, usmerjenih v varčevanje z energijo.
- Dokazilo o zavezanosti organizacije k trajnostnemu razvoju.
- Struktura standarda, ki je enaka kot pri nekaterih drugih standardih, omogoča organizaciji lažje vpeljevanje standarda in integracijo z že obstoječimi standardi, kot so npr. ISO 9001 ali ISO 14001. Presoje integriranih sistemov vodenja so lahko združene, kar pomeni organizaciji prihranek stroškov sistema upravljanja z energijo.

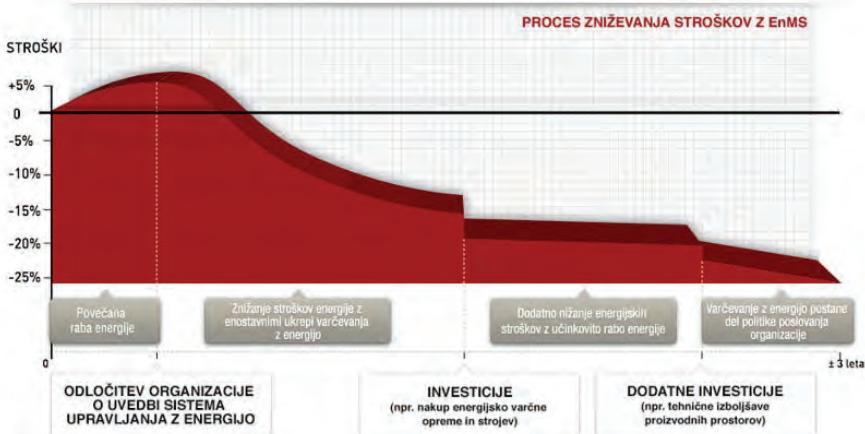
2.2 Ključni koraki v procesu certificiranja

V procesu certificiranja Sistema ISO 50001 so pomembni naslednji ključni koraki (<http://www.bureauveritas.si/services+sheet/iso50001>):

1. Določitev področja certificiranja.
2. Predpresoja (neobvezna): analiza vrzeli in diagnoza vašega trenutnega položaja v primerjavi s standardom.
3. Certifikacijska presoja, izvedena v dveh stopnjah:
 - stopnja – ocena pripravljenosti (tudi začetna presoja), v kateri se preveri pripravljenost organizacije na certificiranje,
 - stopnja – certifikacijska (tudi glavna) presoja oz. ovrednotenje izvajanja, vključno z učinkovitostjo sistema vodenja organizacije.
4. Certifikat, ki velja 3 leta, je izdan, če so pri presoji na 2. stopnji doseženi zadovoljivi rezultati.
5. Kontrolne presoje za preverjanje, če sistem vodenja izpolnjuje zahteve standarda, in za nadzor nad nenehnimi izboljšavami.
6. Recertificiranje po 3 letih za potrditev stalne skladnosti in učinkovitosti sistema vodenja kot celote.

Med ključnimi cilji uvedbe EnMs so prav gotovo nižji stroški energije na vseh področjih delovanja organizacije. Kako poteka nižanje stroškov ter celoten proces ob odločitvi o vpeljavi EnMS, je prikazano na naslednji sliki.

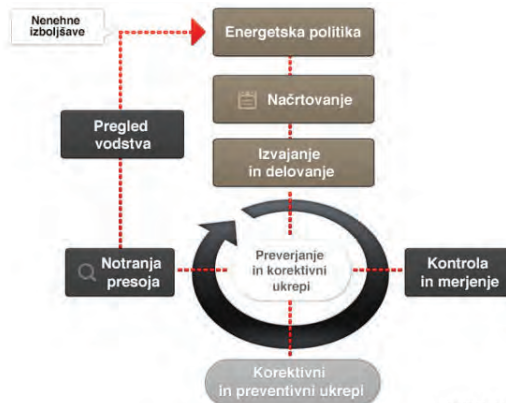
Slika 1: Proces zniževanja stroškov z EnMS



Vir: <http://www.bureauveritas.si/home/about-us/our-business/certification/systems-management/energy?gclid=CPOPr5ml1tQCFREo0wod2mkP6Q>.

Struktura standarda, ki je enaka kot pri nekaterih drugih standardih, omogoča organizaciji lažje vpeljevanje standarda in integracijo z že obstoječimi standardi, kot so npr. ISO 9001 ali ISO 14001. Presoje integriranih sistemov vodenja so lahko združene, kar pomeni organizaciji prihranek stroškov sistema upravljanja z energijo.

Slika 2: Proces Standarda ISO 50001



Vir: <http://www.bureauveritas.si/home/about-us/our-business/certification/systems-management/energy?gclid=CPOPr5ml1tQCFREo0wod2mkP6Q>.

Končen cilj standarda je pomagati organizacijam vzpostaviti sisteme in postopke, ki so potrebni za izboljšanje energetske učinkovitosti. Sistematično upravljanje energije naj bi privedlo do zmanjšanja stroškov za energijo in do zmanjšanja emisij toplogrednih plinov. Standard podrobno določa zahteve za sistem upravljanja z energijo, ki organizacijam omogočajo razviti in izvajati politike in cilje, ki upoštevajo zakonske zahteve in informacije o pomembnih energetskih vidikih. Uporaben je za organizacije vseh vrst in velikosti, ne glede na geografske, kulturne ali družbene razmere.

3 Razvoj in implementacija ISO 50001 v družbi SŽ, d.o.o.

3.1 Zgodovina projekta

Vzpostavitev sistema EnMS v okviru družb Skupine SŽ je dolgotrajen proces, ki poteka že od leta 2006. Konec leta 2006 je bila pripravljena študija z naslovom »Holding Slovenske železnice – Energetski menedžment«, v okviru katere so se analizirali pristopi in rešitve tujih železniških uprav pri upravljanju z energijo. V nadaljevanju uvajanja sistema EnMS je bila nato konec leta 2007 pripravljena naloga z naslovom »Energetski menedžment – Možnosti pristopa Holdinga Slovenske železnice«, ki ugotavlja, da je uvedba EnMS vsebinsko zahteven projekt, ki nima časovno opredeljenega zaključka, saj gre za področje, kjer je potrebno zagotoviti kontinuirano delovanje, učinki ukrepov pa bodo vidni šele skozi daljše časovno obdobje in so povezani s finančnimi vložki.

V juliju 2008 je bil v okviru Slovenskih železnic sprejet Poslovnik sistema ravnanja z okoljem, ki je v okviru učinkovitega ravnanja z okoljem vključil tudi zmanjševanje onesnaževanja z učinkovitejšo rabo energije, aktivnosti za vzpostavitev EnMS pa so se nadaljevale 3 leta kasneje z izdelavo Študije energetskega menedžmenta v družbi Slovenske železnice, ki je bila izdelana v začetku leta 2012. V okviru te študije so se opredelili vsebina in pomen EnMS, standardi in druge strokovne podlage, opravila se je analiza stanja porabe energije po vrstah energentov (električna energija, toplotna energija in obnovljivi viri) in porabnikih energije (železniška vozna sredstva, objekti, cestna vozna sredstva in železniška infrastruktura), predstavili so se organizacijski pristopi EnMS v tujini, podal se je predlog za sistem upravljanja z energijo v okviru SŽ ter predlog energetskega programa za učinkovito rabo energije.

3.2 Faze projekta

Projekt se izvaja v naslednjih štirih fazah, ki si sledijo po logičnem zaporedju:

1. *faza* – priprava osnov za vzpostavitev sistema za upravljanje z energijo,
2. *faza* – priprava osnov za ukrepe izboljšanja energetske učinkovitosti,
3. *faza* – priprava osnove za vzpostavitev informacijske podpore sistema upravljanja z energijo in
4. *faza* – Certificiranje sistema za upravljanje z energijo.

Po zaključeni 4. fazi sta predvideni še dve podfazi:

- vzpostavitev energetskega managerja v skupini SŽ,
- priznanje oprostitve dolžnosti energetskih pregledov podjetja s strani Agencije za energijo.

V okviru navedenega projekta se želijo doseči naslednji cilji:

- opredelitev energetske politike Skupine SŽ,
- določitev ukrepov za izboljšanje energetske učinkovitosti v okviru Skupine SŽ,
- vzpostavitev informacijskega sistema celovitega upravljanja z energijo in
- pridobitev certifikata za energetske učinkovitost celotne Skupine SŽ.

Izvedba 1. faze

V začetku leta 2013 je poslovodstvo obvladujoče družbe Slovenske železnice, d.o.o., s sklepom naložilo vsem povezanim in odvisnim družbam sistema Slovenskih železnic, da sodelujejo pri izvedbi tega projekta in so dolžne v ta namen zagotavljati kadrovske in organizacijske podpore projektu. Izhodišča, vsebine in obveznosti odvisnih družb glede projekta vzpostavitve sistema upravljanja z energijo, pristop k upravljanju z energijo v skupini SŽ, stroški vzpostavitve tega sistema, način in deleži sofinanciranja posamezne odvisne družbe, aktivnosti in terminski plan njihove izvedbe, je bil kasneje usklajen s povezanimi in odvisnimi družbami.

Za izvedbo projekta vzpostavitve EnMS se je vzpostavila širša projektna skupina, ki je sestavljena iz:

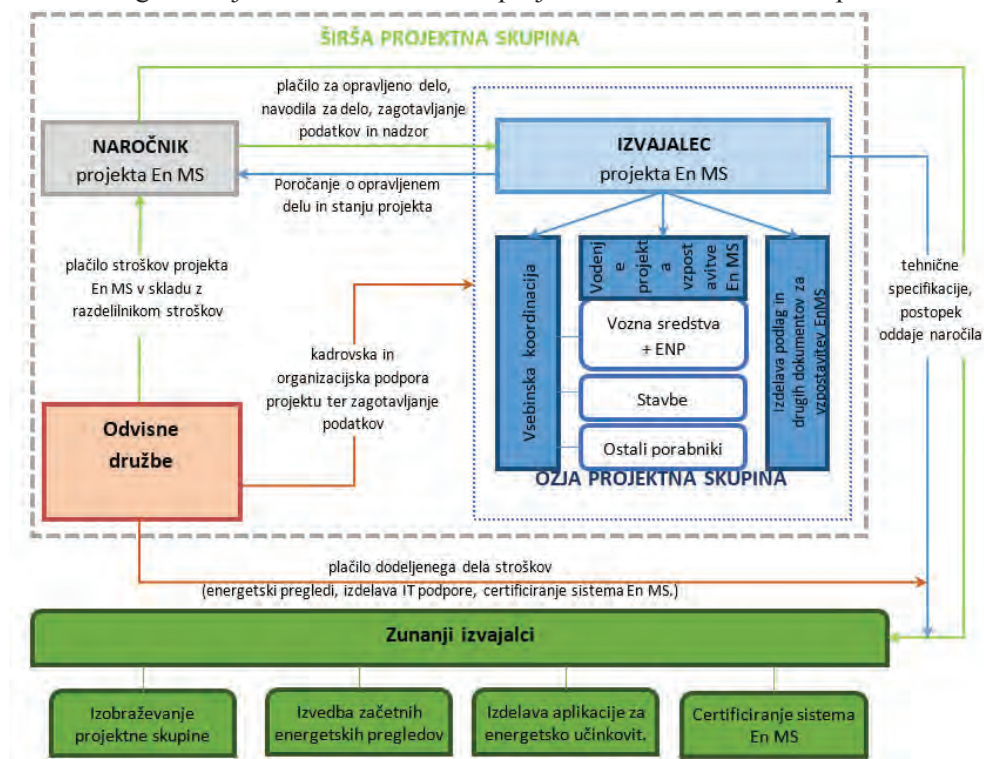
- predstavnikov naročnika projekta vzpostavitve EnMS,
- predstavnikov izvajalca projekta vzpostavitve EnMS in
- predstavnikov odvisnih družb.

Glede na vsebino in načrtovane aktivnosti v okviru projekta vzpostavitve EnMS v okviru Skupine SŽ se je oblikovala projektna struktura, ki je prikazana na sliki 3.

V okviru te aktivnosti so se proučile vse že izdelane študije uvedbe EnMS v okviru Skupine SŽ. Zbralo in pregledalo se je obsežno gradivo in zakonodaja, ki je ključnega pomena za uvedbo energetskega managementa (EnMS) v skupini Slovenske železnice.

Na osnovi zbranega in proučenega gradiva se je pripravil elaborat Strokovne podlage za energetske politiko Skupine SŽ in vzpostavitev sistema upravljanja z energijo (EnMS), ki je priložen v prilogi.

Slika 3: Organizacijska struktura izvedbe projekta EnMS v okviru Skupine SŽ



Vir: Interni vir: Zaključno poročilo 1. Faze projekta: Osnove za vzpostavitev sistema za upravljanje z energijo.

V okviru navedenega dokumenta so predstavljeni ključni podatki o porabnikih energije, ki so se identificirali na osnovi že izdelanih študij v okviru vpeljave sistema EnMS v Skupini SŽ, ki so se dopolnili z nekaterimi dodatnimi podatki in analizami, potrebnimi za sprejemanje nadaljnjih odločitev v okviru tega projekta.

Projektna skupina je izvajala postopke po naslednjem kronološkem zaporedju:

- plan, izbira izvajalca in izvedba izobraževanja projektne skupine,
- zasnova in potrditev Energetske politike SŽ,
- zasnova in izvedba energetskih pregledov,
- identifikacija virov porabe energije in potrebnih podatkov za izvedbo energetskih pregledov,
- določitev predmetov energetskih pregledov (Tehnična specifikacija za izvedbo energetskih pregledov),
- izbira izvajalcev energetskih pregledov,
- izvedba energetskih pregledov,
- predstavitev rezultatov energetskih pregledov.

2. Faza

Po zaključku 1. faze se je nadaljevalo delo na projektu v novi sestavi projektne skupine.

Projektna skupina 2. faze je najprej analizirala preteklo delo in ugotovila trenutno stanje. V prvi fazi projekta EnMS je bilo izvedeno:

- Priprava tehnične specifikacije za naročilo izvedbe izobraževanja projektne skupine za vzpostavitev sistema upravljanja z energijo, in sicer: priprava povpraševanja za izobraževanje, izbira najugodnejšega ponudnika in določitev in pregled vsebin za izobraževanje in sama izvedba izobraževanja.
- Priprava predloga Energetske politike skupine SŽ.
- Naročilo in izvedba posamičnih vzorčnih energetskih pregledov na osmih stavbah in štirih železniških vozilih, in sicer: priprava povpraševanja za izvedbo energetskega pregleda, priprava vhodnih podatkov, analiza energetskega stanja in upravljanja z energijo, analiza izbranih ukrepov učinkovite rabe energije in predstavitev rezultatov energetskega pregleda naročniku oz. lastnikom osnovnih sredstev.
- Identifikacija zakonskih obveznosti ter drugih zahtev.
- Identifikacija vseh dejavnikov, ki vplivajo na porabo energije in zmožnosti za izboljšanje.

Na podlagi zatečenega stanja ter izvedbe projekta po določenih rokih, je projektna skupina izdelala »Načrt in opis aktivnosti za implementacijo ISO 50001 v družbe skupine SŽ«. Ker se pogodbeno dogovorjena dela niso izvedla po prejšnjem zastavljenem terminskem planu, je bilo potrebno popraviti in prilagoditi aktivnosti in roke za dokončanje projekta. Vse aktivnosti, ki jih je potrebno še izvesti so združene v drugo fazo. Zaradi velike časovne stiske je bila predlagana druga faza projekta EnMS, ki je bila vsebinsko popravljena glede na prvotno sprejeti načrt aktivnosti za implementacijo EnMS. Ocenili smo, da je realni rok za uspešno realizacijo tega projekta nekje v juliju 2018.

V procesu izvajanja projekta EnMS druge faze smo prepoznali dva najbolj pomembna časovna mejnika, ki jih bo nujno potrebno upoštevati, in sicer:

- december 2017, kjer mora biti zaključen začetni energetski pregled v vseh OD v skupini SŽ, sprejet pravni okvir za izvajanje sistema upravljanja z energijo v skupini SŽ ter izbrani izvajalec za izvedbo certificiranja;
- julij 2018, ko bo izvedena certifikacija sistema upravljanja z energijo po ISO 50001, in se projekt zaključi.

Vse ostale aktivnosti pa naj bi potekale po naslednji časovnici:

- maj in junij 2017: dogovor o načinu dela PS z zunanjim svetovalcem v projektu EnMS, analiza 1. faze EnMS, raziskava trga ponudbe orodij za spremljanje učinkovite rabe energije (predstavitev Kolektor), organizacijska umestitev EnMS v sistemu vodenja;
- julij in avgust 2017: začetni energetski pregled, izdelava in sprejem Poslovnika

- sistema upravljanja z energijo, pridobivanje informativnih ponudb za certificiranje po ISO 50001;
- september 2017: priprava projektne naloge za nabavo IS za učinkovito upravljanje z energijo, razpis in izbor za izvajalca certificiranja po ISO 50001;
 - oktober in november 2017: določitev in spremljanje kazalnikov uspešnosti ravnanja z energijo, pridobivanje ponudb za usposabljanje notranjih presojevalcev za ISO 50001;
 - december 2017: poročanje o izvedbi začetnega energetskega pregleda na Agencijo za energijo, izbor in usposabljanje notranjih presojevalcev za presojanje po ISO 50001;
 - januar 2018: ozaveščanje zaposlenih glede učinkovite rabe energije, priprave strategije in program ukrepov za izboljšanje energetske učinkovitosti;
 - februar 2018: izvedba notranjih presoj sistema upravljanja z energijo po ISO 50001;
 - marec 2018: predstavitev optimalnih tehničnih rešitev za nabavo energetskega IS;
 - april 2018: izvedba vodstvenega pregleda sistema upravljanja z energijo;
 - maj 2018: začetna certifikacijska presoja sistema upravljanja z energijo po ISO 50001;
 - junij 2018: program korektivnih ukrepov po začetni presoji ISO 50001 in
 - julij 2018: glavna certifikacijska presoja po ISO 50001.

4 Zaključek

Pot do kakovosti je dolga in težka. Ker se vsak utečen sistem upira novostim in spremembam, je spreminjanje miselnosti in obstoječega načina dela v podjetju najtežja naloga, ki pa je domena vodstva podjetja. Kakovost mora biti vgrajena v organizacijo podjetja, saj se v nasprotnem primeru sama od sebe ne bo nikoli pojavila.

Da bi podjetje dosegalo boljše poslovne rezultate, da bi bili lastniki bolj zadovoljni, enako zaposleni in predvsem kupci izdelkov ali uporabniki storitev, je neizbežno nenehno izboljševanje poslovnih procesov ter proizvodov in storitev.

Politiko kakovosti v družbi SŽ, d.o.o., podpira tako vodstvo kot vsi zaposleni. Zavedamo se, da je potrebno kakovost zagotoviti in ne samo naključno dosegati, saj je kakovost edino merilo, ki prodaja proizvode in storitve. Pod pojmom kakovost razumemo, da se nam uporabnik naših storitev z veseljem vrne.

SŽ, d.o.o., ima v lasti certifikat ISO 9001 od leta 1994, kar je dokaz, da imamo vpeljana načela kakovostnega poslovanja po mednarodnih merilih. Vendar se s tem dosežkom ne želimo zadovoljiti, ampak je pred nami posebna odgovornost, da postavljeni sistem vzdržujemo, dopolnjujemo in razvijamo v smereh, ki nam dvigujejo učinkovitost, kakovost poslovanja in preglednost nad opravljenimi aktivnostmi. Prav tako pa ga moramo nadgrajevati in tukaj je projekt EnMS oziroma ISO 50001 velik izziv, tako za vodstvo kot za zaposlene.

Učinkovitost sistema vodenja kakovosti se preverja z notranjimi in zunanjimi presojami. Od leta 2013 smo vse uspešno prestali in to brez večjih odstopanj.

Projektna skupina se zaveda, da je poleg pomembnosti izboljševanja kakovosti storitev, v zadnjem času zelo pomembna tudi poraba energije, tako zaradi samih stroškov procesa, kot tudi zaradi vplivov na okolje. S pridobitvijo tega certifikata, bi okolju dokazali, ne da smo že do sedaj najvarčnejši prevoznik, ampak tudi, da se zavedamo, kaj poraba energije pomeni za vpliv na okolje.

Poskusil sem predstaviti proces uvajanja certifikata ISO 50001 v družbi SŽ, d.o.o., da prikažem, kako dolga in zahtevna je pot do same pridobitve certifikata. Nisem opredeljeval stroškov in prihrankov le tega, saj so le ti poslovna skrivnost.

S pridobitvijo certifikata verjetno ne bomo pridobili bistvene prednosti pred konkurenco, vendar bo pa že samo zavedanje, da tako velika družba kot so SŽ, d.o.o., na področju energetike deluje v tej smeri, zagotovo vplivalo na zavest drugih. In sami dobro vemo, da dobri zgledi vlečejo.

LITERATURA

1. Crosby, B. P. (1990). Kakovost je zastoj – umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Interni vir: Zaključno poročilo 1. Faze projekta: Osnove za vzpostavitev sistema za upravljanje z energijo.
3. Ishikawa, K. (1990). Kako celovito obvladovati kakovost – japonska pot. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
4. Spletna stran: <http://www.bureauveritas.si> [Citirano 17. 3. 2018 ob 23.40 uri].
5. Spletna stran: <http://www.bureauveritas.si/services+sheet/iso50001> [Citirano 18. 3. 2017 ob 7.15 uri].

Factors Affecting the Ranking of Global Business Case Study Competitions – Mentors' Perspective

UDC 005.332.4(100)

KEY WORDS: factors, ranking, international business case study competitions, mentors' perspective

ABSTRACT - In this paper, we present the research on important factors that influence the ranking – the quality of international business case study competitions from the mentors' perspective. The Auckland University conducted a survey and received 29 mentors' responses from leading universities about the ranking of the top 11 case study competitions in the world. We also analysed which factors were considered by mentors when making selection by ranking, and we concluded that quality of the case studies (4.90), feedback process (5.21), quality of the jury panel (5.38), and competition format (5.41) are the most important, while the competition length (6.66), accommodation (6.69), and social activity (6.69) are less important. Findings also suggest some additional factors that we should consider for the future research. This paper should provide guidelines for business schools who want to organise international business case study competitions, and include factors that are important for a good reputation of the case study competition.

UDK 005.332.4(100)

KLJUČNE REČI: faktori, rangiranje, međunarodna poslovna takmičenja u rešavanju studije slučaja, mentorska perspektiva

POVZETEK - U ovom radu predstavljamo istraživanja o važnim faktorima koji utiču na rangiranje – kvalitet međunarodnih takmičenja u rešavanju studije slučaja iz perspektive mentora. Univerzitet u Aucklandu je sproveo anketu i dobio je 29 odgovora mentora sa vodećih univerziteta o rangiranju prvih 11 takmičenja u svetu. Takođe smo analizirali koje su faktore razmišljali mentori prilikom odabira po rangiranju i zaključili smo da su kvalitet studija slučaja (4,90), povratni proces (5,21), kvalitet žirija (5,38) i format takmičenja (5,41) najvažniji, dok je dužina takmičenja (6,66), smeštaj (6,69) i društvena aktivnost (6,69) su manje važni. Rezultati takođe sugerišu neke dodatne faktore koje treba razmotriti za buduće istraživanje. Ovaj rad bi trebao biti dobra smernica za poslovne škole koje žele organizirati međunarodno takmičenje u slučaju slučaja i uključiti faktore koji su važni za dobar ugled takmičenja.

1 Introduction

Recently, there has been growing interest in understanding benefits of the business international case competition as an interactive learning method for better connecting academia with business sector. The findings from Bangladesh showed that extracurricular activities, previous result, and university they study in have a significant influence on perception about quality of higher education. (Akareem and Hossain, 2016). Knowledge of creating top talent students with practical knowledge and adequate management skills at international case competition related to job market requirements has a great importance of attractiveness the universities (Burke et al., 2013).

It would seem, therefore, that further investigation is needed in order to understand what factors are the most important for analyzing different business international case competitions and what decides who the best case competitions in the world. The University of Auckland conducted additional research with on line survey to collect and present the findings.

The aim of the present paper is to give you findings from leading university and their mentors' perspective about different factors that have influence on business international competition ranking at global level. Business school-wide reputation is also enjoyed due to a student team's winning place in an international business case competition (Credle et al., 2009).

2 Business International Case Competitions

Case competitions are considered important in developing a real life format to solve organizational or managerial problems in an intense competitive environment. The other benefits of the case competition are the monetary rewards, the possibility of networking, and opportunities such as student internships or offers of permanent employment. Moreover, the host school of the winning team, also benefits from the annual bragging rights and the direct assessment and perception of the institution's quality (Credle et al., 2009). Success at case competitions demands intense preparation. Learning and transfer can be further improved by incorporating evidence-based principles of teaching and learning. Benefits of case competitions are: (1) opportunity for students to integrate the acquisition of content and procedural knowledge, thereby promoting the bond between the "what" (declarative) and the "how" (procedural), (2) publicity for the university, (3) occasion to develop a case analysis, (4) the possibility of a data collection source for researchers (Gamble and Jelley, 2014).

The focus of this paper is explaining international business case competitions for undergraduates. Before explaining data collected and main findings from research, we will briefly explain the structure and process of the business international case competition for undergraduate students. Each school provides a team of four students from a Faculty of Business who specialize in different background: marketing, finance, accounting, economics, information technology, engineering and international business. Each team consists of students and a case advisor: university staff or a person from practice. The role of the case advisor is to select the team, create the student team and prepare them for case competitions (Proud et. al., 2017).

The team is invited by Host University. These case competitions are invitation only usually based on results from previous years. Each team needs to make a case solution Power Point presentation in front of a jury consisting of people from industry (top management level and consultants). The process of the case analysis and presentation consist of: students are given a case or cases that they had not seen before and are sequestered in a room for limited hours. A Jury panel evaluates team solutions for

20 minutes and the panel would have 15 minutes in total to ask questions. Jury panel evaluate: content, presentation skills and question and answer part. All presentations are presented in English language. Participants in all of the varying formats exercise skills and knowledge on a real world case from an actual organization, with support of corporate representatives who can provide some facts and insights and possibly limited professional advice. Feedback process by the jury is very important for both students and mentors as it points to the strengths and weaknesses that are needed to advance in future work. It is important to point out that members of the jury can have different perspectives because they come from other sectors, which also means looking at a complete picture of solving a business problem. Each case competition chooses the top three winning universities and the number of schools who participated varies from 12 to 24 schools. Participants at the competition come from different continents with the aim of encompassing geographical diversity.

The Auckland University has compiled a list of results from past undergraduate international case competitions with invitation only from 2011 to 2016. This list contains information on the host, winner of the competition, as well as universities that came second and third (or made it to the final) (Darnjanovic et al, 2017). Statistics show that number of global case competitions that are being organized yearly has increased from 13 in 2011 to 26 in 2017 (Auckland University report, 2017).

3 Methodology

We investigated the proposed research question (RQ):

- *RQ1*: What are 11 best international business case competitions in 2018?
- *RQ2*: How do mentors who prepare students compete at business international undergraduate case competition perceive the most important factors for evaluating the quality of international case competitions?

In order to explore more about the proposed research question, an on-line quantitative survey was undertaken in November 2017 with mentors who attend international business undergraduate case competitions from leading universities. The survey was sent to 36 universities and 29 responded. Response rate was 80.55%. A questionnaire was created based on previous survey in 2016.

4 Results and discussion

We provided participants the full list of all business international undergraduate case competition (invitation only) and they need to select top 11 case competitions. That was to respond to first research question. The top 11 best international business case competitions are presented in the table 1. Mentors selected three from Europe (Serbia, Denmark and Netherland), three from Asia, (Hong Kong, Singapore and

Thailand), three from North America (one from USA and two from Canada) and two from Australia and Oceania (Australia and New Zealand). What is common to all 11 competitions regardless of the format and number of case studies is that all case studies are live from a real company (not published). Format and number of participants are different for these competitions. Four case competitions have one case, two competitions have 4 cases, three competitions have three cases and only one has two cases. One competition from Singapore has secret format, which means that the case format changes and depends on the organizer of the competition how much a case study will be given to students (NUS Case Competition, 2017).

Referring to research question RQ2 we asked mentors to indicate what factors they will consider for making selection by ranking the following criteria from 1 (least important) to 11 (most important) where low numbers indicate higher importance. The results of these questions are presented in Table 2.

Table 1: Results – 11 best business international case competition in 2018 – mentors' perspective

<i>Name of the international case competition in 2018</i>	<i>Date</i>	<i>Country</i>	<i>Number of cases</i>	<i>Number of teams</i>
<i>Europe</i>				
Belgrade Business International Case Competition	Apr 2018	Serbia	3	20
CBS Case Competition	Feb 2018	Denmark	1	12
International Case Competition @ Maastricht	Apr 2018	Netherland	3	16
<i>Australia and Oceania</i>				
Australian Universities Business Case Competition	Nov 2018	Australia	3	16
Champions Trophy Case Competition	Jan 2018	New Zealand	4	12
<i>North America</i>				
Heavener International Case Competition	Feb 2018	USA	2	20
John Molson Undergraduate Case Competition	Feb 2018	Canada	4	24
McGill Management International Case Competition	Mar 2018	Canada	1	12
<i>Asia</i>				
HKUST International Case Competition	Oct 2018	Hong Kong	1	18
NUS Case Competition	Sep 2018	Singapore	Secret format	16
Thammasat Undergraduate Case Competition	Oct 2018	Thailand	1	20

Table 2: Factors affecting ranking of 11 business international case competition–mentors' perspective

<i>Factor</i>	<i>Type of factor</i>	<i>Importance</i>
Quality of the cases	Case factor	4.90
Feedback process	Jury panel factor	5.21
Quality of Judging Panel	Jury panel factor	5.38
Format of case competition	Case factor	5.41
Number of cases	Case factor	5.48
Professional execution of case days	Social factor	6.03
Quality of teams competing	Participant factor	6.62
Length of Competition	Organizer factor	6.66
Accommodation	Organizer factor	6.69
Social Activity	Social factor	6.69
Number of teams competing	Participant factor	6.93

Results showed that Case and Jury panel factors: Quality of the cases (4.90), feedback process (5.21), quality of jury panel (5.38) and competition format (5.41) are the most important and relevant for choosing the best international case competitions. Case quality is well written case with good structure, challenging business topic with goal to encourage and promote the development of top talent ideas from real business situation. A solid business case leads to well-informed decisions that are most appropriate in a given business setting (Bogorad, 2008). The feedback process after an observation has been a key factor in mentorship and coaching (Shulman and Colbert, 1987). Feedback is a two-way street, and mentees responsiveness is very important. Furthermore, organizer factors length of competition (6.66), accommodation (6.69) and social activity (6.69) are less important. The reasons for these are that organizer uses the similar social activities in case competition program: showing the culture and tradition of host countries and organizing activities for team building and networking.

The third question for mentors was related to add any other factors that they considered when selecting the top 11 competitions. The findings are presented in the table 3.

Table 3: Additional factors should be include for affecting ranking of 11 business international case competition– mentors’ perspective

<i>Factor</i>	<i>Type of factor</i>
Heritage of competitions, how well run they are, whether we have had the opportunity to go to the competition previously	Reputation factor
General reputation	Reputation factor
International reputation of host university – quality of business school associated with case competition	Reputation factor
Fairness – Creating a level playing field	Reputation factor
Cost for case competition – budget constraints	Money constrain factor
Location The quality of the overall cultural exchange. Not social events, but did participants learn about the culture they are visiting	Cultural factors
Quality of team hosts (Buddies)	Organizer factor
Geographic diversity	Organizer factor
Length of Competition	Organizer factor
Possibility for students to have Q&A with case company before case cracking – industry overview	Learning factor
Live not published cases	Case factor
Look at the combination for educational experience	Learning factor

Analysing the additional suggestions of mentors we concluded that they want to add forth reputation factors considering the heritage of case competition, university reputation, international reputation of Host University and fairness. An organizer factors that includes quality of team host (Buddies) it is very important for developing personal relationship and possibility to learn about foreign culture and habit. Buddies are awarded to each team from the moment they come to the competition and they help the team – students and mentors for all information and assistance in tracking the program during the competition. It is very important for them to be pleasant, hospitable and to ensure that the team feels like at home. Furthermore, location and cultural exchange are important factors of case competition intercultural understanding. Geographic diversity and educational experience are present at all international business case competitions. Budget constrain is issue for some business schools for competing and they decide where to go based on total costs for case competitions. According to research from student perspective of (Damnjanovic and Mijatovic, 2017) larger budgets that universities have at their disposal can help in two contexts: through increased investment in education and greater opportunities for participating in competitions.

They also suggested two learning factors: possibility for students to have Q&A with case company before case cracking – industry overview – which provides good insight and better understanding for case solving and look at the combination for educational experience, cases are usually from different industries and countries. This is aligning with previous research study where teachers were asked why case study method prompted such a profound learning experience. Among the reasons they

gave were these: time for focused reflection, questioning assumptions, increased understanding and empowerment, value of situated learning, link between theory and practice, collaboration in a community of learners (Shulman, 2002).

Based on all suggestions and previous results we concluded that it is important to add additional factors for examination the quality of business international case competitions in the future research. We will also try to apply Likert scale and implement factors analysis. That will help us to extract maximum common variance from all variables and puts them into a common score.

5 Conclusion

Students' participation in business international case competitions provide them to gain valuable learning experience on the basis of relevant cases from practice, getting to know different cultures and markets, as well as looking at feedbacks by a competent jury panel. Winning competitions contribute to better positioning of leading business schools and improve global reputation.

First, based on the research of the mentors participating in the competitions, we can conclude which competitions are ranked as the best on the basis of several different criteria, among which the most important factors are related to the case study and the quality of the expert jury that evaluates the students' decisions. It has been confirmed that three competitions are best ranked in Europe, North America and Asia. Among the two best competitions in Australia and Oceania are the Champion Trophy Case Competitions organized by Auckland University and inviting champions of all previous competitions.

Secondly, additional factors (reputation and learning) have been identified as well as the quality of the assigned student-buddy. Consideration of current and suggested factors is important for universities who organize competition to evaluate all factors and how they can provide better quality of organization of competitions in the future.

This research study has some limitations. The constraint is that this study only represents mentors' point of view. Future research studies will include the opinion of students as well, and case company representatives.

LITERATURE

1. Akareem, H. S. and Hossain, S. S. (2016). Determinants of education quality: what makes students' perception different? *Journal Open Review of Educational Research*, 3, No. 1, pp. 52–67.
2. Auckland University report. Available from: <https://www.business.auckland.ac.nz/en/for/current-students/the-case-programme/international-case-competition-results-2017.html>.
3. Bogorad, I. (2008). 6 essential elements for a winning business case. Available from: <https://www.techrepublic.com/blog/tech-decision-maker/6-essential-elements-for-a-winning-business-case/Tech-Decision-Maker, July 27, 2008>.

4. Burke, M. G., Carter, J. D. and Hughey, W. A. (2013). The use of case study competitions to prepare students for the world of work. *Industry & Higher Education*, 27, No. 3, pp.157–162.
5. Credle, S. H, Beale, P. L. and Maheshwari, S. (2009). The Use Of Case Analysis Training and Competitions To Assure Learning And School-Wide Quality. *Business Education & Accreditation*, 1, No. 1, pp. 29–44.
6. Damnjanović, V. and Mijatović, I. (2017). Student Perception of Benefits from Being Engaged in International Case Study Competitions. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 22, No. 2, pp. 61–72.
7. Damnjanović, V., Proud, B. and Ruangwanit, N. (2017). Perceived benefits and issues of student learning in business case competition – Comparison study of Serbia, Australia and Thailand. *Athens Journal of Education*. Available from: <https://www.athensjournals.gr/education/2017-1-X-Y-Damnjanovic.pdf>.
8. Gamble, E. N. and Jelley, R. B. (2014). The Case for Competition: Learning About Evidence-Based Management Through Case Competition. *Academy of Management Learning & Education*, 13, No. 3, pp. 433–445.
9. NUS Case Competition (2017). Available from: <http://nuscasecompetition.com/home>.
10. Proud, B., Damnjanović, V. and Milosavljević, M. (2017). “Developing Positive Brand Image of Talents Mentor Perspective from International Case Competition”. Athens: ATINER'S Conference Paper Series, No. MKT2017–232.
11. Shulman, J. H. (2002). Happy Accidents: Cases as Opportunities for Teacher Learning. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, April 2002, New Orleans, LA. Available from: http://cet.usc.edu/resources/teachinglearning/docs/happy_accidents.pdf.
12. Shulman, J. H. and Colbert, A. J. (1987). *The Mentor Teacher Casebook*. ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, Oreg.; Far West Lab. for Educational Research and Development, San Francisco, California. Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED291153.pdf>.

Menadžment u visokom obrazovanju Srbije

UDK 378:005(497.11)

KLJUČNE REČI: *menadžment, ljudski resursi, obrazovanje, tržište, visokoškolske ustanove*

POVZETEK - Početak trećeg milenijuma obeležen je radikalnim promenama u svim segmentima života. Svedoci smo intenzivnih društvenih promena, vrstoglavog razvoja novih informacionih tehnologija, povećane konkurencije, koje nameću novu ulogu obrazovanju, gde znanje postaje osnovni resurs razvoja i uslov opstanka na tržištu. Budući da obrazovanje postaje glavna karika u razvoju ljudskih resursa, nije iznenađujuće što je zabeležen primetan rast visokoškolskih ustanova. Međutim, rastom broja visokoškolskih ustanova pojačava se i konkurencija među njima, što ih navodi da zbog sopstvenog opstanka sve više primenjuju načela marketinga i menadžmenta karakteristična preduzećima. Dakle, visokoškolske ustanove primorne su da se otvore prema tržištu, odnosno da se rukovode potrebama tržišta i usvoje marketinške koncepte u planiranju svog razvoja. Otvaranje prema tržištu može pomoći visokoškolskim ustanovama da poboljšaju mnoge aspekte svog delovanja, kao što su delotvornija interna i eksterna komunikacija, bolje obrazovne usluge, pitanja finansiranja, kvalitet nastave i sl.

UDC 378:005(497.11)

KEY WORDS: *management, human resources, education, market, higher education institutions*

ABSTRACT - The beginning of the third millennia was marked by radical changes in all segments of life. We are witnesses of social changes, intense development of information technologies, increased competition, all of which is imposing change in the educational system, because knowledge is becoming the basic source of development and the condition for survival on the market. Since education is becoming the basic link in the development of human resources, it is not surprising that a significant increase in the number of higher education institutions has been recorded. However, with the increased number of higher education institutions, an increase in competitiveness has appeared, influencing them to use more and more marketing and management principles which are characteristic for companies. Therefore, higher education institutions are forced to open themselves to the market, i.e. to be managed according to the market needs and to implement marketing concepts in their development planning. Opening to the market can help higher education institutions to improve many aspects of their functioning, such as forming a more efficient internal and external communication, providing better educational services, dealing with financial questions, teaching quality, etc.

1 Uvod

Kraj 20. i početak 21. veka obeležili su stavovi da živimo u društvu znanja, društvu u kome je znanje osnovni izvor daljeg napretka čovečanstva. U društvu znanja neophodno je da se visokoškolske ustanove menjaju brže nego ranije, kako bi preuzele lidersku ulogu u društvenom napretku. Interakcija sa društvom, inovacije, transfer znanja i eksploatacija naučno-istraživačkog rada treba da doprinese stvaranju blagostanja i ekonomske konkurentnosti. Svedoci smo sve veće intelektualizacije radne, pa i životne sredine, u kojoj su potrebe za kreativnim stručnjacima znatno porasle (Prtljaga, 2017). Znanje, na početku trećeg milenijuma, mora biti funkcionalno i upotrebljivo kako bi bilo u funkciji razvoja privrede i društva u celini. Ekonomija znanja ili ekonomija zasnovana na znanju definisana je u nacionalnim politikama mnogih zemalja: Velike Britanije, Australije, Novog Zelanda, Irske, Kanade, SAD,

zatim zemljama jugoistočne Azije i Kini, akcentovajući ekonomiju zasnovanu na znanju koja ima značajnu politiku implikacije za organizaciju povećanja proizvodnje i zapošljavanja. I mnoge međunarodne organizacije, kao što je Svetska banka, MMF, OECD, i dr. u svojim programima ukazuju na značaj ekonomija znanja. (Peters, 2001, prema Janovac, 2014).

U skladu sa tim, nameće se potreba za promenama u visokoobrazovnom sistemu i visokoškolskim ustanovama, sa posebnim akcentom na postizanju samoodrživosti. Pitanje samoodrživosti je sve više u fokusu, jer rast broja visokoškolskih ustanova pojačava konkurenciju među njima, što dovodi do neophodnosti primene načela marketinga i menadžmenta koja su do skoro bila karakteristična samo preduzećima. S tim u vezi, javlja se potreba za samonicijativnim i smelim menadžmentom sposobnim da uspostavi takvu organizacionu strukturu koja će moći da otprati dinamične promene. Iako obrazovne institucije spadaju u kategoriju neprofitnih organizacija, čiji primarni cilj nije ostvarivanje profita, već postizanje određenog nivoa pružanja usluga, visokoškolske institucije mogu funkcionisati po principu biznis modela (Filipović i Kostić - Stanković, 2007; Janovac, 2014). Što znači da institucija mora da ima uspešnu i sigurnu organizacijsku strukturu koja će obezbediti maksimalno korišćenje resursa (Heleta, 2013, str. 87). Organizacijska struktura visokoškolske ustanove treba da bude uspostavljena u skladu sa delatnošću, zakonskom regulativom i aktivnostima, odnosno procesima koji se odvijaju u visokoškolskoj ustanovi (Janovac, 2014). Ako uzmemo u obzir i to da i visokoškolske ustanove posluju u tržišnim uslovima privređivanja, njihov opstanak moguć je samo ako svoje poslovanje usklađuju sa promenama u okruženju, potrebama i zahtevima tržišta i korisnika usluga, promenama u ponudi konkurentnih visokoškolskih institucija i sl. (Filipović i Kostić - Stanković, 2007, str. 118). Kako bi jedna visokoškolska ustanova opstala u ovom vremenu velike konkurencije, trebalo bi da usvoji marketinšku koncepciju koja se bazira na sledećim činjenicama:

- Korisnici usluga žele uslugu permanentnog kvaliteta u uređenom i tehnički opremljenom prostoru.
- Usluge zaposlenih podrazumevaju: stručnost, ljubaznost i predusjetljivost.
- Programi moraju biti fleksibilni, u skladu sa tržišnim promenama i zadovoljili očekivanja korisnika usluga.
- Razvoj institucije determinisan je tržišnim potrebama, društvenom odgovornošću i uslugama koje koriste korisnicima usluga i samoj instituciji (Filipović i Kostić - Stanković, 2007, str. 118).

Pored svega navedenog, za uspešnost i opstanak jedne visokoškolske ustanove, nezaobilazna karika je i rukovodstvo ustanove, koje treba da svoje aktivnosti usmerava u pravcu kreiranja i realizacije strategije obrazovne delatnosti, poslovnih ciljeva, građenja pozitivnog imidža ustanove i ambijenata za kvalitet, kao i pozicioniranja ustanove na akademskom prostoru (Janovac, 2014).

Što se tiče Srbije, primećuje se razlika između pojedinih državnih i privatnih visokoškolskih institucija, po pitanju poštovanja marketinških načela. Iz tog razloga

državne institucije su izložene kritici da su nenefikasne, da imaju zastarele nastavne sadržaje i da ne prate promene u okruženju. Uzroci za ovakvo stanje mogu biti visoki troškovi poslovanja, sporo reagovanje na probleme, neuvažavanje zahteva korisnika usluga (ne istražuju se potrebe i zahtevi korisnika) i ne ulaže se u resurse (Filipović, Kostić - Stanković, 2007). Ipak, verujemo da će se situacija ubrzo promeniti usled povećanja svesti o potrebi razvoja konkurentnih faktora poslovanja i većoj transparentnosti rada institucija, učešća neposrednih korisnika usluga – studenata, različitih foruma i organizacija u radu ustanove i sl. Jer, živimo u vremenu u kojem je korisnik usluga i proizvoda u centru interesovanja svih organizacija sa savremenim mehanizmima i kulturom upravljanja, koje jesu ili se zalažu da budu prepoznatljive u društvu.

Ukratko, da bi visokoškolske ustanove opstale u savremenom društvu moraju da shvatanje, zadovoljavanje i prevazilaženje potreba i očekivanja korisnika usluge visokog obrazovanja predstavljaju esenciju za postizanje konkurentne prednosti, zauzimanje adekvatnog mesta u akademskom prostoru, održivog razvoja. Zato, po rečima Janovecove (2014), osnovni strateški ciljevi visokoškolske ustanove zasnovani na konceptu kvaliteta treba da: postignu zadovoljstvo i prevaziđu očekivanja korisnika; dostignu viši nivo zadovoljstva korisnika od svojih konkurenata; osvoje tržište.

2 Karakteristike funkcionisanja visokoškolskih ustanova u Srbiji

Za potrebe rada analiziraće se dve funkcije menadžmenta u visokoškolskom obrazovanju Srbije, menadžment kao proces upravljanja poslovnim sistemom i menadžment kao posebna grupa ljudi. Menadžment kao naučna disciplina i sve njegove teorije razvoja neće biti predmet proučavanja rada ali početak razvoja menadžmenta od 4.000 godina p.n.e. kada su stari Egipćani prepoznali potrebu za planiranjem i organizovanjem ukazuje na neophodnost ove nauke i njene primene u svim društvenim delatnostima u najranijim civilizacijama do današnjih dana.

Visokoškolske ustanove u Srbiji bi trebalo da utvrđuju takvu organizacionu strukturu koja najbolje prati strategiju, tehnologiju, zadatke i ljude date organizacije, odnosno škole. Na čelu visokoškolskih ustanova nalazi se direktor, glavni menadžer ispod koga su smeštene osnovne funkcije: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, računovodstvo i kadrovi. Kako to izgleda primenjeno na jednu visokoškolsku ustanovu u Srbiji, može se prikazati na primeru privatne Visoke sportske i zdravstvene škole u Beogradu koja već punih 20 godina opstaje na tržištu i finansira se isključivo od školarina.

Visoka sportska i zdravstvena škola u Beogradu organizovana je tako da kompletan menadžment čine organi škole: Savet škole, Organ poslovođenja, Stručni organ, Studentski parlament, Rukovodioci studijskih programa i Stručne službe. Savet škole je najviši organ upravljanja koji između ostalog postavlja i razrešava direktora škole, vrši nadzor nad kompletnim poslovanjem i donosi najbitnije odluke. Organe

poslovođenja čine direktor škole, koji rukovodi poslovima škole i njegov zamenik. Stručni organ čini Nastavno – naučno veće koje čine svi nastavnici i saradnici koji se bave pitanjem nastave i stručnog rada, što čini sublimaciju pomenutih funkcija istraživanja i razvoja i proizvodnje. Za razliku od proizvodnje konkretnih proizvoda, u visokoškolskim ustanovama se bavimo »proizvodnjom« budućnosti za mlade ljude koji se spremaju za život. Odgovornost je velika, konkurencija nemilosrdna i uslovi poslovanja sve teži. Zbog toga se u okviru Visoke sportske i zdravstvene škole razvijaju i stručne službe među kojima su: Studenstska služba, Pravno – administrativna, Finansijska, Marketing, Izdavaštvo, Biblioteka, Fitnes centar. Na šta tačno mislimo kada kažemo da su teški uslovi opstanka visokih škola u Srbiji? Mislimo na činjenicu da je prošle godine, 2017, Beogradski univerzitet nudio preko 2000 mesta za upis bruća, a da je u drugom upisnom roku ostalo slobodno 1.648 mesta, popunjeno je 215 budžetskih i 240 samofinansirajućih mesta, prema podacima istraživanja dnevnog lista »Blic« u avgustu prošle godine. Jedno od konkretnih objašnjenja ovakve situacije na tržištu obrazovanja jeste činjenica da su prošlogodišnji maturanti rođeni 1998. kada je u Srbiji rođeno znatno manje dece što je bio logični sled događaja nakon odluke o bombardovanju Jugoslavije pomenute godine. Međutim društvo Srbije se mora okrenuti pre svega savremenim rezultatima istraživanja i pre svega tu tražiti razlog za slabu motivaciju mladih kada je u pitanju školovanje u Srbiji, a poslednji rezultati od pre četiri godine, Ministarstva omladine i sporta Srbije o položaju i potrebama mladih između ostalog navode: »Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici predominantno smatraju da mladi ljudi nemaju perspektivu, kao i da se suočavaju sa nejednakim šansama, niskom bezbednošću i manjkom mogućnosti u gotovo svim sferama. Rezultati nedvosmisleno ukazuju da su mladi doživljeni kao grupa koja se suočava sa velikim izazovima, pre svega ekonomske prirode, ali i nedovoljnim mogućnostima za konzumiranje sadržaja važnih za unapređenje kvaliteta života« (MOS, 2014).

Kako škole poput Visoke sportske i zdravstvene škole u Beogradu odgovaraju na ovakve izazove? Koja je to strategija menadžmenta koja treba da stigne do određene ciljne grupe – mladi rođeni 1998 godine u Srbiji i njihovi roditelji sa prosečnom platom od 350 eura u Srbiji (CEKOS IN, 2017), i da im »proda« proizvod koji sadrži trogodišnje školovanje u vrednosti od 4.500 eura sa krajnjim ciljem da steknu zvanje: Sportskog menadžera, Sportskog trenera, Strukovnog fizioterapeuta ili Strukovne medicinske sestre? To je strategija zasnovana na kvalitetnom i profesionalnom radu i brižljivo planiranim marketinškim i PR aktivnostima. Marketing komunikacija kao skup različitih komunikacijskih aktivnosti, nastoji da za organizaciju proizvode i usluge učini poznatim kupcima/potrošačima/ korisnicima, kao i drugim tržišnim subjektima služeći se različitim medijima sa ciljem da obezbedi potražnju za tim proizvodima/uslugama (Filipović i sur., 2003). Mediji koji su se danas pokazali najuspešnijim u komunikaciji sa ciljnom grupom, studentima rođenim 1998. godine, svakako su društvene mreže. Redovno postavljanje informacija o aktivnostima Visoke sportske i zdravstvena škole na društvenim mrežama: fejsbuk i instagram, redovno ažuriranje zvanične internet stranice škole i plaćena google reklama, samo

su neke od uspostavljene marketing komunikacije sa »ciljnim kupcima« odnosno polaznicima škole.

Nije izazov menadžmenta Visokoškolskog obrazovanja samo da se pripadnici ciljnih grupa upišu, već i da tu ostanu i da redovno plaćaju školarine. U uslovima brzog života, velike mobilnosti ljudi i globalizacije na svim nivoima, obrazovanje se trudi da odgovori na ove uslove, organizuje se studiranje na daljinu ili mentorska nastava i uspostavljaju se svi savremeni oblici komuniciranja i učenja. Visoka sportska i zdravstvena škola je paralelno sa stvarnom nastavom i realnim konsultacijama i svim nastavnim procesima, omogućila i postojanje virtuelnih nastavnih programa na Moodle platformi, gde se umesto realnih konsultacija mogu razviti forumi sa profesorom, gde se student mogu prijaviti i dobiti šifre za svaki predmet koji žele da pohađaju na Moodlu i tu mogu dobiti potrebno gradivo, testove i sve potrebne informacije za studiranje. Ovo se pokazalo kao izuzetno praktično za studente sportskih smerova koji su vrlo često i profesionalno angažovani u sportskim klubovima i reprezentacijama ali i za studente medicinskih smerova koji ne mogu uvek da usklade praksu u medicinskim ustanovama sa ostalim akademskim obavezama.

Ipak prošlogodišnje istraživanje Visoke sportske i zdravstvena škole u vidu traženja povratne informacije od brucoša, gde i kako su saznali za školu koju su upisali, rezultatom je iznenadilo sve, jer je najviše bilo odgovora koji kažu da je to informacija »od usta do usta«, od druga, drugarice, saigrača u klubu, starijih studenata ... To je bio pokazatelj da je korporativni imidž kao personalizacija ukupnog lika škole dosta dobar ali da se mora nastaviti i sa PR aktivnostima iste. Ono što je za čoveka ime i prezime, odelo koje nosi, način govora i vaspitanja, kuća u kojoj živi i odnos prema životu – ima li osmeha i optimizma, to je korporativni identitet za firmu (Filipović i sur., 2003). U Visokoj sportskoj i zdravstvenoj školi, nastao je slogan pod kojim se već godinama prepoznaje: »Učite od najboljih, postignite najviše« – i dok se bivši studenti, najbolji sportisti i reprezentativci smeškaju sa billboarda potencijalnim brucošima deo menadžmenta Visoke škole zadužen za marketing razvija dalje strategije koje će utvrditi prepoznatljivost imena i stvoriti prednost u odnosu na konkurenciju. Potpisuju se ugovori o saradnji sa brojnim sportskim i medicinskim ustanovama: Olimpijskim komitetom Srbije, Sportskim savezom Srbije, Bel Medic, M-Medi Group i niz drugih, koji postaju značajan deo networkinga i lobiranja za ciljno tržište. Vidljivost ove ustanove osim klasičnog marketing oglašavanja radi se učešćem škole u adekvatnim manifestacijama poput: Beogradskog maratona, Sajma sporta i obrazovanja, Međunarodnim naučnim i sportskim konferencijama i sl. Visoka sportska i zdravstvena škola je u proteklih 20 godina obrazovala više od 3000 stručnjaka u oblasti sporta i zdravstva i predstavlja jedan od solidnih primera menadžmenta privatne Visoke škole u Srbiji. Na drugoj strani može se razmatrati primer uspešnosti menadžmenta potpuno drugačije visokoobrazovne ustanove, Visoke strukovne škole za vapitače u Vršcu, koja svoju uspešnost duguje, dugoj tradiciji postojanja, osnovana je 1976., godine, dakle pune 42 godine što je više nego, dvostruko duže od prethodno analizirane private visokoškolske ustanove. Ne samo dugoj tradiciji, Visoka strukov-

na škola za vaspitače svoju uspešnost duguje i izuzetno stručnom i profesionalnom radu ali i okrenutosti ka međunarodnim projektima i saradnji.

Vera i tradicija državnih visokoškolskih ustanova u Srbiji s razlogom je i dalje na snazi. Državni fakultet iza sebe ima tradiciju, studenti imaju prednost jer ga finansira država. Studentu sa odgovarajućim prosekom sledi budžet i pogodnosti kao što je stanovanje u studentskom domu i korišćenje menze. U najboljem slučaju, sa diplomom državnog fakulteta očekuje se brže zaposlenje. Ovakva situacija na tržištu, dozvoljava da menadžment ovih ustanova umerenije razvija marketinške i PR funkcije. Uprkos ovoj tradiciji za menadžment u visokom obrazovanju obeshrabruje podatak da je u Srbiji svega 10 % visokoobrazovanih i istovremeno se polažu nade u trend budućeg rasta na ovom polju, ukoliko se zna da svaka članica, zemlja Evropske unije mora imati 40 % visokoobrazovanih do 2020 godine (EurActiv.rs, 2015).

Menadžment državne visoke škole u Vršcu, je znatno drugačije koncipiran u odnosu na privatnu školu i čine ga ukupno šest izvršioaca, po jedan u pravnoj službi i službi finansija i dva izvršioaca u studentskoj službi na čelu sa direktorom i zamenikom direktora.

Za protekle četiri decenije svoga rada i postojanja škola je pripremila 5,742 studenta za rad u školskim i preškolskim ustanovama u Srbiji. Učešće škole u IPA, Erasmus+ i drugim međunarodnim projektima učinilo je prepoznatljivo u tom domenu, a studentima omogućilo promovisanje nastanka evropskog prostora doživotnog učenja i podizanje svesti o tom prostoru čime se podržava modernizaciju obrazovnog sistema, sa ciljem unapređenja stepena ključnih kompetencija i veština, posebno u odnosu na njihovu važnost za tržište rada i njihov doprinos kohezivnom društvu kao i širenjem mogućnosti za obrazovnu mobilnost i jačanjem saradnje između sveta obrazovanja i osposobljavanja i sveta rada.

Brojni su primeri Visokoškolskih ustanova u Srbiji koji bi kao i prethodna dva potvrdili postojanje mnoštva različitih marketing strategija što možemo reći da je opravdano sa obzirom na činjenicu da je jedinstveno tržište sudenata u Srbiji ipak segmentirano. Sve počinje analizom situacije kako unutrašnje tako i spoljašnje, sa ciljem da se primeni marketing, što znači staviti potrebe potrošača u fokus svojih aktivnosti. Svaka škola ima svoje specifično ciljno tržište i potrebno je da ga specifikuje prema svim svrsishodnim parametrima, geografskim, socijalnim, starosnim, polnim i drugim, jer ako se ne odabere i ne analizira tržište ni jedna marketing strategija neće biti efikasna.

3 Zaključak

U kreiranju marketing strategije visokoškolskih ustanova može poći od identifikovanja društvenih odgovornosti, zbog jedinstvenog konteksta visokog obrazovanja i vodeći računa da kratkoročni prihod ne bi trebalo da bude primarni cilj. Svakako bilo

kakav proces edukacije ne može se porediti sa činom klasične prodaje i zbog toga ne možemo govoriti o kratkoročnim dobitima i brzinskom ostvarenju profita na jednoj strani, a na drugoj strani ne smemo minimalizirati značaj profita u privatnim Visokoškolskim ustanovama koje se finansiraju isključivo iz sopstvenih sredstava. Ono što treba naglasiti u ovakvim situacijama jeste činjenica da marketing strategija koja ima za cilj unapređenje rada visokoškolske ustanove i bolje zadovoljavanje potreba korisnika i jeste u funkciji ostvarenja profita. Za privatne visokoškolske ustanove korisnici usluga i ključni stejkholderi su: maturanti srednjih škola, potencijalni studenti, aktuelni studenti, diplomci, potencijalni poslodavci i sponzori. Za državne visokoškolske ustanove, spisak učesnika takođe obuhvata poreske obveznike, državu, zakonodavstvo i javnost. Sve su ovo ciljne javnosti i različiti segmenti tržišta prema kojima treba usmeriti osnovna četiri elementa marketing miksa: proizvod, cenu, distribuciju i promociju. To su oni delovi marketing miksa koji se moraju neizostavno razvijati baš kao i kompetentno nastavno osoblje i uslužni ambijent. Ljudi su kategorija koji mogu dati prepoznatljivost i samim tim prednost određenoj Visokoškolskoj ustanovi ali i sadržajni marketing, jer jedine poruke koje mogu da učine uslugu obrazovanja prepoznatljivom za ipak najvažniju ciljnu grupu – student, su one koje daju prednost sadržaju u odnosu na formu. Dakle nije toliko bitan kanal komunikacije već sadržaj koji se nudi. Ukoliko se vratimo na primere Visokoobrazovnih ustanova iz ovog rada, bitno je koji i kakav sadržaj im nudite u njihovim mladim životima: Da budu vaspitači – privilegovane osobe u životima dece, koje će generacije i generacije da neguju, obrazuju, socijalizuju i izvedu na pravi put? ili – da budu sportski treneri, stručnjaci koji pomažu sportistima da dostignu najviše rezultate i postignu vrtoglave visine? Kada poruka jasno stigne do primaoca, kada je usvojen sadržaj sa visokim stepenom emotivne uključenosti i potencijalni student prihvati da baš jedna izabrana određena Visokoškolska ustanova bude ta, koja će dalje usmeravati njegov život ka određenoj profesiji, tada stupa na snagu sam proces pružanja usluge kao deo marketing miksa kojim se najteže upravlja. Proces pružanja usluge se odvija u procesu interakcije između studenta i nastavnog osoblja sa ciljem da se stvori prepoznatljiva organizaciona kultura koju će budući student u jednoj od često primenjivih propaganda u Visokom školstvu Srbije : »od usta do usta« oceniti kao pozitivan ili negativan marketing što će uticati na zadovoljstvo istih odnosno potrošača i povećanje udela Visokoškolske ustanove na posmatranom tržištu.

LITERATURA

1. Becket, N. i Brookes, M. (2008). Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7, br. 1, str. 40–54.
2. Eur Activ.rs, Evropska unija na srpskom internet portalu. Spletna stran: <http://www.euractiv.rs/ot-nama.html?ln=1> [Citirano 23. 01. 2018].
3. Filipović, V., Kostić, M. i Prohaska, S. (2003). Odnosi s javnošću. Beograd: FON.
4. Filipović, V. i Kostić - Stanković, M. (2007). Marketing menadžment. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment.

5. Heleta, M. (2013). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Janovac, T. D. (2014). Unapređenje kvaliteta visokoškolske ustanove na osnovu kriterijuma potreba korisnika (Doktorska disertacija). Beograd: Univerzitet privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije (autorski reprint).
7. Ljubičić, D. (2011). Elektronsko obrazovanje i Moodle kao obrazovna platforma (Diplomski rad). Banja Luka: PMF.
8. MOS (Ministarstvo omladine sporta Srbije) (2014). Istraživanje o položaju i potrebama mladih u Srbiji. Spletna stran: <http://www.mos.gov.rs/mladisuzakon/attachments/article/387/Istrazivanje%20polozaj%20i%20potrebe%20mladih%20-%202013.pdf> [Citirano 22. 1. 2018].
9. Peters, M. (2001). National education policy constructions of the 'knowledge economy': a towards a critique. *Journal of Educational Enquiry*, 2, br. 1. Spletna stran: <http://www.jm1234567890.fastmail.fm.user.fm/gac/National%20education%20policy%20constructions.pdf> [Citirano 20. 2. 2018].
10. Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost.
11. Prtljaga, S. (2017). Projekt metoda kao factor podsticanja kreativnosti učenika (Doktorska disertacija). Beograd: Univerzitet u Beogradu, Učiteljski fakultet Beograd (autorski reprint).
12. Privredno društvo za izdavačku delatnost i ekonomski konsalting, CEKOS. Spletna stran: <http://www.cekos.rs/prose%C4%8Dne-neto-zarade-plate-novembar-2017-godine> [Citirano 23. 11. 2018].

Organizacijska klima u procesu globalnih promjena

UDK 005.7:339.97

KLJUČNE RIJEČI: organizacijska klima, tehnika, tehnologija, interpersonalne vještine, međuljudski odnosi

POVZETEK - Posljednjih sto godina svjedočimo nezamislivom rastu i razvoju tehnike i tehnologije, od zaprežnih kola i petrolejske lampe do najsofisticiranijih brodova, aviona i osobnih gadžeta. Stalna potreba za sve većim profitom potiče organizacije na udruživanje bez obzira na lokaciju te zapošljava tisuće djelatnika bez obzira na vjeru, ideologiju i nacionalnu pripadnost da bi svojim znanjima, vještinom i kreativnošću održale konkurentsku prednost i zadovoljile sve veće zahtjeve potrošača. Iz dana u dan materijalni svijet se nepovratno mijenja i transformira dok su promjene organizacijske kulture u organizacijama neznatne ili vrlo male. Koliko razvoj interpersonalnih vještina i tehnike osobnog razvoja unaprjeđuju međuljudske odnose i poboljšavaju kvalitetu života organizacija, ili da li su još uvijek strah, paranoja, negativna klima i pokornost činjenice koje nam govore da je čovjek u organizaciji danas više nego ikad »stroj«.

UDC 005.7:339.97

KEY WORDS: organisational climate, technics, technology, interpersonal skills, interpersonal relationships

ABSTRACT - For the last hundred years, we have witnessed unimaginable growth and the development of technics and technology, from the horse carriage and petroleum lamps, to the most sophisticated ships, aircrafts and personal gadgets. The constant need for increasing profits encourages organisations to merge, regardless of location, and to employ thousands of employees regardless of religion, ideology and national affiliation, so they can maintain their competitive power with their knowledge, skills and creativity and please the increasing demands of consumers. Each day at a time, the material world changes irreversibly and transforms, while changes in organisational culture in organisations are insignificant or very small. How much do the development of interpersonal skills and personal development techniques improve interpersonal relationships and the quality of life of the organisation, or are still fears, paranoia, negative climate and submission those facts which are telling us that a human in the organisation is more than ever a "machine".

1 Uvod

Sve brži razvoj tehnike i tehnologije odvodi organizacije na globalna tržišta. Organizacija izlazi iz svojih malih okvira te uz lokalnu djeluje i na nacionalnoj i na globalnoj razini. Važnost organizacijske kulture vidi se iz toga što u procesu promjena može potpuno zaustaviti ili zakočiti promjene prije nego što su započele. Uz organizacijsku kulturu organizacijska klima također je važan i značajan čimbenik prepoznavanja poduzeća. Organizacijska klima odgovara na pitanje »Kako se ovdje osjećam?«, što je značajan podatak za kvalitetu organizacije u odnosu na ljude koji su njen stup. Iako se tehnika i tehnologija mijenjaju nezamislivom brzinom, organizacijska kultura mijenja se polako. Današnja obilježja klime u organizacijama najčešće su paranoja, neizvjesnost i strah za radna mjesta, što značajno pridonosi stresu zaposlenika i negativno se odražava na njihovo zdravlje i uspješno izvršavanje radnih zadataka.

2 Tehnika i tehnologija u procesu globalizacije

Napredak tehnike i tehnologije i masovna sredstva komuniciranja omogućili su da se ljudi brzo i lako povezuju diljem svijeta. Globalna okolina značajna je za sve organizacije koje su proširile svoje okvire i ne djeluju više samo na lokalnoj razini koju čine grad, pokrajina ili regija u kojoj organizacija posluje, već na nacionalnoj razini – zemlja u kojoj je organizacija organizirana i gdje se nalazi uprava – i na globalnoj razini koja obuhvaća sve ostalo – izvanlokalne i nacionalne razine. Zbog toga organizacije koje posluju u takvoj okolini podliježu zakonima i kulturi svih zemalja u kojima obavljaju poslove. Tehnološki razvoj ima sve veći utjecaj na oblikovanje pojedinih organizacijskih jedinica i formiranje poslovnih procesa jer zaostajanje za brzim promjenama u području tehnike i tehnologije može dovesti organizaciju u nepovoljan konkurentski položaj na tržištu, stoga organizacije nastoje usvojiti nove tehnologije koje su se pojavile na tržištu u dva glavna područja:

- području proizvodne tehnologije koje dovode do veće produktivnosti i
- području informatičko proizvodne opreme koja omogućuje brz protok znanja i informacija te centralizaciju pri donošenju važnih odluka (Galetić, 2011).

Organizacije se danas suočavaju s najvećim problemom, a to je prilagodba svijetu koji se stalno mijenja. Organizacije koje su opterećene tradicijom, koje ne prate brzi rast i razvoj tehnike i tehnologije, koje se ne uključuju u globalizacijske tokove vrlo brzo nestaju s poslovne scene. Smatra se da su globalizacija i tehnologija čimbenici koji predstavljaju ključne sile organizacijskih promjena. Kotter smatra da su do globalizacije tržišta i konkurencije dovele tehnološke, ekonomske, socijalne i političke sile. Time je stvoreno više prilika u smislu većeg tržišta i manje ulaznih barijera, ali je istodobno stvoreno više opasnosti u vidu porasta konkurencije i brzine njihova ulaska na tržište (Kotter, 1996).

Tehnološko okruženje ima bitan utjecaj na ponašanje i razvoj organizacije. Ono je istovremeno šansa i izazov za organizaciju, ali također krije i brojne opasnosti. Pozitivni efekti su:

- sve manje se izvode teški, opasni i neugodni poslovi/zamjena bioenergije drugim energijama,
- radno vrijeme se sve više skraćuje, ostaje više slobodnog vremena, koje se može posvetiti osobnom razvoju,
- povećava se mobilnost i uvjeti za komunikaciju,
- bitno djeluje na zadovoljavanje materijalnih promjena,
- multiplicira efekte intelektualnog rada primjenom informacijskih tehnologija,
- značajno djeluje na razvoj medicine i ostalih disciplina proizvodnog i uslužnog karaktera, itd.

Negativni efekti su:

- čovjek se više uključuje psihički, odgovornost je veća i čovjek je više izložen stresovima,

- povećanje slobodnog vremena uslijed skraćivanja vremena rada, ima i negativne posljedice, ako se to vrijeme ne koristi kreativno,
- prirodno okruženje se iscrpljuje i opterećuje intenzivnim tehnološkim razvojem,
- tehnološki razvoj prati i »stvaralačko rušenje, uništavanje« – novi proizvodi i usluge potiskuju i obezvrjeđuju postojeće proizvode i usluge, prije nego što postanu beskorisne. Proizvodna oprema postaje nekonkurentna prije nego što se isplati. Tehnološki razvoj u bitnoj mjeri smanjuje obim posla koji čovjek izvođa, tako da se godišnje 5–10 % povećava nezaposlenost u razvijenim zemljama (Stojmirović i sur., 2012).

Tehnološki razvoj može biti s jedne strane dobar, ali također može biti i štetan, i najviše zavisi od toga kako se uklapa u ciljeve koje organizacija namjerava ostvariti.

3 Organizacijska kultura i organizacijska klima

Proučavanje organizacijske kulture u sklopu ekonomskih znanosti intenzivno je započelo 80-ih godina 20. stoljeća. Organizacijska kultura ključan je čimbenik uspješne organizacije.

Organizacijska kultura se može definirati kao relativno trajna i specifična, nepisana vjerovanja i vrijednosti koja poštuju članovi neke organizacije, a koja se manifestiraju kroz ponašanja članova organizacije. Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koje ih sačinjavaju. Organizacijska kultura ima veliko značenje za funkcioniranje organizacijskog sustava jer utječe na stav i ponašanje zaposlenika. Budući da predstavlja osobnost organizacije, ima važno značenje u izgradnji organizacijske spremnosti za uspješnu provedbu organizacijske promjene. Organizacijska kultura često je prikazana kao ledenjak koji je velikim dijelom uronjen u ocean, a samo malim dijelom nalazi se na površini. U gornjem dijelu, vidljivom, su simboli organizacije, odjeća, stil i ponašanje, dok onaj najveći dio čine vrijednosti, vjerovanja i temeljne pretpostavke.

Artefakti (simboli) su fenomeni koji se mogu vidjeti, čuti i osjetiti. Prenose određenu ideju i poruku i uključuju vidljive elemente, kao što su fizički izgled okruženja organizacije, žargon organizacije, tehnologija, proizvodi, stil i način odijevanja, ponašanje, razne priče i mitovi organizacije, rituali i ceremonije.

Vrijednosti u organizacijskoj kulturi su stabilne tijekom duljeg vremenskog razdoblja i odolijevaju promjenama u poduzeću i okruženju. Izražavaju se raznim sloganim i određenim izjavama, te zaposlenicima daju smjernice i ukazuju na poželjan način ponašanja karakterističan za organizaciju. To su fleksibilnost, stabilnost, inovativnost, pravednost, tolerantnost, neformalnost, smirenost, agresivnost, zahtjevnost, točnost, analitičnost, autonomija, sigurnost zaposlenja, poštovanje prava pojedinca, visoka organiziranost, naglašavanje kvalitete, prekovremeni rad, suradnja s

kolegama, usmjerenost na ljude i druge. Vrijednosti se prenose mitovima, legendama i metaforama karakterističnim za organizaciju.

Od drugog svjetskog rata pa do 1990. godine u Hrvatskoj organizacijske vrijednosti su bile dati djelatnicima stalno zaposlenje, dok se danas vrlo rijetko potpisuju ugovori za stalan posao. Radnici su u stalnom strahu od gubitka zaposlenja što stvara negativne međuljudske odnose, u organizacije se uvukao strah, paranoja i negativna klima.

Tabela 1: Praksa hrvatskih poduzeća u promjenama organizacijske kulture

<i>Vrsta organizacijske promjene</i>	<i>Nikada</i>	<i>Svakih 5 godina</i>	<i>Svake 3 godine</i>	<i>Svake 2 godine</i>	<i>Svake godine</i>	<i>Ukupno</i>
Tehnološke promjene	0	25	11,11	11,11	52,78	100
Promjene zaposlenih	11,11	16,66	13,89	0	58,34	100
Promjena organizacijske kulture	8,33	50	16,66	11,11	13,9	100
Promjene proizvoda i usluga	13,16	18,42	18,42	5,26	44,74	100
Strukturne promjene	2,56	41	25,64	5,16	25,64	100
Strateške promjene	5,40	48,65	16,21	10,81	18,93	100

Vir: Galetić, L. (2011). Organizacija velikih poduzeća. Zagreb: Sinergija, str. 425.

Organizacijska klima odnosi se na zajedničke reakcije pojedinaca u određenoj situaciji, a također podrazumijeva skup uvjeta koji postoje i utječu na ponašanje pojedinaca. Organizacijska klima je jedinstvena u svakoj organizaciji i odgovara na pitanje »Kakav je osjećaj raditi ovdje?«. Za razliku od organizacijske kulture organizacijska klima je privremena, subjektivna i često podložna izravnim utjecajima pojedinaca koji imaju moć ili utjecaj (Galetić, 2011).

Ulazak na globalna tržišta i sve veći razvoj tehnike i tehnologije trebao bi rasteretiti pojedinca u procesu proizvodnje i omogućiti mu da se lakše nosi sa izazovima u radnom okruženju. Međutim, dogodilo se upravo suprotno. Zaposlenici u organizacijama danas su više nego ikad izloženi stresu i nesigurnosti.

4 Stres kao odgovor sve većim organizacijskim zahtjevima

Povećanje globalne konkurencije tijekom 80-ih godina kao trend se pojavila praksa smanjivanja organizacija. Velika većina organizacija primjenjivala je tu praksu da bi se poboljšala efikasnost, produktivnost i konkurentnost organizacije. Smanjivanje organizacije provodi se kroz tri glavne strategije: strategija smanjivanja broja zaposlenika, organizacijski redizajn i promjena sustava i vrijednosti. Kroz ove strategije organizacije su dodijeljivale veći broj otkaza, otpremnima i prijevremenih umirovljenja, da bi smanjili broj zaposlenika. Sigurnost u radnim organizacijama danas više nije na popisu vrijednosti. Kako tvrtke smanjuju broj radnika, preostali radnici

shvaćaju da njihovi poslovi traže sve više vremena i energije. Iz uzorka zaposlenika u SAD-u dobiveni su sljedeći rezultati:

- 54 % ispitanika smatra da su prenapregnuti poslom,
- 55 % ispitanika smatra da su shrvani količinom posla,
- 59 % ispitanika smatra da nema vremena za razmišljanje,
- 56 % ispitanika smatra da nema dovoljno vremena za izvršavanje zadataka i
- 45 % ispitanika smatra da moraju obaviti previše različitih zadataka (Robbins, 2007).

Male ili umjerene razine stresa sa stajališta organizacije su prihvatljive jer uzrokuju bolju performansu zaposlenika, međutim dugoročno narušavaju zdravlje pojedinca i ponekad dovode čak do trajnog invaliditeta i smrtnosti. Zbog toga zaposlenici najčešće sami poduzimaju odgovornost za svoje zdravlje kroz individualne strategije, a to su tjelovježba, vježbe opuštanja i proširenje mreže društvene podrške. Pojedinci mogu smanjiti napetost pomoću tehnika opuštanja, meditacije, hipnoze, autogenog treninga, progresivne mišićne relaksacije i biofeedbacka. Organizacije poučavaju djelatnike raznim tehnikama upravljanja vremenom, organizacijskim vještinama, team buildingom i raznim wellness programima koji su usmjereni na poboljšanje ukupnog fizičkog i duševnog stanja zaposlenika.

5 Zaključak

Iz dana u dan svjedočimo galopirajućem rastu i razvoju tehnike i tehnologije. Globalne promjene vidljive su u svim segmentima društva, a posebno u pozicioniranju, radu i razvoju organizacija. Tehnika i tehnologija istovremeno postaju velika šansa i izazov za organizacije, ali također kriju i brojne opasnosti. Da bi se održale, organizacije trebaju imati jaku organizacijsku kulturu koja se drži temeljnih vrijednosti organizacije. Organizacijska kultura prenosi se kroz priče, rituale, materijalne simbole, jezik, ali i kroz vrijednosti koje su se godinama ugrađivale u nju. Vrijednosti kao što su pravednost, tolerancija, smirenost, stabilnost, sigurnost zaposlenja, usmjerenost na ljude, odsutnost sukoba, suradnja s kolegama, entuzijizam za posao, predstavljaju vrijednosti koje se danas teško prepoznaju u većini organizacija. Sve veća želja za profitom izvela je organizacije sa lokalnih tržišta na globalnu razinu gdje vlada nemilosrdna borba za konkurentsku prednost. Paralelno s tim, tehnološki razvoj dobiva sve veći utjecaj pri oblikovanju organizacijskih jedinica i formiranju poslovnih procesa. Trend smanjivanja organizacija usmjerio se na efikasnost, produktivnost i konkurentnost organizacije što ima za posljedicu smanjivanje radnih mjesta i zaposlenika, a samim time i povećavanje obujma posla za preostale zaposlenike. Zbog stalne neizvjesnosti formira se negativna organizacijska klima, povećavaju se međuljudski sukobi, što dovodi do sve većeg stresa zaposlenika čime se dugoročno narušava i uspješnost organizacije. Razvoj interpersonalnih vještina kao i individualne strategije pokazale su se učinkovitima u smanjivanju stresa i očuvanja zdravlja zaposlenika, što u konačnici pomaže organizacijama da lakše postignu svoje ciljeve.

LITERATURA

1. Galetić, L. (2011). Organizacija velikih poduzeća. Zagreb: Sinergija.
2. Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School.
3. Robbins, S. (2007). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Gospodarska misao.
4. Stojmirović, S., Ambrozi, M. i Garabandić, A. (2012). Novi pristup organizacijama i menadžmentu. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Globalizacija v turizmu

UDK 338.48+339.97

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, turizem, ekonomsko okolje, vplivi, spremembe

POVZETEK - Nepovraten in nezadržen proces globalizacije zahteva od majhnih držav hitro, pravočasno in predvsem inovativno prilagajanje novim eksternim dejavnikom. Predvsem kot posledica informacijske revolucije se ekonomsko okolje nezaustavljivo in eksponentno razvija na vseh področjih in korenito spreminja. Posledično se morajo tem spremembam prilagoditi tudi podjetja in širše tudi posamezne gospodarske panoge. Vzporedno z globalizacijo svetovnega gospodarstva poteka tudi globalizacija turistične industrije. S tehničnim napredkom, zlasti na področju informatike, prometa in telekomunikacij, se svet spreminja v globalno vas. Tudi v turizmu se srečujemo z negativnimi in pozitivnimi učinki procesa globalizacije. Vpliv globalizacije na turizem se kaže na vseh družbenih področjih – gospodarstvu, tehnologiji, kulturi, ekologiji in politiki. Velike – nadnacionalne – turistične družbe delujejo neodvisno od držav in nudijo standardizirane in tipizirane usluge, storitve ter nastanitve, prevzemajo lokalna podjetja ali celotne hotelske komplekse. Cilj prispevka je analizirati trenutno stanje, izpostaviti kritične točke slovenskega turizma in pripraviti predloge za izboljšave.

UDC 338.48+339.97

KEY WORDS: globalisation, tourism, economic environment, impacts, changes

ABSTRACT - An irreversible and unsustainable process of globalization requires from small countries to quickly, timely and, above all, innovatively adapt to all new external factors. Especially due to the information revolution, the economic environment is unstoppably and exponentially developing and radically changing in all areas. As a consequence, these changes must also be adapted by companies and, more generally, by individual business branches. Parallel to globalisation of the world's economy, globalisation of the tourism industry is taking place. With technical progress, especially in the field of information technology, transport and telecommunications, the world is changing into a global village. In tourism, we also face the negative and positive effects of the globalisation process. The impact of globalisation on tourism is reflected in all social areas - economy, technology, culture, ecology and politics. Large, transnational tourist companies operate independently, offer standardised and typified services and accommodation, and perform takeovers of local businesses or entire hotel complexes. The aim of this paper is to analyse the current situation, highlight the critical points of Slovene tourism, and prepare proposals for improvements.

1 Uvod

Nepovraten in nezadržen proces globalizacije zahteva od majhnih držav hitro, pravočasno in predvsem inovativno prilagajanje novim eksternim dejavnikom. Predvsem kot posledica informacijske revolucije se ekonomsko okolje nezaustavljivo in eksponentno razvija na vseh področjih in korenito spreminja. Posledično se morajo tem spremembam prilagoditi tudi podjetja in širše tudi posamezne gospodarske panoge. Vzporedno z globalizacijo svetovnega gospodarstva poteka tudi globalizacija turistične industrije. S tehničnim napredkom, zlasti na področju informatike, prometa in telekomunikacij, se svet spreminja v globalno vas.

2 Teoretska osnova

2.1 Definicija turizma

Turizem je gospodarska dejavnost, ki pomeni potovanja in spremembe začasnega bivanja zaradi razvedrila, oddiha ter njegove spremljajoče dejavnosti. Za nekatere oblike sprostitev so možnosti v bližini kraja bivanja, za druge bolj oddaljeni izletniški kraji ali turistične pokrajine (Kodrin, 2011, str. 16). Kot navaja Leksikon turizma (Sibila Lebe in sod., 2012, str. 675) beseda turizem izhaja iz grščine (tornos) oziroma latinščine tornare (zaokrožiti) in francoskemu tour, od koder sta besedo prevzeli angleščina in nemščina in nato tudi slovenščina. Turizem se opisuje kot »aktivnosti, ki so povezane s potovanjem in bivanjem oseb izven običajnega življenjskega okolja za ne več kot eno leto zaradi zabave, poslov in drugih motivov« (Planina in Mihelič, 2002, str. 30). Turistična destinacija se kot pojem v turistični teoriji in praksi pojavi ob koncu sedemdesetih let 20. stoletja in je danes predmet številnih raziskovanj pomembnih turističnih procesov na določenih geografskih področjih. Beseda destinacija je latinskega izvora (lat. Destination) in pomeni cilj, namen oziroma mesto (Veljakovič in Colarič Jakše, 2014, str. 87).

V Sloveniji smo za turizem dolgo uporabljali izraz »tujski promet« (gre za dobesedni prevod nemškega izraza Fremdenverkehr (Veljakovič in Colarič Jakše, 2014, str.23)), ki pa ga, kadar gre za turiste iz tujine, v zadnjih letih nadomeščamo (prav tako v skladu s terminologijo UNWTO) z izrazom »mednarodni turizem« in govorimo posledično tudi o mednarodnih in ne več o tujih turistih (obiskovalci naj bi se počutili v vlogi turistov čim boljše – torej ne kot tujci). Veljakovič (2014, str. 23) pravi, da je turizem dejavnost presenečenj, upanja, doživetij, krepitev zdravja, avantur in dobrega počutja.

Turizem delimo glede na smer gibanja (emitivni in receptivni turizem), državljanstvo (domači in mednarodni turizem), čas bivanja (stacionarni, vikend, enodnevni in tranzitni turizem), sezono (sezonski turizem in izvensezonski turizem), motiv (poslovni, prostočasni, verski, študijski in zdravstveni turizem), organizacijo potovanj (organiziran in individualni turizem), saldo v plačilni bilanci (aktivni in pasivni turizem), ekološko škodljivost (masovni in okolju prizanesljiv turizem) ter glede drugih kriterij (etični, volonterski turizem, ipd) (Kodrin, 2011, str. 17).

2.2 Globalizacija

Globalizacija je eden od odločujočih procesov, ki vpliva na življenje posameznikov, skupin in družb sodobnega sveta. Na gospodarskem področju so se oblikovali globalni trg blaga, kapitala in delovne sile. Medtem, ko sta blago in kapital prostorsko neomejeno mobilna, mobilnost delovne sile niti ni potrebna, saj razlike v njeni količini kakovosti in ceni brez težav premoščata kapitalski in blagovni trg (Svetlik, 2014, str. 182). Pri globalizaciji gre torej za funkcionalno integracijo gospodarsko razpršene ekonomske aktivnosti (Svetličič, 1998, str. 1016). V teoriji se najpogosteje

omenja štiri področja globalizacije, in sicer (Beck, 2000, str. 11): ekonomska, družbena, kulturna in politična.

Korenine globalizacije segajo daleč v zgodovino (Ferguson in Mansbach, 2012, str. 12). Sodobna se je začela z evropskim osvajanjem sveta in ustvarjanjem nacionalnih imperijev. Zadnje poglobljanje globalizacije se je začelo konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let, ko je bilo konec hladne vojne, državnega socializma v Vzhodni Evropi, ko je padel berlinski zid in je prevladala liberalna ekonomska doktrina.

Globalizacija prinaša temeljite spremembe v strukturi in delovanju gospodarstva, posledično pa tudi v socialnih in političnih sistemih sodobnih družb. Kapital se globalizira s pomočjo multinacionalnih korporacij, nadnacionalnih organizacij, kot so WB, IMF, WTO in OECD, ki jih obvladujejo ekonomske najmočnejše države, ter regionalnih zvez držav, kot je EU. To se v obdobju zadnjega vala globalizacije dogaja pod močnim vplivom neoliberalne doktrine, ki izpostavlja zahtevo po nevmešavanju države v gospodarstvo (Svetlik, 2014, str. 183).

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave in cilji

Namen prispevka je, poleg preučitve in spoznavanja teoretične literature povezane turizmom in globalizacijo, tudi preučitev in analiza turističnega sektorja v Sloveniji (s poudarkom vpliva globalizacije na lastništvo hotelskih podjetij).

Cilj prispevka je z analizo strokovne literature in statističnih podatkov podati odgovore na raziskovalna vprašanja. Ob pripravi prispevka je bilo ugotovljeno, da (po avtorju dostopnih podatkih) ne obstaja nobena raziskava niti splošni podatki (v uradnih bazah podatkov kot so UMAR, STO, MGRT, Banka Slovenije ipd), ki bi se nanašali na vpliv tujih neposrednih naložb v turizem oziroma vpliva globalizacije.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Glede na postavljene cilje smo zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako ocenjujemo poslovanje turističnega sektorja v Sloveniji?
2. Kakšna je ocena stanja globalizacije v Sloveniji?
3. Kakšen je vpliv globalizacije oziroma tujih naložb v turistični sektor v Sloveniji?

3.3 Raziskovalne metode in tehnike zbiranja podatkov

Za oblikovanje relevantnih odgovorov na raziskovalna vprašanja in opredelitve ključnih ugotovitev glede na raziskovalni problem smo uporabili deskriptivno metodo, ki smo jo uporabili za spoznavanje stanja in interpretacijo ugotovitev na področju turizma v Sloveniji. Uporabljena je bila tudi deduktivna metoda, s pomočjo katere so bili v zaključku podani predlogi. Izvedena je bila analiza teoretičnih iz-

hodišč in predpostavk na področju turizma in globalizacije. Za potrebe oblikovanja odgovorov na raziskovalna vprašanja smo kot izhodišče uporabili tako primarni kot tudi sekundarni vir podatkov.

3.4 Opis zbiranja podatkov

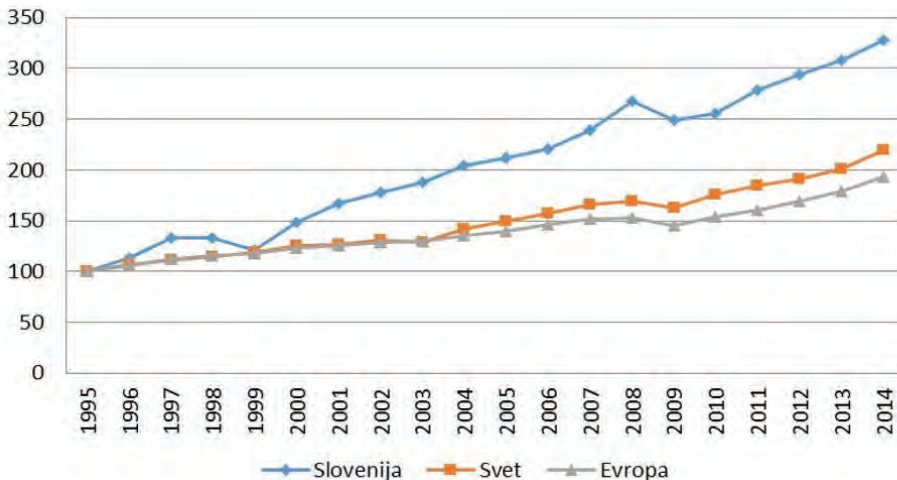
Podatke smo zbirali in pripravili v obdobju od januarja do marca 2018. Raziskava je bila v navedenem obdobju opravljena zato, da se pridobi osnovni vpogled v pregled stanja neposrednih tujih naložb v turizmu.

4 Rezultati

4.1 Število prihodov v turizmu

Iz spodnjega grafa je razvidna konstantna rast števila prihodov turistov oziroma turističnega sektorja od leta 1995 do leta 2015, tako na svetovnem in evropskem nivoju kot tudi v Sloveniji.

Graf 1: Indeks rasti prihodov tujih turistov - Slovenija, Evropa, Svet 1995–2014

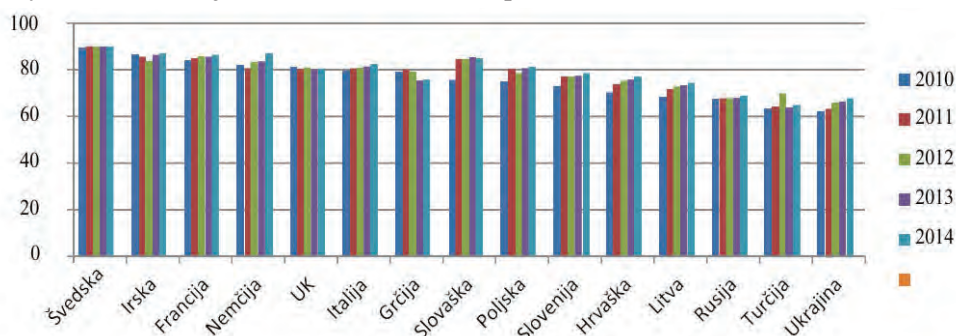


Vir: UNWTO – Turistični barometer (2015). UNWTO - Tourism highlights v Slovenski turizmu v številkah, 5. SURS, 2016.

4.2 Globalizacijski indeks

Iz spodnjega grafa je razviden položaj Slovenije glede na globalizacijski indeks KOF.

Graf 2: Globalizacijski indeks izbranih evropskih držav

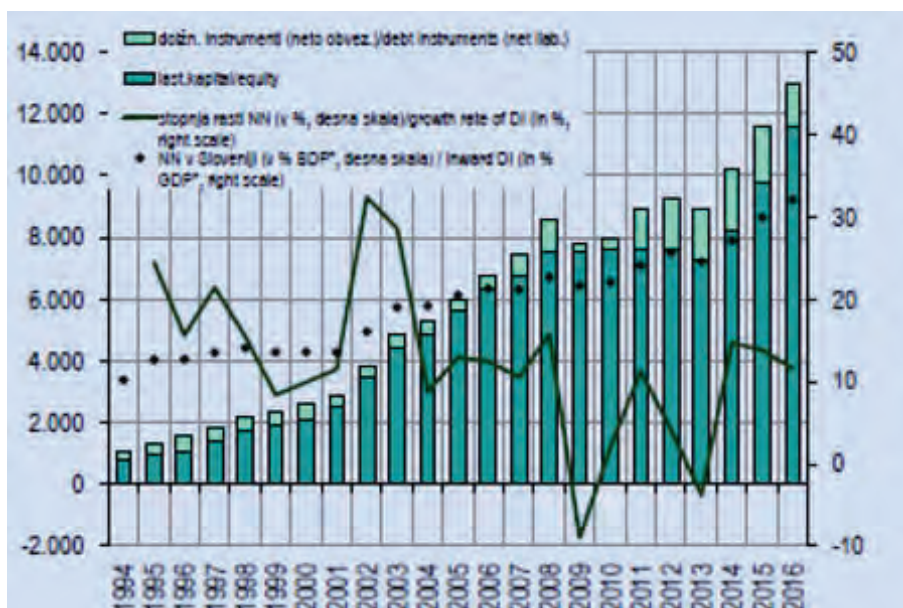


Vir: KOF (2017). KOF globalization index.

4.3 Neposredne tuje naložbe nerezidentov

Iz spodnjega grafa so razvidne naložbe nerezidentov v Sloveniji v obdobju od 1994 do 2016.

Graf 3: Neposredne naložbe nerezidentov v Sloveniji 1994–2016



Vir: Banka Slovenije (2017). Neposredne naložbe, 2016.

Iz spodnje tabele so razvidne neposredne naložbe nerezidentov v Sloveniji v obdobju od 2005 do 2016 glede na industrijski sektor.

Tabela 1: Neposredne naložbe nerezidentov v Sloveniji po panogi 2005–2016

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	EUR million
5.981,0	6.724,6	7.430,7	8.598,0	7.827,8	7.982,9	8.880,1	9.248,6	8.896,5	10.201,6	11.612,0	12.949,7	TOTAL
2,5	8,0	12,4	11,6	8,0	8,1	11,7	14,2	15,2	15,8	16,0	16,3	Agriculture, forestry and fishing
-1,4	4,7	18,3	17,8	19,4	19,2	40,4	43,6	47,2	41,7	43,1	43,6	Mining and quarrying
2.652,8	2.524,5	2.618,0	2.926,1	2.460,9	2.349,1	2.508,5	2.800,4	2.963,6	3.305,0	3.971,5	4.208,9	Manufacturing
253,9	251,2	270,1	280,1	282,0	281,8	297,6	309,3	317,1	334,1	348,2	332,4	Electricity, gas, steam and air conditioning supply
28,7	31,7	37,4	37,7	40,4	41,8	53,8	51,9	54,5	57,3	58,3	57,9	Water supply, sewerage, waste management and remediation activities
22,6	25,9	104,7	90,2	120,8	119,5	133,8	126,9	149,2	85,6	88,5	154,0	Construction
1.024,3	1.144,2	1.276,4	1.674,0	1.701,7	1.815,6	1.845,4	1.939,1	1.780,0	2.329,9	2.462,6	2.482,5	Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles
72,3	92,8	119,8	131,6	115,1	98,8	100,9	117,4	143,0	376,4	280,5	290,5	Transportation and storage
25,5	21,8	24,0	38,9	27,7	29,7	30,0	31,4	27,8	28,3	86,5	96,2	Accommodation and food service activities
221,8	291,4	280,7	366,6	267,1	274,1	283,8	307,3	355,1	555,5	711,0	747,6	Information and communication
1.256,7	1.836,7	2.015,7	2.279,4	1.976,4	2.130,5	2.142,3	2.139,0	1.662,6	1.587,4	2.058,7	2.918,6	Financial and insurance activities
179,6	232,8	351,6	227,4	266,5	257,4	798,7	741,5	739,5	749,6	698,2	784,3	Real estate activities
222,2	237,2	267,4	217,2	245,7	240,7	274,6	284,7	310,0	382,5	395,7	407,9	Professional, scientific and technical activities
13,6	12,1	20,9	28,6	42,2	61,5	100,0	102,9	101,0	110,1	118,1	95,7	Administrative and support service activities
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Public administration and defence, compulsory social security
0,4	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,5	0,3	0,2	-0,1	-0,3	-0,8	Education
1,0	1,0	1,2	1,1	1,3	1,2	-0,8	-0,8	-0,7	1,7	7,3	7,0	Human health and social work activities
0,7	2,3	1,7	-0,8	-2,7	-3,1	-1,6	-0,6	-1,6	3,6	12,0	26,3	Arts, entertainment and recreation
3,9	6,0	10,0	7,7	13,8	14,2	14,5	15,4	16,1	17,3	18,3	19,2	Other service activities
-	-	-	262,0	240,8	242,1	246,1	224,5	226,9	220,1	237,8	261,6	Unallocated

Vir: Banka Slovenije (2017). Neposredne naložbe 2016.

5 Razprava

5.1 Število prihodov v turizmu

Slovenski turizem od leta 1985 beleži naslednje število nočitev in število turistov:

- 1985 – 2.7 mio prihodov turistov in 8.8 mio nočitev,
- 1995 – 1.6 mio prihodov turistov in 5.9 mio nočitev,
- 2005 – 2.4 mio prihodov turistov in 7,6 mio nočitev,
- 2010 – 3 mio prihodov turistov in 8.9 mio nočitev.

V letu 2015 smo zabeležili 3.927.530 prihodov turistov, od tega 1.220.749 domačih ter 2.706.781 tujih, ki so ustvarili 10.341.699 nočitev (https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/2017_06_sto_tvs_2016_a4_slo_web_1.pdf).

Raziskovalno vprašanje se je glasilo: Kako ocenjujemo poslovanje turističnega sektorja v Sloveniji? Ker je glede na število turističnih obiskov, indeks rasti obiskovalcev v Sloveniji (300) konstantno višji kot primerljiva indeksa (200 svet in 220 Evropa), lahko zaključimo, da lahko poslovanje turističnega sektorja ocenimo pozitivno.

5.2 Globalizacijski indeks

Dva izmed kompleksnejših in sestavljenih kazalnikov globalizacije, ki ne merita le tokov blaga, storitev in kapitala, temveč tudi druge dejavnike in vidike globalizacije, sta globalni indeks konkurenčnosti in indeks globalizacije KOF. Po globalnem indeksu konkurenčnosti (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index>) je bila Slovenija v letu 2016 med skupno 137 opazovanimi državami na 48. mestu (v 2015 med 138 državami na 56. mestu), med državami članicami Evropske unije

pa na 20. mestu (v 2015 na 22. mestu). Po indeksu globalizacije KOF 2017 (<http://globalization.kof.ethz.ch>) se je Slovenija v letu 2014 po stopnji globalizacije uvrstila med 207 državami na 33. mesto (v 2013 na 32. mesto), med državami članicami Evropske unije pa na 24. mesto (enako kot v letu 2013). Po indeksu KOF so najbolj globalizirane države Nizozemska, Irska, Belgija, Avstrija in Švica. KOF index meri poleg indeksa globalizacije tudi ekonomski indeks globalizacije (economic globalization; Slovenija je na 36. mestu), indeks družbene globalizacije (social globalization; Slovenija je na 40. mestu) in indeks politične globalizacije (political globalization; Slovenija je na 54. mestu, za npr. Hrvaško, Gano in Ukrajino).

Raziskovalno vprašanje se je glasilo: Kakšna je ocena stanja globalizacije v Sloveniji? Glede na svetovno merilo je Slovenija po vseh globalizacijskih indeksih uvrščena v zgornjo tretjino rezultatov, v primerjavi z EU pa je v zadnji tretjini rezultatov. Stanje bi morali izboljšati.

5.3 Neposredne tuje naložbe nerezidentov

Tuje neposredne investicije (TNI; v angleški literature DFI – direct foreign investment) so pomemben dejavnik gospodarske rasti, saj nacionalni ekonomiji prinašajo številne ugodne učinke. Po podatkih Banke Slovenije je bilo stanje TNI konec leta 2016 12,95 mrd EUR (kar je 12 % več kot konec leta 2015). Delež TNI glede na BDP je konec leta 2015 znašal približno 30 % (https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publicationfiles/gdgehqbhgfgfBGU_neposredne_nalozbe_2016.pdf).

Največji lastnik hotelov v Sloveniji je preko družbe DUTB (in ostalih družb kot so SDH in državnih podjetij) država. V lasti ima večino od 10 največjih hotelskih družb v Sloveniji (SAVA hoteli, Istrabenz hoteli, HIT Nova Gorica hoteli, delno Terme Čatež), kar predstavlja preko 60 % hotelskih zmogljivosti. Vzrok za to je bila gospodarska kriza v obdobju 2008–2012 in prenos lastništva starih lastnikov (Istrabenz holding, NFD holding, Sava holding), ki niso mogli več odplačevati dolgov, najprej na banke (predvsem NLB d.d. in NKBM d.d.), in nato preko državne dokapitalizacije bank na DUTB (Družbo za upravljanje terjatev bank). Leta 2015 je vlada sprejela strategijo upravljanja državnega premoženja ter klasifikacijo naložb in definirala lastništvo hotelov kot strateško naložbo. Od večjih hotelskih družb je DUTB prodala Hotele Bernardin (4 hotele hrvaškemu podjetju Liburnia Riviera hoteli za 25 mio eur leta 2014), Terme Maribor (ruskemu podjetju Platanus), Grand hotel Kempinski (srbski Agri holding za 23 mio eur) in Hotele Rogaška (3 hotele leta 2015 ruski družbi SWI Medica za 5,1 mio eur). V Sloveniji ni neposredno prisotna nobena od večjih svetovnih hotelskih verig (prisotne so preko licenc, franšiz in preko specifičnih podjetnih pogodb).

Raziskovalno vprašanje se je glasilo: Kakšen je vpliv globalizacije oziroma tujih naložb v turistični sektor v Sloveniji? Glede na pretežno državno lastništvo hotelskih podjetij in sprejeto strategijo upravljanja je vpliv majhen. V letu 2016 od skoraj 13 mrd tujih naložb odpade na naložbe v turizem 96,2 mio eur oziroma 7,4 % (kar je manj od evropskega povprečja). Stanje tujih naložb bi morali zelo izboljšati.

6 Zaključek

Proces svetovne globalizacije je dejstvo. Je nepovraten in nezadržen proces, ki zahteva od majhnih držav hitro, pravočasno in predvsem inovativno prilagajanje novim eksternim dejavnikom. Vpliv globalizacije se kaže na vseh družbenih področjih – gospodarstvu, tehnologiji, kulturi, ekologiji, politiki in seveda tudi v turizmu.

Teoretični vidik in literaturo smo analizirali v prvem delu prispevka. V empiričnem delu smo navedli izbrane statistične podatke in jih v razpravi dodatno pojasnili. Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo prišli do jasnih zaključkov, da je v Sloveniji proces globalizacije prisoten, vendar pa je predvsem na področju investicij v turizmu vpliv tujine in predvsem kapitala premajhen. Ugotovili smo razloge za takšno stanje. Za pozitivne premike bi bilo potrebno najprej spremeniti klasifikacijo naložb in strategijo upravljanja premoženja RS, povezano s tem pa tudi poslušati napotke in usmeritve Evropske komisije.

LITERATURA

1. Beck, U. (2000). *What is globalization?* Cambridge: Polity press.
2. Ferguson, H. in Mansbach, W. R. (2012). *Globalization, The return of borders to a borderless world?* London: Routledge.
3. Kodrin, L. (2011). *Trženje v turizmu*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
4. Planina, J. in Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Sibila Lebe, S., Fuchs W. in sod. (2012). *Leksikon turizma*. Maribor: Multidisciplinarni raziskovalni inštitut Maribor.
6. Spletna stran: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index> [Citirano 4. 2. 2018 ob 20.00 uri].
7. Spletna stran: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/Strategija_turizem_koncno_5.10.2017.pdf [Citirano 20. 2. 2018 ob 18.00 uri].
8. Spletna stran: https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publicationfiles/gdgehbqhgfgBGU_neposredne_nalozbe_2016.pdf [Citirano 4. 3. 2018 ob 8.00].
9. Spletna stran: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> [Citirano 14. 2. 2018 ob 21.00 uri].
10. Spletna stran: https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/2017_06_sto_tvs_2016_a4_slo_web_1.pdf.
11. Svetličič, M. (1998). *Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva*. Ljubljana: *Teorija in praksa*, 35, št. 6, str. 182–183.
12. Svetlik, I. (2014). *Globalizacija, gospodarska in socialna kriza*. Ljubljana: *Teorija in praksa*, 51, str. 182–183.
13. Uran, M. in Ovsenik, R. (2007). *Development plan and policies of Slovene Tourism 2007–2011*. Ljubljana: Konvikt d.o.o.
14. Veljaković, B. in Colarič Jakše, L. M. (2014). *Turizem: teoretični aspektievolucije krožnega gibanja*. Brežice: Fakulteta za turizem, UM.
15. Veljaković, B. in Colarič Jakše, L. M. (2014). *Turizem: uvod v osnove in teorijo turizma Brežice*: Fakulteta za turizem, UM.

Kako rade najuspešniji lideri

UDK 005.336.1-057.17

KLJUČNE REČI: lider, posvećenost, obrazovanje, znanje, veštine

POVZETEK - Pitanje o suštini istorijske epohe kojoj pripadaju oni koji žele da ponesu laskavu titulu lidera, a time i nas samih, nije lako ni postaviti na primeren način, a kamoli uistinu rasvetliti ili čak raspraviti, pokušati dati smernice i putokaze. Imati ili biti – dilema oko koje se sapliće misao svakog istraživača: imati »petlju«, »drčnost«, »lukavost«, »žilavost«, »smelost«, »brilijantnost«, imati (upotrebljivo) znanje, hrabrost, odsustvo straha, otvorenost za promene i rizik, viziju, uzbudljiv san – ili biti – biti veliki čovek, počinje time biti dobar čovek. Krupne reči koje se ne svode samo na strogo ontološki zahtev za teorijskim objašnjenjem prave prirode ili najvlasnijeg bića onoga što se faktički zbiva u svakom od onih koji nose laskavu titulu lidera ali i u svakom od nas koji to žele da postanu u svojoj oblasti – u studentu, saradniku, nastavniku, menadžeru, domaćici, preduzetniku ... Šta nas ograničava da najbolje uradimo svoj posao, jer za to nam ne treba najviše zvanje? Ovaj prilog raspravlja o dilemama koje je teško objasniti, a još manje na njih uticati i menjati ih, kao što su sistem vrednosti i stavova koji se stiču i prenose kulturom, društvenim odnosima, obrazovanjem, a ispoljavaju kroz odnos koji imamo prema radu, odgovornosti, tačnosti, poštovanju, lojalnosti, posvećenosti, ono što se ne može svesti samo na sticanje praktičnih, instrumentalnih znanja i veština.

UDC 005.336.1-057.17

KEY WORDS: leader, commitment, education, knowledge, skills

ABSTRACT - The question of the essence of the historical epoch to which those who want to bring the flattering title of the leader belong, and therefore ourselves, is not easy to set up in an appropriate way, let alone to shed light or even discuss, try to give guidance and direction. To have or to be – the dilemma around which the thought of each researcher stumbles: to have "guts", "cunningness", "toughness", "boldness", "brilliance", to have (applicable) knowledge, courage, absence of fear, openness to change and risk, vision, exciting dream – or to be – to be a great person, it all begins by being a good person. The big words that are not limited to a strictly ontological requirement for a theoretical explanation of the true nature or the most powerful being of what is actually happening in each of those who carry the flattering title of the leader; but also in each of us who want to become the one in their area – in a student, associate, teacher, manager, housekeeper, entrepreneur, etc. What limits us to do our best work, because we do not need the highest title for that? This paper discusses dilemmas that are difficult to explain and even less to influence and change them, such as the system of values and attitudes that are acquired and transmitted through culture, social relations, education, and are expressed through the relationship that we have towards work, responsibility, accuracy, respect, loyalty, dedication; something that cannot be reduced to the acquisition of practical, instrumental knowledge and skills.

1 Uvod

Pitanje o suštini istorijske epohe kojoj pripadaju oni koji žele da ponesu laskavu titulu lidera, a time i nas samih, nije lako ni postaviti na primeren način, a kamoli uistinu rasvetliti ili čak i raspraviti, pokušati dati neke smernice i putokaze. Imati ili biti – dilema oko koje se sapliće misao istraživača: imati »petlju«, »drčnost«, »lukavost«, »žilavost«, »smelost«, »brilijantnost«, imati (upotrebljivo) znanje, hrabrost, odsustvo straha, otvorenost za promene, otvorenost za rizik, viziju, uzbudljiv san – ili biti – biti veliki čovek, počinje time biti dobar čovek. Krupne reči koje se ne svode samo na strogo ontološki zahtev za teorijskim objašnjenjem prave

prirode ili najvlastitijeg bića onoga što se faktički zbiva u svakom od onih koji nose laskavu titulu lidera ali i u svakom od nas koji to žele da postanu u svojoj oblasti – u studentu, saradniku, nastavniku, menadžeru, domaćici, preduzetniku. Šta nas ograničava da najbolje uradimo svoj posao, jer za to nam ne treba najviše zvanje? M. L. King je jednom primetio: »Ako čoveka pozovu da čisti ulice, on bi to mogao da uradi kao što je Mikelandelo slikao, kao što je Betoven komponovao, ili kao što je Šekspir pisao poeziju. Mogao bi tako dobro da čisti ulice da i nebo i zemlja zastanu i kažu: »Ovde je živio veliki čistač ulica koji je dobro radio svoj posao«. Provokativna pitanja o tome kako najbolje da radimo ono što radimo samo su vrh ledenog brega i zadiru u još složenija pitanja: *Šta želimo od nas samih, čemu težimo u svojim životima, kako ćemo to postići?*

2 Dilema »Biti ili postati« – »Rođen ili nastao«

Mnogi mislioci i istraživači su senzibilisano i lucidno, ali i oštro i kritički, preispitivali činioce i faktore, determinante i odredice, učenje i obrazovanje sve ono na šta se više ili manje može uticati, ali i ono na šta se manje može uticati, a još manje to menjati, kao na primer sistem vrednosti i stavova koji se stiču i prenose kulturom, društvenim odnosima, obrazovanjem, a ispoljavaju kroz odnos koji pojedinci imaju prema radu, odgovornosti, tačnosti, poštovanju, lojalnosti, posvećenosti. Lider i liderstvo – ne mogu se svesti samo na sticanje praktičnih, instrumentalnih znanja i veština. Radi se i o oblikovanju uverenja, razvoju ličnosti sa novim sistemom vrednosti, sa refleksivnom, kritičnom svešću koja u sve sumnja i sve preispituje, sa samosvešću o sebi, okruženju u kome živi i odgovornošću da prihvati i sprovedi promene, rešava probleme (Ristić, 2008b).

Ono što je posebno teško i »neuhvatljivo« u pokušaju da se osvetli u sintagmi *biti ili postati lider* jeste ono što se ne svodi samo na zahtev za teorijskim objašnjenjem prave prirode i onoga šta se faktički zbiva u čoveku i svetu koji ga okružuje, već uključuje u sebe i moralno-praktični zahtev za odgovarajućim razjašnjenjem uslovâ i mogućnosti ljudske sreće i života dostojnog čoveka u tom svetu. Pitanje koje zbunjuje i ostaje otvoreno: Kako i pored sveg ovog napretka razjasniti jedan od najvećih paradoksa današnje civilizacije, da su uslovi za sreću danas veći nego ikada ranije, ali da među nama ima sve manje istinski srećnih ljudi! Možda se deo odgovora krije u onome da li čovek treba da radi ono što voli ili pak da voli ono što radi? Ponekada zaista nije jasno ni odakle treba početi, ni u kojem pravcu valja dalje nastaviti. Bez obzira koliko se hrabri autori i mislioci uporno trude da nam otkriju tajnu (vlastitog) uspeha i otkrije put kojim »treba poći«, put otkrivanja sebe i istine. Neprilika koja ostaje je mnogo veća nego što se na prvi pogled čini – i to ne toliko stoga što je teško ući u trag pojavnim oblicima tražene suštine (neko je prepoznaje u pojavama kao što su moć, slava, uspeh, prestiž, privilegije, pare, neko u duhovnom rastu, razvoju, stalnom učenju ...), neko više zbog toga što se ta suština, i pored svog nabranjanja kojima literatura o tome obiluje, uporno skriva, izmiče i povlači u sebe,

koliko najpre stoga što su ti oblici danas sve-prisutni, što se tako snažno i glasno nameću sa svih strana da uprkos skladnom ukrštanju njihovih relativno samostalnih značenja jedva možemo uhvatiti njihov prosti zajednički imenitelj (Šarma, 2007). Dakle, šta je to zajedničko u svakom od nas, šta je imanentno ljudskom rodu, ljudskoj vrsti. Da li da poverujemo autorima Hassu i Tamarkinu, Peku, – da je to lider, da on »čuči« u svakom od nas – bilo da smo u svojoj firmi, učionici, pekari, prodavnici, kuhinji ili možda za radnim stolom (Ristić, 2008b).

Sve navedeno, kao veoma primamljivo, lako možemo prihvatili kao mogući odgovor, ali ne smemo zanemariti ni one koji u sve sumnjaju, koji ne veruju i koji se, kao pravi mudraci pitaju: *Čemu sad to*, i u ovakvom konceptu vide ograničenje čovekove slobode kao žive realnosti koja samu sebe utemeljuje. Ono što nedostaje tekstovima o liderstvu i o tome da svi možemo da postanemo lideri, jeste određenje suštine onoga što se u liku lidera, u sintagmi »biti lider« – »daje« ili »odašilje« današnjem čoveku ili tačnije, kojim »lider« uzima čoveka pod svoje, omamljuje i zarobljava, zadržava u pojavnj ravni ili možda diže u visine – Gandi, ili najsnažnije što može biti – Hrist! Ovim nećemo otkloniti sve početne nejasnoće i nedoumice, ali možemo dobiti neku čvršću, možda čak iskustveniju podlogu.

U najmanju ruku neosporna je polazna tačka, ono što prvo padne u oči, a to je ubrzano kretanje (promene) i komešanje kojima je zahvaćen čitav današnji svet, a koje se sve više šire i ubrzavaju (modernizacija, tehnološka i kibernetička umreženost, prenošenje i presađivanje najvažnijih dostignuća globalnog načina mišljenja i življenja-globalizacija). Nošenje sa svim tim zahteva i jedan novi duh, osoben i izuzetan u svakom pogledu, koji može i želi novo da prihvati, »preradi«, koji obećava ispunjenje svih neverovatnih snova i čudesnih snoviđenja (kako našim visokoobrazovanim tako i našim manje učenim savremenici) kroz promenu načina proizvodnje kako materijalnih tako i duhovnih dobara u organizaciji ljudskog društva, u sveukupnoj promeni čovekovog odnosa prema sebi, drugima, prirodi, u sjajnoj prilici za opšte poboljšanje »kvaliteta života« (Ristić, 2008a; Ristić, 2008b).

3 Džim Kolins i put »Od dobrog do sjajnog«

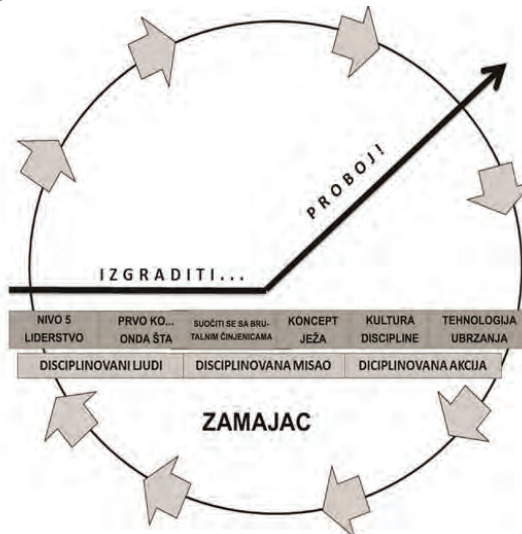
Delo »*Od dobrog do sjajnog*« (Good To Great) autora Džima Kolinsa, pleni kako zbog svoje neobičnosti, originalnosti, tako, još više, zbog velike aplikativnosti kada su u pitanju iskustva, preporuke, činjenice, podaci neophodni preduzetništvu i svima koji žele da budu preduzetnici, rukovodioci, lideri, kao i onima koji osećaju potrebu i žeđ za znanjem, rastom, ličnim razvojem ... Autor Džim Kolins u svojoj studiji, koja je nastala kao rezultat istraživanja koje je sproveo sa grupom doktoranata, postavlja dilemu o tome da li je istina da su sjajne kompanije od početka takve, odnosno da li neka »dobra« može da postane sjajna. Dobra kompanija, prema mišljenju ovog autora, može postati sjajna, tek ako se promeni rukovodstvo. Implicitna poruka reflektuje se u poruci svim preduzetnicima koji moraju ili dobro da nauče principe

vođenja biznisa ili da za to unajme druge učene ili talentovane pojedince, koji bi im dalje uspešno razvijali biznis.

U metodološkom smislu ova studija može biti priručnik za nestandardna istraživanja najviše zbog nove naučne informacije koja je u njoj iskreirana na kraju iscrpnog petogodišnjeg, veoma obimnog istraživanja u kome su učestvovali brojni istraživači kao i sam autor knjige, a koja iznosi ideje na temelju kojih svaka organizacija, koja ih prihvati i predano primenjuje može poboljšati svoj rejting, učinak tako da može dobiti i epitet – sjajna. O tome kako su istraživači na osnovu podataka, analiza i debata stigli do fascinantnih otkrića ove studije, najbolji odgovor dao je sam autor objašnjenjem da se ovde radi o procesu iteracije sa konstantnim kružnim kretanjem napred i nazad, u kome su istraživači razvijali ideje, proveravali ih u odnosu na podatke, vršili reviziju, konstruisali okvir a zatim gledali kako se lomi pod težinom dokaza, činjenica ... Taj proces istraživači su ponavljali više puta, sve dok na kraju nisu, zahvaljujući talentu i sposobnostima koje su posedovali pojedinačno i u timu, iz hrpe informacija dobijenih istraživanjem, uočili obrasce, i kada su iz nereda i haosa obilja informacija i podataka, dobili koherentan, konceptualni okvir.

Istraživači nisu započeli svoj projekat imajući pred sobom teoriju koju treba testirati i dokazati, nego su izgradili teoriju utemeljenu izvedenu direktno iz podataka, činjenica i dokaza. Autor Kolins u svojim analizama iznosi da sjajne kompanije ne pripadaju propulzivnim granama priređivanja i nemaju odmah od početka neki slogan i »viziju«. Model po kome je istraživanje sprovedeno dat je na slici 1.

Slika 1: Model uspeha



Vir: Kolins, Dž. (2008). Od dobrog do sjajnog. Algoritam: Beograd.

Na slici je prikazan koncept i uzroci iz kojih se može zaključiti šta je to i kako je koji od elemenata uticao na određene rezultate poslovanja posmatrane kompanije. Pojmovi *akumulacija* (izgraditi) i *proboj* su jasni kao asocijacija i vizuelizacija u modelu. Drugi značajni pojmovi u sklopu ovog modela uspeha odnose se na sledeće dimenzije:

□ *Liderstvo petog nivoa*

Ovi menadžeri su, za razliku od menadžera zvezda skromni, tihi, rezervisani, ali imaju »gvozdenu volju«.

□ *Prvo ko – a zatim šta*

Ljudi koji su vodili uspešne kompanije, nisu kretali sa novom vizijom i strategijom, nego su bili fokusirani na ljude. Birali su nove saradnike, otpuštali stare sa geslom da najdragoceniji kapital nisu ljudi uopšte, nego pravi ljudi.

□ *Suočavanje sa brutalnim činjenicama*

Autor Kolins smatra da uvek treba pogledati istini u oči, ali da nikada ne treba gubiti veru. Tako je oblikovao i pravilo koje glasi: Morate održavati nepomućenu veru da ćete, uprkos teškoćama, na kraju uspeti i u isto vreme biti dovoljno disciplinovani da se suočite sa najbrutalnijim činjenicama svog trenutnog stanja, kakve god one bile.

□ *Koncept ježa (Jednostavnost u tri kruga)*

Ovaj kriterijum se odnosi na činjenicu da »izvršni direktori« uporno pokušavaju da nađu rešenja u okviru struke. Ukoliko nisu u stanju da u svojoj delatnosti budu najbolji na svetu, onda njihova osnovna delatnost nikako ne može da čini temelj sjajne kompanije. Koncept ježa je u stvari odbrambeni mehanizam ili otpor promenama. U suštini, radi se o tri subjektivne vrednosti i osnivača ili izvršnog direktora. Na slici 2 su prikazani: 1. Istinska strast, u smislu »osećam se kao da sam rođen za ovaj posao«; 2. Šta je to u čemu možete da budete najbolji na svetu. 3. Šta pokreće vaš ekonomski motor. Smisao koncepta ježa je u tome da se jež u prirodi jednostavno naježi pred svakom opasnosti i to mu daje sigurnost opstanka u prirodi. Analogija u ovim metaforama se može pronaći u tumačenju da biti dobar, biti bolji od drugih daje sigurnost firmi kao i onome koji njome rukovodi.

□ *Kultura discipline*

U knjizi autora Kolinsa možemo pronaći da sve kompanije imaju kulturu, da neke kompanije imaju disciplinu, a da samo mali broj kompanija poseduje kulturu discipline. Kada imate disciplinovane saradnike, onda nije potrebna hijerarhija, kada imate disciplinovanu misao, nije potrebna birokratija, kada imate disciplinovanu akciju, nije potrebna više kontrola. Kada u jednoj kompaniji može da se iskombinuje kultura discipline sa etikom preduzetništva, tada se dobija čarobna alhemija sjajnog i željenog učinka.

□ *Tehnologija ubrzanja*

Tehnologija u najširem smislu igra značajnu ulogu u sjajnim firmama i u nastanku takvih firmi. Treba reći da se pojam „tehnologija“ ne odnosi samo na nove proizvode i nove metode rada i proizvodnje nego i na nove metode upravljanja i rukovođenja. Ne može se brzo i lako preći od dobre u sjajnu firmu. Tehnologija sama po sebi nije dovoljna. Tek kada ona izazove druge promene, pomaže uspehu, a primeri za to su

reinženjering korporacija iz 90-tih godina, kada je došlo do snažnog prodora informatičke tehnologije u organizacije.

□ *Zamajac i začarani krug*

Poenta je da revolucionarnih promena i silovitih razvoja nema u procesu nastajanja sjajnih firmi. U istraživanjima organizacija koje je radio autor Kolins sa svojim saradnicima nije bilo nikakvih grandioznih programa, genijalnih inovacija, iznenadnih srećnih preokreta, niti čudesnih momenata. Pre bi se reklo, kako tvrdi sam autor, da se radi o procesu guranja ogromnog zamajca u određenom pravcu, okret po okret, sve dok se ne stvori momenat sile, dovoljan za tačku proboja i daljeg kretanja.

□ *Napravljeno da traje*

Da bi se obezbedilo trajanje sjajne firme potrebno je postaviti suštinske vrednosti i ciljeve koji prevazilaze obične ciljeve profita i potrebno je kombinovati ih sa ciljevima i dinamikom očuvanja jezgra uspešnosti i stimulisati progres.

4 Lider petog nivoa

Lideri petog nivoa su osobe koje poseduju kombinaciju ekstremne skromnosti na ličnom planu i izuzetno jake volje na profesionalnom planu. Lider petog nivoa poseduje sve karakteristike lidera prethodnih nivoa. Liderstvo petog nivoa ima dve strane, sa jedne strane je *profesionalna rešenost*, koju odlikuju: fantastični rezultati, nedvosmislena odlučnost da uradi sve što je potrebno kako bi se postigli dobri rezultati na duge staze, ma koliko to bilo teško, postavlja standarde za izgradnju sjajne kompanije koja će trajati, ne cenjka se, ne pristaje na kompromise. Na drugoj strani je *lična skromnost* koju odlikuje izbegavanje javnih pohvala, nikada se ne razmeće, deluje sa tihom i mirnom odlučnošću, za izvor motivacije oslanja se pre svega na visoko postavljene standarde, a ne na sviju harizmatičnu ličnost, usmerava svoju ambiciju prema kompaniji, a ne prema sebi samom, priprema teren i svoje naslednike za još veći uspeh u godinama koje dolaze.

Slika 2: Pet nivoa liderstva



Vir: Kolins, Dž. (2008). Od dobrog do sjajnog. Algoritam: Beograd.

5 Zaključak

Svako od nas se različito odnosi prema ovim epohalnim kretanjima, time možda i pokazujemo da različito ima veći kvalitet od uniformnog i jednakog. Ne postoje gotova rešenja ni jednoznačni recepti ... Najzad, oni su potrebni samo bolesnima za ozdravljenje, a da li postoji onaj koji za sebe neće tvrditi da je zdrav u svom vlastitom izboru puta i mogućnosti? Ili kako u literaturi o menadžmentu možemo naći »Svako je kovač svoje sreće, samo što neko ima sreću da uči od bogatog, a neko ima sreću da uči od siromašnog oca. Ili, malo drugačije svako je lider, ali nisu svi lideri isti« (Ristić, 2008). Jedino izvesno je da transfer ne postoji, da svoje konstrukcije i značenja o svetu i stvarnosti dajemo mi sami i možemo zahvaliti srećnim okolnostima, ako smo se u odrastanju susretali sa pravim učiteljima, ali ni tada nismo sigurni u prijemčivost tla, na koji reči padaju. Možda je lepota baš u tome što uvek nešto nedostaje i što upravo zato ostajemo večiti tragači i »čitači knjiga« nadajući se da ćemo baš u ovoj ili nekoj sledećoj naći ono čemu nas niko nije učio ... Studije o liderstvu to i dozvoljavaju ...

Pitanja o liderstvu ostavljaju tragače stalno budnim, senzibilisanim za teška ali i lepa vlastita preispitivanja, pri čemu se, onima koji su najuporniji, pojašnjava mudrost, koja svedoči o tome da nas pitanja često povezuju, a odgovori udaljavaju. U velikim dilemama, pitanja su nekada čak i važnija od odgovora, prava pitanja vode ka odgovoru, pitanje je posrednik koji ne dozvoljava da se sagovornici udalje jedan od drugog, dobra pitanja proširuju svest, otvaraju put ostvarenju zajednice.

Liderstvo u suštini, pretpostavlja da se stvar posmatra iz drugačijeg, sopstvenog ugla, stalno prisutna nekoga koji želi da bude predvodnik u zajedničkom istrajavanju na istoj stvari, odgovornost da se izvrši sudbonosni epohalni zadatak, ali i lično uverenje koje ga ispunjava samopouzdanjem – da se dovoljno uzdigao i izgradio i da je spreman, ne samo da nastavi tamo gde je stao, nego i da na svoje misaone i realne pustolovine povuče i sve one koji su spremni da rade prave stvari, na pravi način. Jer lider se ne može postati bez drugih i njihove pomoći ne možemo postati lideri. Za istinom se *traga*, ona se ne *poseduje*, pa stoga ni lider ne može uspjeti u svom nastojanju da *istinu* dosegne ... prvenstveno zato što nesavršenost i nepotpunost pripadaju suštini čoveka, što je čovek trajno otvoren prema uvek novim mogućnostima ... dovoljno je da se *istini* stalno približava, kao uzbudljivoj i dalekosežnoj perspektivi koja reflektuje doba čiji smo savremenici.

LITERATURA

1. Covey, R. S. (1998). Sedam navika uspješnih ljudi. Povratak etici karaktera. Zagreb: Mozaik knjiga.
2. Farber, S. (2007). Radikalni skok. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
3. Grubić - Nešić, L. (2005). Razvoj ljudskih resursa. Novi Sad: AB Print.
4. Grubić - Nešić, L. (2008). Znati biti lider. Novi Sad: AB Print.
5. Ivošević, S. (2008). To traže, to im dajte. Novi Sad: PPF Ivošević i kćeri.
6. Kolins, Dž. (2008). Od dobrog do sjajnog. Beograd: Algoritam.
7. Ristić, D. (2008a). Osnovi menadžmenta. Novi Sad: CEKOM-books.
8. Ristić, D. in Čerņiček, I. (2009). Odluka života. Novi Sad: CEKOM-books.
9. Ristić, D. in sod. (2008b). Odabrana poglavlja iz menadžmenta. Novi Sad: CEKOM books.
10. Ristić, D. in sod. (2008b). Odabrana poglavlja iz menadžmenta. Novi Sad: CEKOM books.
11. Šarma, S. R. (2007). Put ka veličanstvenosti. Beograd: Mono i Manjana.
12. Vujić, D. (2008). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha. Centar za primenenu psihologiju.

Regionalna inovacijska politika

UDK 323.174+001.895

KLJUČNE BESEDE: globalno okolje, inovacijska politika, inovacijska aktivnost, inovacije

POVZETEK - Hitre spremembe na globalnem tržišču vplivajo na usmerjenost podjetij k stalnemu uvajanju novosti in izboljšav. Regije ali lokalna okolja so pomembni pospeševalci gospodarskega razvoja za posamezno gospodarstvo. Z raziskovanjem inovacijske aktivnosti podjetij v regionalnih okoljih z različnimi regionalnimi politikami in inovacijskimi sistemi iščemo odgovor na vprašanje, kako v regiji ustvariti poslovno okolje, ki bo omogočalo spodbujanje gospodarske rasti in zaposlenosti. V prispevku predstavljamo pomen uvajanja inovacij in vpliv regionalnih inovacijskih politik na inovacijsko uspešnost podjetij v globalnem okolju, v Evropski uniji in Sloveniji. V ekonomski literaturi je na osnovi izvedenih raziskav razvidno, da inovacije niso enotno razporejene po regijah. Ker imajo regije s podobnimi inovacijskimi zmogljivostmi različno gospodarsko rast, je pomembno raziskati inovacijske aktivnosti podjetij v regijah in spremljati njihovo inovacijsko uspešnost. Raziskali smo, kateri so tisti dejavniki, ki so pomembni za inovacijsko uspešnost podjetij v regiji, in kakšen je pomen inovacijske strategije podjetja. Predstavljamo delne rezultate raziskave o inovacijski uspešnosti podjetij v JV Sloveniji.

UDC 323.174+001.895

KEY WORDS: global environment, innovation policy, innovation activity, innovations

ABSTRACT - Rapid changes in the global market impact the orientation of companies to continuously introduce innovations and improvements. Regions or local environments are important promoters of economic development for the individual economy. By researching the innovation activities of companies in regional environments with different regional policies and innovation systems, we are looking for an answer to the question of how to create a business environment in the region, which will facilitate the promotion of economic growth and employment. In the paper, we present the importance of introducing innovations and the impact of regional innovation policies on the innovation performance of companies in the global environment, in the European Union and in Slovenia. In economic literature, based on the performed research, it is evident that innovation is not uniformly distributed across regions. Since the regions with similar innovation capacities have different economic growth, it is important to explore the innovation activities of companies in the regions and to monitor their innovation performance. We explored the factors which are important for the innovation performance of companies in the region, and the importance of the company's innovation strategy. We present the partial results of the research on the innovation performance of companies in Southeast Slovenia.

1 Uvod

Hitre spremembe na globalnem tržišču vplivajo na usmerjenost podjetij k stalnemu uvajanju inovacij v obliki novosti in izboljšav. Inovativna podjetja so v regiji ali lokalnem okolju pospeševalci gospodarskega razvoja posameznega gospodarstva. Evropska komisarka za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter mala in srednja podjetja Elzbieta Bieńkowska je poudarila pomen razvoja inovacij: »Kljub temu, da industrija EU stalno razvija inovacije, še vedno zaostajamo za vodilnimi svetovnimi inovatorji. V času globalizacije in hitrih tehnoloških sprememb so inovacije ključne za blaginjo naših državljanov in širšega evropskega gospodarstva. Pobuda Evropske komisije za zagon in razširitev podjetij ter novi program znanj in spretnosti za Evro-

po sta namenjena nadaljnjemu izboljšanju gospodarskega okolja za uspeh inovacij« (European Commission, 2017b, str. 1).

V ekonomski literaturi je na osnovi izvedenih raziskav razvidno, da inovacije niso enotno razporejene po regijah. Inovacijska uspešnost se je v 15 državah EU izboljšala, čeprav so med temi državami članicami velike razlike. Švedska ostaja vodilna inovatorica, Litva, Malta, Nizozemska, Avstrija in Združeno kraljestvo pa so države z največjim porastom inovacij. V svetovnem merilu EU dohiteva Kanado in ZDA, prednjačita pa Južna Koreja in Japonska. Med mednarodnimi tekmeci najhitreje napreduje Kitajska. V Pregledu inovacijske uspešnosti regij (RIS 2017), ki se osredotoča zlasti na uspešnost malih in srednjih podjetij v EU in nekaterih sosednjih državah, je v letu 2017 svojo inovacijsko uspešnost izboljšalo 128 od 216 regij (pregled na ravni NUTS 1 in NUTS 2). Inovacijska uspešnost se je najbolj izboljšala na področju mednarodnih soobjav, gostote širokopasovnih povezav, števila univerzitetnih diplomantov in doktorantov ter usposabljanja na področju IKT. V poročilu RIS 2017 navedejo, da je poslabšanje inovacijske uspešnosti opaziti zlasti pri regijah, ki so na geografskem obrobju Evrope. Hkrati navedejo, da so se postopoma pojavila odstopanja na ravni regionalne uspešnosti hkrati so opazne vedno večje razlike v uspešnosti med regijami.

Ker imajo regije s podobnimi inovacijskimi zmogljivostmi različno gospodarsko rast, je pomembno raziskati inovacijske aktivnosti podjetij v regijah in spremljati njihovo inovacijsko uspešnost. Z raziskovanjem inovacijske aktivnosti podjetij v regionalnih okolij z različnimi regionalnimi politikami in inovacijskimi sistemi iščemo odgovor na vprašanje kako v regiji ustvariti poslovno okolje, ki bo omogočalo spodbujanje gospodarske rasti in zaposlenosti. V prispevku predstavimo pomen uvajanja inovacij in vpliv regionalnih inovacijskih politik na inovacijsko uspešnost podjetij v globalnem okolju, v Evropski uniji in Sloveniji. V raziskavi raziščemo kateri dejavniki so pomembni za inovacijsko uspešnost podjetij v regiji in pomen inovacijske strategije podjetja ter predstavimo delne rezultate raziskave o inovacijski uspešnosti podjetij v JV Sloveniji.

2 Inovacijska aktivnost in merjenje inovacijske uspešnosti posameznega gospodarstva

Merjenje inovacij in inovacijske aktivnosti v podjetju, ki je primerljivo zaradi zboljšanih metodologij primerljivo in predstavlja »realno inovacijsko sposobnost in uspešnost« podjetij v regiji, je posebno pomembno z vidika posredovanja informacij, ki so ključne za posamezno državo. Rodica (2016, str. 162) navaja, da so v poročilih o inovacijskih aktivnostih podjetij uporabljena različna merila outputov, na primer patenti in znanstvena dela kot kazalniki »ustvarjenega« znanja ali število novih proizvodov kot indikatorji uspešnosti proizvodov; merila procesov – indikatorji na osnovi raziskovanja o zadovoljstvu porabnikov, kazalniki spremljanja izboljšanja

kakovosti in fleksibilnosti; merila strateškega uspeha, ki odražajo spremembe (izboljšave) skupnih poslovnih ciljev.

Mulej et al. (2008, str. 243) usmerjajo raziskovalce pri merjenju inovacijske aktivnosti s trditvijo, »da je načelno treba opazovati in meriti vse vplivne dejavnike, da bi ocenili njihove vplive in posledice le-teh, da bi zmogli invencijsko-inovacijski proces inovirati/izboljšati«. Merjenje inovacij, kljub temu, da bi vključili vse »znane oziroma vplivne dejavnike za inovacijsko aktivnost podjetij«, ni enostavno zaradi njihove narave in obsega inovativnih aktivnosti. Pri merjenju inovacij klasificiramo rezultate glede na potrebe raziskovanja ali uporabnika: kako veliko je podjetje, s katero dejavnostjo se ukvarja, obseg njegove dejavnosti, državo, sektor (poslovni sektor, vladni sektor, zasebni nepridobitni sektor, visoko šolstvo, institucije v tujini) ipd. (Rodica, 2016, str. 68). Značilnosti podjetja, kot je npr. velikost podjetja, so pomembne tudi pri razlagi razlik v višini sredstev, ki jih podjetja v EU namenijo za raziskave in razvoj ter s temi povezane inovacijske dejavnosti. Velika podjetja, opredeljena kot podjetja z 250 ali več zaposlenimi, so v obdobju med leti 2011–2014 porabila skoraj štiri petine vseh izdatkov sredstev podjetij v EU 28 za raziskave in razvoj (Graf 1). Sredstva malih in srednje velikih podjetij, z 10 do 249 zaposlenimi, predstavljajo le petino teh sredstev (Hollanders in Es-Sadki, 2017).

Graf 1: Delež izdatkov sredstev podjetij v EU28 za raziskave in razvoj *



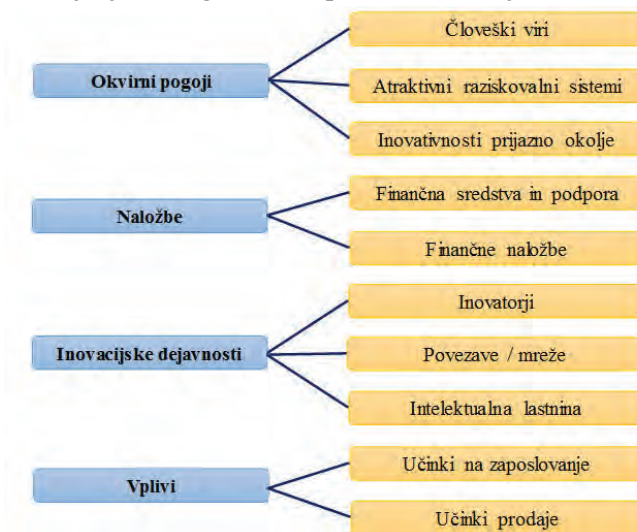
* povprečje podatkov 2011–2014 za EU28

Vir: Hollanders, H. in Es - Sadki, N. (2017). European Innovation Scoreboard 2017. European Commission, str. 12.

Z namenom merjenja rezultatov inovativnosti v posameznem gospodarstvu so na osnovi ključnih lastnosti pri merjenju inovacij razvili indikatorje, ki omogočajo primerljivost izmerjenih rezultatov (Rodica, 2016, str. 68). Za merjenje inovativnosti celotnega nacionalnega gospodarstva je primerna metodologija EIS (European Innovation Scoreboard). EIS spremlja kazalnike, ki ne merijo inovativnosti, temveč inovacijsko sposobnost na ravni držav. EIS je v Evropi osrednji instrument za merjenje inovativnosti in njene primerjave med državami članicami EU. Primerjalne vrednos-

ti, na osnovi katerih se določa lestvica, so med drugim: število prijavljenih patentov, temeljni spodbujevalci inovacij in ustvarjanje znanja, razvitost sistema vseživljenjskega izobraževanja, dosežki pri izobraževanju mladih, poslovna vlaganja v raziskave in razvoj, nacionalni sistemi inovacij, število diplomantov, deleži univerzitetnih raziskav, ki jih financira industrija, vlaganja v informacijsko-komunikacijske tehnologije, vlaganje v razvoj inovacij itd. (Rodica, 2016, str. 70). Okvir za merjenje inovacijske uspešnosti regij za leto 2017 (RIS 2017) vsebuje za merjenje inovacijske uspešnosti 27 kazalnikov, in je glede na prejšnje okvirje izpopolnjen (Slika 1). Te kazalnike vsebuje tudi okvir evropskega sistema inovacijskih kazalnikov EIS 2017.

Slika 1: Okvir merjenja EIS: glavne skupine in dimenzije



Vir: Hollanders, H. in Es - Sadki, N. (2017). European Innovation Scoreboard 2017. European Commission, str. 8.

Glavne skupine in dimenzije okvirja merjenja v EIS 2017 so (Slika 2): okvirni pogoji, naložbe, inovacijske dejavnosti in vplivi. Pri merjenju je v letu 2017 uporabljena izboljšana metodologija, ki bolje opredeljuje/zajema naložbe v spretnosti, digitalno pripravljenost, podjetništvo in javno-zasebna inovacijska partnerstva. Med kazalniki so v EIS 2017 vključeni regionalni podatki za vseživljenjsko učenje, mednarodne znanstvene soobjave, najpogosteje citirane objave, javno-zasebne soobjave, zahtevki za blagovne znamke in zahtevki za modele. V poročilu EIS 2017 so predstavili pričakovane kratkoročne spremembe inovacijske uspešnosti EU za 19 kazalnikov. Za 13 od 19 kazalnikov/indikatorjev je uporabljena linearna regresija. Na izvedene osnovi linearne regresije je v prihodnjih dveh letih ocenjeno povečanje zaposlenih v dejavnostih, ki temeljijo na znanju. Ocenjen je povečan izvoz storitev, ki temeljijo na znanju in povečano usposabljanje za IKT. Delež populacije, ki konča visokošolski študij se je med letoma 2009 in 2016, vsako leto povečal. Tudi v prihodnjih dveh le-

tih je ocenjeno povečanje populacije. Za kazalnik človeški viri, ocenjeno povečanje deleža tistih, ki končajo visokošolski v starosti 25–34 let z visokošolskim izobraževanjem (Hollanders in Es - Sadki, 2017).

3 Pregled inovacijske uspešnosti v regijah držav članic EU in sosednjih držav

Za razvoj in konkurenčnost regij je pomemben vidik implementacije nacionalnega/regionalnega inovacijskega sistema. Razvite države so spoznale moč regionalne ravni inovacijskega sistema in ga implementirajo v praksi. Pri tem izkoriščajo regionalni intelektualni kapital in regijske prednosti. Države, kjer je stopnja inovacijskih politik izrazito oblikovana s strani regij, so federalne države (Avstrija, Belgija, Nemčija) in države z voljenimi regionalnimi oblastmi (Italija, Španija, Velika Britanija (Škotska, Wales, Severna Irsko)). Države, kjer stopnja inovacijskih politik ni decentralizirano obvladana s strani regij, so države z voljenimi regionalnimi oblastmi (Danska, Slovaška, Turčija; Češka, Portugalska (avtonomne oddaljene regije)) in države brez voljenih regionalnih oblasti/decentralizirana struktura razvojnih agencij: države z regionalnimi inovacijskimi strategijami (Madžarska, Irsko, Portugalska (osrednji del) in države le s posameznimi inovacijskimi projekti (Grčija, Finska, Luksemburg, Islandija, Nova Zelandija, Slovenija) (Rodica, 2016, str. 127). Regionalna inovacijska uspešnost je pomemben kazalnik za odločanje o izvajanju politik, namenjenih podpori inovacij (Hajek in Henriques, 2017).

V dokumentu Pregled inovacijske uspešnosti regij 2017 (RIS 2017), navajajo, da je v 220 regijah 22 držav članic EU ter Norveške, Srbije, Švice in nekaterih sosednjih držav v regiji (Ciper, Estonija, Latvija, Litva, Luksemburg in Malta) v letu 2017 svojo inovacijsko uspešnost izboljšalo skoraj 60 % regij (128 od 216) opredeljenih glede na klasifikacijo statističnih teritorialnih enot (NUTS 1 in NUTS 2). Evropske regije so v pregledu inovacijske uspešnosti razvrščene v vodilne regije inovatorke (53 regij), pomembne regije inovatorke (60 regij), zmerne regije inovatorke (85 regij) in skromne regije inovatorke (22 regij). Skupine uspešnosti regij so razčlenjene na: regije najboljše tretjine, srednje tretjine in najslabše tretjine. Izmed vseh regij je najbolj inovativna regija Stockholm na Švedskem, ki ji sledita danska regija Hovedstaden in regija South East v Združenem kraljestvu. Na splošno je najbolj inovativna regija v Evropi Zurich v Švici. Inovacijska uspešnost se je izboljšala pri vseh regijah v Avstriji, Belgiji, Franciji, na Nizozemskem, Norveškem, Slovaškem. Tudi v državah z zmerno ravno inovacij obstajajo regionalna središča za inovacije: Praga na Češkem, Bratislava na Slovaškem in Baskija v Španiji. Vodilne inovatorke so se glede vseh kazalnikov najbolj odrezale, zlasti pri kazalnikih, ki merijo uspešnost njihovega sistema raziskav (znanstvene objave) ter poslovne inovacije (delež inovativnih podjetij). V pregledu inovacijske uspešnosti regij 2017 poudarijo: »Obstaja močna pozitivna povezava med regionalno inovacijsko uspešnostjo in regionalno

konkurenčnostjo, kakor je razvidno iz primerjave rezultatov poročila z rezultati meritve regionalne konkurenčnosti iz kazalnika regionalne konkurenčnosti, ki ga objavlja Evropska komisija« (European Commission, 2017a, str. 2). Slovenija je v pregled vključena kot ena sama regija. Slovenija je v EU inovacijska sledilka (Rodica, 2016, str. 277). Slovenija in njene statistične regije negativno odstopajo od EU v izračunanem skupnem inovacijskem indeksu in dodano vrednostjo na zaposlenega (Rodica, 2016, str. 8). Kateri razlogi spodbudijo mala in srednje velika podjetja v JV Sloveniji k inoviranju predstavimo z delnimi rezultati izvedene raziskave (Rodica, 2016) v naslednjem poglavju.

4 Metodologija

4.1 Namen in cilji

Cilj raziskave je raziskati mnenje predstavnikov podjetij in drugih akterjev o tem kateri razlogi spodbudijo mala in srednje velika podjetja v JV Sloveniji k inoviranju, koliko finančnih sredstev namenijo za R&R in izobraževanje mala in srednje velika podjetja v JV Sloveniji (Rodica, 2016).

4.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteza

Glede na postavljene cilje smo si postavili naslednji raziskovalni vprašanja:

- Kateri razlogi spodbudijo mala in srednje velika podjetja v JV Sloveniji k inoviranju?
- Koliko finančnih sredstev namenijo mala in srednje velika podjetja v JV Sloveniji za R&R in izobraževanje?

Hipoteza: Med malimi in srednje velikimi podjetji v JV Sloveniji prihaja do razlik v višini finančnih investicij, namenjenih raziskovanju, razvoju in izobraževanju.

4.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Zbrane odgovore predstavnikov podjetij smo analizirali z univariatno, bivariatno in multivariatno statistično analizo.

V kvantitativnem delu raziskave smo raziskali mnenja predstavnikov podjetij o dejavnih uspešnosti inovacijskega pristopa v celotnem geografskem področju statistične regije JV Slovenija. Pri anketiranju, v katerega smo zajeli vse enote osnovne množice, smo uporabili neslučajnostni način vzorčenja (v raziskavo smo vključili vsa mala in srednje velika podjetja s seznama podjetij v Jugovzhodni Sloveniji). Vzorec je reprezentativen. Osnovno množico kvantitativne raziskave so predstavljale vse male in srednje velike gospodarske družbe (glede na SKD). Zapisali smo, da vse te objekte imenujemo podjetja. V raziskovanje je bilo vključeno 155 enot iz Poslovnega registra podjetij. V raziskavo smo vključili vsa mala podjetja (torej tista, ki zaposlujejo 10–49 oseb) in srednje velika podjetja (tista, ki zaposlujejo

50–249 oseb) iz statistične regije Jugovzhodna Slovenija iz občin z dolenskega in s kočevsko-ribniškega območja. Vprašalnike so podjetja dobila po e-pošti. Spletno anketo smo izvedli s pomočjo portala www.lka.si. Zbiranje podatkov o inovacijski aktivnosti podjetij v JV Sloveniji je trajalo v obdobju od 20. 7. 2013 do 20. 11. 2013. Vprašalnik o inovacijski dejavnosti v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih Statističnega urada Republike Slovenije INOV-P-S smo za potrebe raziskave dopolnili z naborom dejavnikov in preoblikovali vprašalnik v posamezne skupine trditev. Uporabljen instrument v kvantitativnem delu je strukturiran vprašalnik, ki je kvantitativno obdelan po metodi opisne in inferenčne statistike. Med glavne dejavnosti malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji smo uvrstili predelovalno dejavnost, gradbeništvo, trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozi (G, 9,1 %), promet in skladiščenje, gostinstvo, informacijske in komunikacijske dejavnosti, strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, druge dejavnosti.

Osnovno raziskovalno metodo predstavljata deskriptivno-empirična in kavzalno-neeksperimentalna metoda. Začetni metodološki okvir raziskovanja je deduktivne narave. Z analizo variance smo ugotavljali, če se aritmetične sredine razlikujejo od skupine do skupine, npr. ali se višina sredstev za inovacijsko aktivnost v malih in srednje velikih podjetjih razlikuje glede na njihovo različno velikost. Pri primerjanju aritmetične sredine dveh skupin glede na velikost podjetja ali dejavnost podjetja smo uporabili t test.

5 Rezultati

Med najpomembnejšimi razlogi za uvajanje inovacij predstavniki malih in srednje velikih podjetij JV Slovenije navedejo izboljševanje rezultatov podjetja. Z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja glede spodbude/vzroka inoviranja ocenjujejo trditev, ki se nanaša na dejavnik konkurence. Pri tem jih najbolj spodbuja konkurenca v obliki novih znanj in idej, malo manjši, a tudi velik pomen pa pripisujejo spodbudam/vzrokom konkurence v obliki cenovnih pritiskov. Večji pomen pripisujejo konkurenci v obliki novih znanj in cenovnih pritiskov srednja podjetja, malo manjši pomen pa mala podjetja. Ugotovimo, da obstajajo statistično značilne razlike neodvisnih spremenljivk dejavnikov poslovnih praks podjetij glede na velikost podjetja pri dejavniku tržna naravnost na ciljne trge in dejavniku preučevanje težav kupcev. Srednje velika bolj načrtovano prilagajajo trženjski splet izbranim ciljnim trgov in proučujejo morebitne težave kupcev z namenom ponuditi novo ali boljše rešitev za zadovoljitev potrebe, saj so za izvajanje teh potrebna visoka finančna sredstva in usposobljeni zaposleni z različnimi znanji. Srednje velikim podjetjem v JV Sloveniji zaposleni v podjetju predstavljajo pomembnejši vir informacij za izvajanje inovacijske dejavnosti z učenjem ob raziskavah in razvoju znotraj podjetja kot malim podjetjem z manj zaposlenimi. Srednje velika podjetja pripisujejo večji pomen strateškemu načrtovanju inoviranja in notranjemu znanju zaposlenih tudi s stalnim razvojem izboljšav v R&R skupini ali oddelku in pridobivanjem različnih finančnih

spodbud. Tudi pridobivanje teh je povezano z znanji, ki so potrebna, da se podjetja uspešno prijavijo na razpise. Izražen večji pomen predstavnikov v srednje velikih podjetjih za takšne aktivnosti lahko tudi pri tem dejavniku povezujemo z možnostjo vlaganja višjih finančnih sredstev za namen inoviranja.

Predvidevali smo, da se višina finančnih investicij za omenjene inovacijske pristope oziroma inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij razlikuje. Zato smo preverili naslednjo hipotezo: Med malimi in srednje velikimi podjetji v JV Sloveniji prihaja do razlik v višini finančnih investicij, namenjenih raziskovanju, razvoju in izobraževanju.

V Tabeli 1 prikazemo povprečne ocene stroškov podjetij (v EUR za leto 2012), standardni odklon in standardno napako ocene glede na velikost podjetij v JV Sloveniji. Trditve se nanašajo na višino finančnih investicij, namenjenih raziskovanju, razvoju in izobraževanju na področju inovacij.

Tabela 1: Strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na višino finančnih investicij, namenjenih raziskovanju, razvoju in izobraževanju

<i>Št. vpr.</i>	<i>Trditev</i>	<i>Povpr. št. zaposlenih</i>	<i>n</i>	<i>Povprečje (v EUR)</i>	<i>Stand. Odklon (v EUR)</i>	<i>Stand. Napaka (v EUR)</i>
6.1	Notranje (interne) raziskave in razvoj.	10–49	35	27800,00	27581,484	4662,122
		50–249	14	34172,36	38476,731	10283,339
6.2	Zunanje raziskave in razvoj, ki jih je podjetje kupilo.	10–49	25	12304,00	14206,321	2841,264
		50–249	10	17130,00	23491,183	7428,564
6.5	Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij.	10–49	32	5431,25	8458,988	1495,352
		50–249	11	4590,91	4465,525	1346,406

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Na podlagi podatkov lahko sklepamo, da so vse ocenjene trditve opisne statistike za merjene spremenljivke finančnih investicij, namenjenih inoviranju, glede na ocenjene povprečne vrednosti in izračunan standardni odklon različne. Ugotavljamo, da so mala in srednje velika podjetja na omenjenih področjih v povprečju največ sredstev namenila notranjim (internim) raziskavam in razvoju. Glede na velikost podjetij so največ sredstev za notranji R&R na področju inoviranja v povprečju namenila srednje velika podjetja. Tudi pri finančnih investicijah, namenjenih zunanjim raziskavam in razvoju, so srednje velika podjetja namenila za inoviranje več sredstev kot mala. Delež finančnih investicij, ki so jih srednje velika podjetja namenila na področju inoviranja zunanjim raziskavam in razvoju, je znašal približno polovico povprečnih sredstev, namenjenih notranjim raziskavam. V malih podjetjih je bil ta delež nižji in je znašal manj kot tretjino sredstev, namenjenih notranjim (internim) raziskavam in razvoju. Takšen rezultat smo glede na podatke letnih poročil podjetij

pričakovali. Iz Tabele 1 vidimo, da so bila finančna sredstva, ki jih podjetja namenja-
jo za usposabljanje na področju inovacij, višja v malih podjetjih.

Za preverjanje tretje raziskovalne hipoteze s področja najpomembnejših dejavnikov,
ki spodbujajo inovacijsko aktivnost malih in srednje velikih podjetij smo uporabili
t-test neodvisnih spremenljivk (drugi stolpec v Tabeli 2).

*Tabela 2: T-test neodvisnih spremenljivk dejavnikov finančnih investicij, namenjenih
raziskovanju, razvoju in izobraževanju na področju inovacij*

	<i>Levenov test ekvivalentnosti varianc</i>		<i>T-test za ekvivalentnost aritmetičnih sredin</i>				
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>g</i>	<i>p</i>	<i>Razlika PV</i>	<i>Standardna napaka razlik</i>
Notranje (interne) raziskave in razvoj: ocena stroškov v EUR za leto 2012.	2,235	0,142	-0,650	47	0,519	-6372,357	9796,989
Zunanje raziskave in razvoj, ki jih je podjetje kupilo: ocena stroškov v EUR za leto 2012.	2,182	0,149	-0,748	33	0,460	-4826,000	6451,278
Zapišite oceno: usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij: ocena stroškov v EUR za leto 2012.	0,693	0,410	0,313	41	0,756	840,341	2683,879

PV = povprečna vrednost; p = statistična verjetnost.

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Kljub omenjenim razlikam hipoteze ne potrdimo, saj s t-testom za ekvivalentnost aritmetičnih sredin nismo potrdili statistično značilnih razlik med obema skupinama podjetij. To nakazuje na dejstvo, da razlike med izvedenimi inovacijskimi pristopi oziroma inovacijske aktivnosti podjetij, ki jih opazimo, veljajo le za v raziskavo vključena mala in srednje velika podjetja v JV Sloveniji. Iz Tabele 2 je razvidno, da med malimi in srednje velikimi podjetji ne obstajajo statistično značilne razlike neodvisnih spremenljivk dejavnikov finančnih investicij, namenjenih raziskovanju, razvoju in izobraževanju na področju inovacij ($p > 0,05$). To kaže na dejstvo, da srednje velika podjetja glede na mala sicer namenjajo višja finančna sredstva za notranje in zunanje raziskave in razvoj, vendar ta razlika ni statistično pomembna.

6 Sklep

V EU zaostajamo za vodilnimi svetovnimi inovatorji. Zato so prizadevanja Evropske komisije za zagon in razširitev podjetij, usmerjena v poudarjanje in spodbujanje razvoja inovacij, ki so ključne za blaginjo EU.

Med malimi in srednje velikimi podjetji JV Slovenije so razlike glede inovacijske dejavnosti. Med najpomembnejšimi razlogi za uvajanje inovacij predstavniki malih in srednje velikih podjetij JV Slovenije navedejo izboljševanje rezultatov podjetja. Ugotovimo, da z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja glede spodbude/vzroka inoviranja ocenjujejo trditev, ki se nanaša na dejavnik konkurence. Pričakovano jih pri tem najbolj spodbuja konkurenca v obliki novih znanj in idej, malo manjši, a tudi velik pomen pa pripisujejo spodbudam/vzrokom konkurence v obliki cenovnih pritiskov. Predlagamo, da načrtovalci inovacijskih aktivnosti v Sloveniji predvidijo možnosti in spodbudijo več inovacij med malimi in srednje velikimi podjetji v JV Sloveniji tudi s spodbudami iz podpornega okolja, sodelovanjem v mreženjih in drugih aktivnostih, ki jih predvidevajo že oblikovani razvojni dokumenti. V strateško oblikovan inovacijski načrt naj vključijo mala in srednje velika podjetja, saj kljub temu, da srednje velika podjetja glede na mala sicer namenjajo višja finančna sredstva za notranje in zunanje raziskave in razvoj, ta razlika ni statistično pomembna.

LITERATURA

1. European Commission (2017a). Pregled inovacijske uspešnosti regij 2017. Povzetek, Različica SI. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23989>.
2. European Commission (2017b). Inovacije v EU: stanje se izboljšuje, vendar je potreben enakomernjši napredek. Spletna stran: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1673_sl.htm.
3. Hajek, P. in Henriques, R. (2017). Modelling innovation performance of European regions using multi-output neural networks. *Plos ONE*, 12, št. 10, str. 1–21. Spletna stran: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185755>.
4. Hollanders, H. in Es - Sadki, N. (2017). European Innovation Scoreboard 2017. European Commission.
5. Mulej, M. et al. (2008). Inovacijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja. Ljubljana: Korona plus, Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
6. Rodica, B. (2016). Dejavniki uspešnosti inovacijskega pristopa v malih in srednje velikih podjetjih – primer jugovzhodna Slovenija. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.

The Role of Business Process Management in Sustainable Business Practice

UDC 005.81:502.131.1

KEY WORDS: business process management, enterprise management, system of business management, sustainable business

ABSTRACT - This article includes an analysis of both conceptual and empirical experiences discussing various industrial contexts and evaluation of their impact on business process management. Business process management (BPM) can be defined as one of the most important concepts when we are talking about integration of application technologies in the business environment. BPM is a philosophy that allows to manage an organisation in a complex way, dividing the load within various areas, and technologies that go with this process. This paper deals with the analysis of benefits and problems of the BPM concept realisation.

UDK 005.81:502.131.1

KLJUČNE BESEDE: upravljanje poslovnih procesov, upravljanje podjetij, sistem vodenja podjetij, trajnostno poslovanje

POVZETEK - Prispevek vključuje analizo konceptualnih in empiričnih izkušenj, ki razpravljajo o različnih industrijskih kontekstih ter o njihovem vplivu na upravljanje poslovnih procesov. Upravljanje poslovnih procesov (BPM) je mogoče opredeliti kot enega najpomembnejših konceptov, ko govorimo o integraciji aplikacijskih tehnologij v poslovnem okolju. BPM je filozofija, ki omogoča kompleksno vodenje organizacije in pri tem deli obremenitve na različna področja in tehnologije, ki se s tem procesom ukvarjajo. Prispevek je namenjen analizi prednosti in slabosti realizacije koncepta BPM.

Business Process Management (BPM) has appeared as a result of the integration of Total Quality Management (TQM) and Business Process Reengineering (BPR) concepts and information technology development.

Business Process Management can be defined as a business methodology aimed at improving the efficiency of the organization through the systematic management on the basis of automation, integration, monitoring and continuous optimization. BPM is a platform for cooperation between businesses and technologies that contributes to the improvement of business processes efficiency and ensures their flexibility and transparency (Zemlyakov, 2010).

BPM involves people, systems, functions, customers, suppliers and partners. The key notion here is the convergence of technologies with BPM management theories. Business process is the basis of the departments' number reduction and it determines their functional boundaries, that is why they can be standardized and optimized by a competent organization. According to the BPM approach, processes are the basis for the achievement of business goals and also for the strategy selection, for which the combination of business knowledge (through appropriate methods and tools) and Information Technology is fully automated, which ensures competitiveness and efficiency increase. The use of the BPM concept allows you to measure and standardize business processes, as well as to connect via the computer network and it can be

universal. This kind of technology allows you to change business processes easily, separating supplements from the primary key business processes. Processes are no longer static during long periods of time, they are transformed with the changing environment (Syaglova, 2016).

Many organizations improve their IT starting from the lived processes using new technologies, but ask not, how they can use technology to support new processes. Many organizations of different sizes are implementing already for several years process oriented standard based management systems, such as quality ISO9001, environmental ISO14001, information security ISO/IEC27001, IT service ISO/IEC 20000-1, hygiene management systems ISO 22000 or others, which are based on common principles: objectives and strategies, business processes, resource management and continuously optimization (Stoll, 2010).

BPM is able to eliminate the separation of business and IT, promoting cooperation and joint responsibility in the sphere of development, implementation and optimization of BP. This methodology makes it possible to say that the development of the adequate software is a backup-process in creating, maintaining and improving business processes. BPM technologies give an opportunity to do business using the Internet that enables to design and describe it with the help of information systems. These methods and tools enable organizations to focus more on the business itself and less on the technical details. BPM can include information systems directly and coordinate the use of the existing assets in the production process for the integration and reuse of any existing supplements.

Two approaches can be seen in the analysis of this management philosophy evolution: “organizational management” and “adaptability”.

There are some arguments which prove the growing influence of BPM:

- experts in management, leadership, organizational and personal development agree that BPM is a management model of the future because of its ability to structure organizations, to meet the highest environment protection requirements and customer needs , as well as those of competition growth and information technology development (Desha and Dawes, 2017);
- the emergence of international organizations founded for the development of the BPM theory and its propaganda, training programs development;
- the major organizational consultants’ recognition of BPM as one of their strategic consulting services;
- recognition of the BPM Model and related technologies as the fastest growing segment in the world over the past five years with the best prospects;
- recognition by information technology designers of the promising investments in BPM technology applications, as in one of the fastest growing segments;
- use of BPM models by the largest and most diversified companies in the world;
- increased focus of the international organizations’ efforts for development, promotion and application of standards of the management system for BPM;

- development of the trends in human resource management contributes to the organizational structures flattening and to the integration with BPM;
- development of education in the field of BPM.

BPM solutions (BPMS) are a new category of software and introduce a new era of information technology infrastructure. BPMS - is a set of BPM technologies that includes all functional, technical and infrastructure abilities in a unified integrated environment. BPMS's goal is to extract various software applications that support the processes and to store them accessible for the storage of consultants who need to work with them, integrating the information about the organization at a higher level. BPMS must meet all the necessary requirements of flexibility, reliability, scalability, high productivity, fault-tolerance and service quality; and as the technology goes beyond the company, it must also provide an advanced security level (Minchenkova, 2010).

BPMS elements should perform the following functions:

- Business process modeling;
- Development of the application as conditions for cooperation between business processes;
- Development of updates and publication of technical documentation;
- Business process modeling to evaluate their performance under load at the certain time of the process;
- Integration of information from other business systems;
- Automation of business processes;
- Implementation of the applications that support the processes in conditions that do not require more knowledge and experience from the end-users;
- Analysis of the process and operation.

There are elements that influence the effectiveness of the BPM concept application:

- Resource optimization: all the documentation and information is digitized and automated;
- Time reduction: users have all the necessary information for a flexible problem solution;
- Quality and integrity of the processes: it means availability of the tools for process control in real time;
- Maximum use of infrastructure and meeting both internal and external customer needs (Safronova, Nezhnikova, 2017).

Obstacles for organizations to use BPM are caused by:

- Lack of clearly identified processes in the organization;
- Uncertain strategy and lack of information about policy the organization;
- Presence of non-formalized processes, mainly related to economics and accounting;
- Presence of activities and tasks of the unsupported operating systems;
- Relationship problems between business designers and the IT team;
- Difficulties in the realization of working process of market decision-making;

- Difficulties in synchronization of information processes and business operations. This is the biggest problem to minimize paperwork which takes most of working time;
- The need to incorporate new technologies in the management process (digital media, flow of documents, document management, remote access, digital signatures, etc.).

Conclusions

Increasing interest in the methodology of business process management and development of technological capabilities of BPM- solutions ensure an increasing number of consumers in this market in the coming years, providing companies with certain techniques and tools to solve problems of efficiency rise and responsiveness. BPM enables to use an unprecedented level of process automation while minimizing the time required to improve the processes and to provide communication in the general management system of the company.

LITERATURE

1. Desha, C. in Dawes, L. (2017). Exploring the role of lean thinking in sustainable business practice: A systematic literature review – Elsevier.
2. Minchenkova O. (2008). Competitiveness improvement of the organization on the base of knowledge management. Monograph - Moscow., SUM.
3. Safronova, N., Nezhnikova, E. in Kolhidov, A. (2017). Sustainable Housing Development in Conditions of Changing Living Environment MATEC Web of Conferences, 106, International Science Conference SPbWOSCE-2016 “SMART City” St. Petersburg, Russia, November 15–17, pp. 239–243.
4. Stoll, M. in Laner, D. (2010). System development by process integrated knowledge management // Advanced Techniques in Computing Sciences and Software Engineering, 153–158.
5. Syaglova, Yu. V. (2016). Cyclicity of marketing paradigms. Bulletin of the RUE, 3, No. 87, pp. 114–119.
6. Zemlyakov, D. N. (2011). About the methodology crisis of economics -Moscow: Publishing house of CEMI RAS.

Izazovi prakse liderstva u javnom sektoru Srbije

UDK 35:005(497.11)

KLJUČNE REČI: praksa liderstva, javni sektor, Srbija

POVZETEK - Srbija se suočava sa izazovom reformi u javnom sektoru. Većina novih zakonskih propisa je već na snazi, međutim implementacija značajnih promena vezano za upravljanje ljudskim resursima i posebno za stil rukovođenja menadžera u javnom sektoru Srbije je posebno izazovan zadatak. Naš cilj je da prikazemo opšti stil rukovođenja u organizacijama iz javnog sektora Srbije na osnovu rezultata Cranet i COCOPS istraživanja. Kako kulturne vrednosti značajno utiču na ponašanje na radnom mestu, najvažnije dimenzije srpske nacionalne i organizacione kulture ćemo isto prikazati. Posebna pažnja će se posvetiti starosnoj strukturi menadžera, njihovom obrazovnom nivou i profilu, prikazaćemo udeo žena na rukovodećim pozicijama, nivo centralizacije i autonomije, praksu komunikacije, zatim odsustva, fluktuaciju i zadovoljstvo zaposlenih, kao i uticaj politike na proces selekcije u organizacijama javnog sektora u Srbiji.

UDC 35:005(497.11)

KEY WORDS: leadership practice, public sector, Serbia

ABSTRACT - Serbia is now facing the challenge of public sector reforms. The new legislation is mainly in force, but the implementation of significant changes concerning the human resource management practice and especially the leadership style of the managers in Serbian public sector is a highly demanding task. Our aim is to present the general leadership practice in the public sector organisations in Serbia based on the results of Cranet and COCOPS researches. As cultural values may significantly influence the workplace behaviour, the main dimensions of Serbian national and organisational culture will be presented. Special attention will be paid to the age structure of managers, their educational level and professional profile. We will also present the proportion of women in managerial positions, the level of centralisation and autonomy, the communication practice, absenteeism, fluctuation and satisfaction, as well as the influence of politics on the selection process in the public sector organisations in Serbia.

1 Uvod

Trenutnu menadžment praksu javnog sektora Srbije u značajnoj meri određuje princip samoupravljanja koji je dominirao u Jugoslaviji u drugoj polovini prošlog veka, posledice ekonomske, političke i društvene krize 90-ih godina XX veka, kao i dimenzije nacionalne kulture Srbije. Autori Bernaciak, Duman i Šćepanović (2011) ističu da se ekonomski razvoj, privatizacija i reforma javnog sektora u Srbiji odvijala sporije nego u okolnim zemljama.

Zakon o umanjenu neto prihoda lica u javnom sektoru (2013) tačno određuje pojam javnog sektora Republike Srbije, što čine: (1) direktni i indirektni budžetski korisnici Republike Srbije, autonomne pokrajine i lokalne samouprave, (2) Narodna banka Srbije, (3) javne agencije osnovane u skladu sa zakonom koji uređuje javne agencije, uključujući sve regulatorne i nadzorne institucije, komisije, zavode, fondove, savete i druge subjekte čiji je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina, od-

nosno lokalna samouprava ili su pod kontrolom države, (4) svi organi i organizacije koji su osnovani zakonom ili čiji je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina, odnosno lokalna samouprava, kao i tela čiji su osnivači ti organi i organizacije, (5) javna preduzeća čiji je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina, odnosno lokalna samouprava, kao i subjekti čiji je osnivač javno preduzeće, (6) pravna lica nad kojima Republika Srbija, autonomna pokrajina, odnosno lokalna samouprava ima direktnu ili indirektnu kontrolu nad više od 50 % kapitala ili više od 50 % glasova u organima upravljanja.

U 2000. godini u državnim institucijama i preduzećima radila je skoro polovina zaposlenih lica, i činili su oko 30 % bruto društvenog proizvoda (BDP). Prema podacima autora Lovre (2015) trenutno javna potrošnja čini oko 45,55 % BDP-a, u javnom sektoru zaposleno je oko 570 000 lica, od toga u budžetskim institucijama oko 430 000, dok u javnim preduzećima 140 000 lica. Broj državnih službenika, prema izjavi ministarke za državnu upravu i lokalne samouprave, Ane Brnabić, broj državnih službenika u 2016. godini iznosila je 478 686 (www.srbijadanas.com/vesti/info/ministarka-obelodanila-srbija-ima-478683-drzavnih-sluzbenika-2016-12-27).

Cilj rada je da prikaže opštu praksu upravljanja u organizacijama javnog sektora Republike Srbije na osnovu rezultata Cranet i COCOPS istraživanja. Kako dimenzije nacionalne kulture bitno utiču na ponašanje u radnim organizacijama, kao i na stil liderstva, u radu prvo kratko prikazujemo dimenzije nacionalne kulture Srbije prema istraživanjima autora Hofstede. U okviru prikaza rezultata Cranet istraživanja iz 2015. godine o praksi upravljanja ljudskim resursima posebna pažnja se posvećuje strukturi zaposlenih u privatnom i javnom sektoru Srbije i to prema godinama starosti i nivou obrazovanja, kao i prikazu podataka o fluktuaciji, apsentizmu i troškovima radne snage. Od rezultata COCOPS istraživanja, čiji je cilj analiza stavova rukovodilaca u javnom sektoru, prikazujemo udeo žena na rukovodećim pozicijama, obaveštenost rukovodilaca o ciljevima organizacije, percipirani nivo centralizacije i uticaj politike na stil liderstva u javnom sektoru.

Radi prikaza specifičnosti nacionalne kulture Srbije koristimo četiri osnovne dimenzije autora Geert Hofstede. Podatke za Srbiju, Sloveniju i Hrvatsku prikazujemo u donjoj tabeli.

Tabela 1: Dimenzije nacionalne kulture Hrvatske, Slovenije i Srbije

	<i>Udaljenost od moći</i>	<i>Izbegavanje neizvesnosti</i>	<i>Individualizam-kolektivizam</i>	<i>Muške-ženske vrednosti</i>
Hrvatska	73	80	33	40
Slovenija	71	88	27	19
Srbija	86	92	25	43

Vir: <http://www.hofstede.com>.

Na osnovu dobijenih podataka zaključuje se da od bivših republika Jugoslavije Srbija je zemlja sa najvećom udaljenošću od moći, sa najvećim izbegavanjem neizve-

snosti, zemlja gde vladaju kolektivističke vrednosti, a od analiziranih tri zemalja tu su ženske vrednosti najmanje izraženiji. Uopšteno gledano, u Srbiji zaposleni prihvataju da je moć u organizacijama nejednako raspoređena, imaju visoki otpor prema promenama, ceni se kolektivistički duh, pripadnost grupama i vrednosti kao što je porodica, harmonija u životu itd. Na osnovu dimenzija nacionalne kulture Srbija je slična Latinskoj Americi i zemljama Mediterana. Najveće razlike se primećuju u odnosu na zemlje anglosaksonske kulture, odatle savremena menadžment praksa potiče (Hofstede, 2017).

Autor Janićijević (2003) ističe da prema rezultatima Hofstede-a visok nivo udaljenosti od moći obično ukazuje na visok nivo centralizacije, dok visok nivo izbegavanja neizvesnosti obično je povezan sa visokim nivoom formalizacije organizacije. Međutim, poslovna praksa Srbije ukazuje na to da je ovde visok nivo centralizacije povezan sa niskim nivoom formalizacije. U preduzećima lideri imaju izuzetno značajnu poziciju, jer oni štite zaposlene od neizvesnosti, oni odlučuju o svim bitnim pitanjima. Zbog svoje specifične uloge, ako lider pogreši u nečemu, to javno ne sme priznati, šta više i gubitak treba da prikaže kao uspeh, da bi zadržao svoju funkciju.

Rezultati autora Janićijević (2006) pokazuju da ne postoji značajna razlika u kulturnim dimenzijama menadžera u privatnom i javnom sektoru. U Srbiji privatizacija nije dovela do promene u kulturnim vrednostima. Novija istraživanja (Janićijević, 2013) ukazuju na to da se stavovi rukovodilaca u preduzećima Srbije ne menjaju u značajnoj meri, međutim mlađa generacija usvaja nove vrednosti. Istraživanja u krugu master studenata smera Menadžment ukazuju na mnogo manju udaljenost od moći, na manje izbegavanje neizvesnosti, zatim na kolektivističke i ženske vrednosti, nego u slučaju iskusnih rukovodilaca.

Specifičnosti nacionalne kulture Srbije u značajnoj meri otežavaju primenu savremenih menadžment tehnika razvijenih u SAD i Zapadnoj Evropi. Šta više, na zaposlene u Srbiji deluju drugačiji motivatori nego na radnike u anglosaksonskoj kulturi. Na osnovu rezultata istraživanja iz 2000. godine utvrđeno je da je najvažniji faktor motivacije u Srbiji direktor preduzeća koji zaslužuje poštovanje (83,9 %), zatim dobar odnos sa kolegama (76 %) i poverenje u sposobne rukovodioce (75,9 %) (Bogićević - Milikić, 2002).

Elementi organizacione kulture javnog sektora Srbije tesno su povezani sa odnosima zapošljavanja u javnoj sferi. Autori Bernaciak, Duman i Šćepanović (2011) ističu da je u javnom sektoru Srbije mnogo veća stabilnost zapošljavanja nego u privatnom sektoru. Radna mesta u državnoj upravi, u zdravstvu, u prosveti itd. su relativno stabilna i uglavnom znače zapošljavanje na neodređeno vreme.

Rakić i Momčilović (2003) naglašavaju da je Vlada Srbije već u 2000. godini pokrenula nekoliko važnih procesa radi sprovođenja reforme javne uprave. Autor Šević (2005) međutim ističe da su i tada prilikom selekcije rukovodilaca u javnom sektoru prioritet dali političkoj podobnosti a ne stručnosti kandidata. Od lidera u javnom

sektoru očekivalo se sprovođenje zakonskih propisa, bez da se analizira legitimnost donetih zakona ili aktuelne prakse.

Strategija državne uprave Republike Srbije (2004) definisala je osnovne ciljeve i principe reforme. Glavni ciljevi su: izgradnja demokratske države zasnovane na vladavini prava, odgovornosti, javnosti, ekonomičnosti i efikasnosti, kao i izgradnja državne uprave usmerene ka građanima, koja je sposobna da građanima i privatnom sektoru pruži visok kvalitet usluge uz razumne troškove. Principi reforme su: decentralizacija, depolitizacija, profesionalizacija, racionalizacija i modernizacija.

Nažalost, sprovođenje reformi je sporo. Među zaključcima stručnog skupa »Državna uprava za budućnost – reforme u službi pružanja javnih usluga po meri građana« održanog 30. marta 2016. godine stoji i izjava da mnogi od lidera u javnoj sferi Srbije ne raspolažu sa liderskim i menadžerskim sposobnostima. Često uopšte ne donose odluke, probleme bez predloga rešenja upućuju na više hijerarhijske nivoe.

To se obično dešava zbog toga jer stručnjaci u javnoj sferi postaju rukovodioci bez liderskih kompetencija, samo zato jer se njihov rad ne može drugačije nagraditi – samo napredovanjem na višu hijerarhijsku lestvicu sa većom zaradom. Liderske sposobnosti državnih službenika na položaju je potrebno bitno poboljšati, jer neadekvatno liderstvo utiče na smanjenje produktivnosti i efikasnosti rada javne uprave, a pored toga dovodi i do rasta prekovremenih radnih časova, do izostanaka i fluktuacije.

Najbolji stručnjaci iz javnog sektora često daju otkaz i zapošljavaju se u privatnoj sferi ili u inostranstvu. Kako građani ne dobijaju adekvatne informacije o reformama javnog sektora, imidž javne uprave je veoma loš. U svom izlaganju na ovoj konferenciji stručnjak Svetske banke, Srđan Svirčev je istakao da je u javnoj upravi Srbije odnos rukovodilaca i podređenih 1 : 3, odnosno da je svaki 4. zaposleni na rukovodećoj poziciji, a da je odnos osnovnih i pratećih delatnosti 70 : 30. Prema preporuci stručnjaka odnos rukovodilaca i podređenih trebao bi da bude 1 : 8, dok odnos osnovnih i pratećih delatnosti 80 : 20.

Sama Vlada Srbije u Strategiji reforme državne uprave u Republici Srbiji iz 2014. godine ističe da je zabrinjavajuća praksa zapošljavanja državnih službenika na poziciji jer se to često odvija netransparentno, bez raspisivanja konkursa. I vrednovanje rezultata rada državnih službenika se često odvija na bazi subjektivnih ocena, što potvrđuje i podatak da je oko 80 % ocena ističe se ili posebno se ističe. Vrednovanje performanse je za sada uglavnom administrativna funkcija, koja omogućava napredovanje državnih službenika.

Ciljevi državnih službenika nisu u skladu sa strateškim ciljevima državne ustanove gde rade, najčešće se sastoje samo od nabiranja njihovih radnih zadataka. Reforma javne uprave Srbije je otežana i zbog toga što većina opština ne raspolaže dovoljnim brojem kvalifikovanih državnih službenika, a još veći problem predstavlja manjak kompetentnih lidera.

Autor Živković (2017) isto naglašava da se odabir rukovodioca u javnom sektoru Srbije obično dešava na netransparentan način, često bez jasno definisanih kriterijuma odabira i bez adekvatne konkursne procedure. Znači još nije postignut jedan od najvažnijih ciljeva reforme javne uprave, depolitizacija. Na nivou pokrajina i lokalnih samouprava situacija je slična.

2 Metodologija

Cilj rada je da prikaže opštu praksu upravljanja u organizacijama javnog sektora Republike Srbije na osnovu rezultata Cranet i COCOPS istraživanja. Kako dimenzije nacionalne kulture bitno utiču na ponašanje u radnim organizacijama, kao i na stil liderstva, u radu prvo kratko prikazujemo dimenzije nacionalne kulture Srbije prema istraživanjima autora Hofstede.

Cranet je mreža naučnih institucija iz raznih zemalja sveta koja prikuplja jedinstvene i međusobno uporedive podatke o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima. Iz bivše Jugoslavije član je Slovenija – Univerzitet u Ljubljani, Hrvatska – Univerzitet u Zagrebu i Srbija – Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet u Subotici. U nastavku sledi prikaz osnovnih rezultata istraživanja iz 2015. godine kada su odgovore na pitanja upitnika davali menadžeri za ljudske resurse ili rukovodioci zaduženi za kadrovska pitanja u organizacijama sa više od 50 zaposlenih. Analizirano je 158 organizacija, od toga 104 iz privatnog sektora i 54 iz javnog sektora. U okviru prikaza rezultata Cranet istraživanja iz 2015. godine o praksi upravljanja ljudskim resursima posebna pažnja se posvećuje strukturi zaposlenih u privatnom i javnom sektoru Srbije i to prema godinama starosti i nivou obrazovanja, kao i prikazu podataka o fluktuaciji, apsentizmu i troškovima radne snage.

U okviru međunarodnog COCOPS (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future) projekta u 2013. godini pomoću anketnog upitnika analizirano je mišljenje 1349 viših rukovodilaca iz javne uprave Srbije o stilu rukovođenja i o sprovođenju reforme javne uprave. Od rezultata COCOPS istraživanja, čiji je cilj analiza stavova rukovodilaca u javnom sektoru, prikazujemo udeo žena na rukovodećim pozicijama, obaveštenost rukovodilaca o ciljevima organizacije, percipirani nivo centralizacije i uticaj politike na stil liderstva u javnom sektoru.

3 Rezultati i diskusija

U nastavku sledi prikaz rezultata istraživanja o praksi liderstva u javnoj sferi Srbije.

Tabele 2. i 3. prikazuju strukturu zaposlenih prema starosti, i to tabela 2. udeo zaposlenih koji su mlađi od 25 godina, dok tabela 3. udeo zaposlenih koji su stariji od 50 godina.

Tabela 2: Udeo zaposlenih – mlađi od 25 godina (%)

	0%	1–10 %	11–25 %	26–50 %	51–75 %	76–100 %	Ukupno
Privatni sektor	6,7	53,8	26,9	7,7	2,9	1,9	100
Javni sektor	25,0	51,9	15,4	7,7	0	0	100
Ukupno	12,8	53,2	23,1	7,7	1,9	1,3	100

Vir: Leković, B., Slavić, A. i Berber, N. (2015). Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja. Subotica: Ekonomski fakultet.

Tabela 3: Udeo zaposlenih – stariji od 50 godina (%)

	0%	1–10 %	11–25 %	26–50 %	51–75 %	76–100 %	Ukupno
Privatni sektor	2,9	42,3	26,9	13,5	13,5	1,0	100
Javni sektor	0	7,8	17,6	45,1	27,5	2,0	100
Ukupno	1,9	31,0	23,9	23,9	18,1	1,3	100

Vir: Leković, B., Slavić, A. i Berber, N. (2015). Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja. Subotica: Ekonomski fakultet.

Dobijeni podaci pokazuju da u većini analiziranih organizacija radnici mlađi od 25 godina čine manje od 10 % zaposlenih, dok radnici stariji od 50 godina čine manje od ¼ zaposlenih.

Tabela 4. prikazuje udeo zaposlenih sa visokim obrazovanjem u analiziranim organizacijama, posmatrano ukupno, kao i po sektorima.

Tabela 4: Udeo zaposlenih sa visokim obrazovanjem (%)

	1–10 %	11–25 %	26–50 %	51–75 %	76–100 %	Ukupno
Privatni sektor	36,5	27,9	14,4	12,5	8,7	100
Javni sektor	9,6	26,9	26,9	15,4	21,2	100
Ukupno	27,6	27,6	18,6	13,5	12,8	100

Vir: Leković, B., Slavić, A. i Berber, N. (2015). Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja. Subotica: Ekonomski fakultet.

Na osnovu prikazanih podataka zaključujemo da je u oko polovini posmatranih organizacija udeo visokoobrazovane radne snage manje od 25 %. U javnom sektoru se zapošljava više zaposlenih sa fakultetskom diplomom nego u privatnom sektoru.

Prema podacima Cranet istraživanja iz Srbije fluktuacija zaposlenih u analiziranim organizacijama iznosi u proseku 6,59 %. U privatnom sektoru fluktuacija je 7,68 %, dok u javnom sektoru to je 4,48 %. Odsustvo zaposlenih sa posla zbog bolovanja i drugih ličnih razloga u posmatranim organizacijama iznosi u proseku 7,10 dana. U privatnom sektoru zaposleni u proseku odsustvuju 6,79 dana godišnje, dok u javnom sektoru oko 7,71 dana godišnje. U analiziranim organizacijama troškovi radne snage iznose u proseku 34,68 % ukupnih troškova. U privatnom sektoru udeo troškova radne snage je 28,73 %, dok u javnom sektoru 46,15 %.

Autori izveštaja COCOPS istraživanja, Štimac i Lazarević (2013) ističu da o procesu izbora rukovodilaca u javnom sektoru puno govori podatak o strukturi trenutnih lidera. Većina ispitanih 21 državnih sekretara, 178 državnih službenika na poziciji i 1150 rukovodilaca na izvršilačkim radnim mestima raspolaže sa fakultetskom diplomom: 91,2 % je završio akademske ili postdiplomske studije, a 4 % ima i titulu doktora nauka. Najveći deo ispitanika visoko obrazovanje stekao je iz oblasti prirodnih ili tehničkih nauka (33,3 %), ekonomskih nauka (30,3 %), prava (21,4 %), društvenih nauka (6,6 %), politikologije (5,3 %) i medicinskih nauka (3,4 %).

Državni službenici na poziciji obično raspolažu sa kraćim stažem nego državni službenici na izvršilačkim radnim mestima ili oni na rukovodećim pozicijama. To je sigurno povezan i sa činjenicom da su državni službenici na poziciji generalno mlađi, 27,3 % ima između 36 i 45 godine starosti, njih 34 % između 46 i 55 godina, dok kod državnih službenika na izvršilačkim radnim mestima taj odnos je 19,6 % i 49 %. Podaci o radnom iskustvu govore i o tome da velika većina lidera u javnoj sferi nema radno iskustvo iz privatnog sektora, što bi im sigurno olakšao primenu savremenih principa reforme javne uprave. Rezultati COCOPS istraživanja ukazuju i na to da rukovodioci na izvršilačkim radnim mestima brzo dostignu »stakleni plafon« jer su mogućnosti horizontalnog i vertikalnog napredovanja veoma ograničeni.

Od 13 zemalja koji su učestvovali u ovom međunarodnom istraživanju nakon Litvanije (56,9 %) u Srbiji je najveći procenat žena na rukovodećim pozicijama u javnom sektoru (52,4 %). Prema autorima Štimac i Lazarević (2013) ovaj fenomen se može pripisati socijalističkim tradicijama, kada su i u Jugoslaviji veliku pažnju posvetili ravnopravnosti polova. Međutim, detaljnija analiza podataka ukazuje na to da je u okviru izvršilačkih radnih mesta udeo žena rukovodilaca 60 %, među državnim službenicima na poziciji taj udeo je 40 %, dok je u krugu državnih sekretara samo 10 %. Nažalost još uvek je prisutan fenomen »staklenog plafona« i kod napredovanja žena u javnoj upravi Srbije i eventualna diskriminacija zbog stereotipa prema ženskim rukovodiocima.

O primenjenom stilu liderstva puno govori obaveštenost zaposlenih o organizacionim ciljevima. Ranija istraživanja su ukazala na to da su organizacioni ciljevi u državnoj upravi Srbije često dvosmisleni i nisu adekvatno komunicirani prema zaposlenima. Na skali od 1 do 7 jasnoća postavljenih ciljeva ocenjena je sa 5,5; dok obaveštenost svih službenika o ciljevima ocenjena je sa nižom ocenom od 5,2. Od 13 uključenih zemalja situacija je najbolja u Litvaniji i Velikoj Britaniji sa ocenama oko 6. U Srbiji postoji i raskorak u viđenju državnih službenika na poziciji sa mišljenjem državnih službenika izvršilaca. Percepcija državnih sekretara najviše odgovara percepciji šefova grupa, odnosno najviši rukovodioci javne uprave su svesni ovog problema.

Smanjenje centralizacije je jedan od ciljeva reforme javnog sektora Srbije. Međutim za sada rukovodioci imaju nizak nivo samostalnosti. Na skali od 1 do 7 ispitanih 1349 rukovodilaca iz javne uprave svoju samostalnost u planiranju budžeta vredno-

vala je ocenom 2,7. Situacija je malo bolja u pogledu izbora i izrade politike, jer je ocena samostalnosti 3,2; dok kod sprovođenja politika ocena samostalnosti je 3,9.

Politizacija javne uprave je jedan od problema, a depolitizacija jedan od proklamovanih principa reforme javne uprave Srbije. Vezano za ovaj fenomen politički uticaj na izbor viših rukovodilaca ocenjen je sa 4,9. Od analiziranih država najbolja situacija je u Holandiji gde je taj pokazatelj 2,7. Nažalost, od ispitanih 13 država političari u Srbiji poštuju u najmanjoj meri tehničku stručnost viših rukovodilaca (4,9). Najverovatnije zbog toga je preferenca za depolitizaciju državne uprave najveća u Srbiji (5,7).

Zaključak COCOPS istraživanja krije se u odgovoru na pitanje o evaluaciji reforme. Upoređujući sa situacijom pre 5 godina velika većina (62,4 %) ispitanih viših rukovodilaca iz javne uprave smatra da nema značajnih razlika. Oko petina (19,1 %) smatra da je situacija još gora, dok samo oko 18,5 % ispitanika smatra da se funkcionisanje javne uprave poboljšalo u odnosu na situaciju pre pet godina.

4 Zaključek

Na stil liderstva u javnoj sferi Srbije bitno utiču dimenzije nacionalne kulture, tradicija radničkog samoupravljanja, kao i ekonomske, političke i društvene posledice krize na kraju 20. veka. U prethodnim decenijama javni sektor Srbije bio je poznat po privlačnim, stabilnim radnim mestima. Na zapošljavanje je u velikoj meri uticala politika, najvažniji kriterijum je bila politička podobnost, a ne stručno znanje. Nakon demokratizacije u 2000. godini doneti su i novi zakoni vezani za javnu upravu. Od 2004. godine proklamovani cilj vlade je reforma javne uprave na bazi principa decentralizacije, depolitizacije, profesionalnosti, racionalnosti i modernizacije.

Rezultati Cranet istraživanja ukazuju na to da su zaposleni u javnom sektoru stariji i obrazovaniji. U javnom sektoru Srbije zaposleni više odsustvuju sa posla nego u privatnom sektoru, troškovi radne snage su veći, a fluktuacija niža. Podaci COCOPS istraživanja svedoče o tome da su rukovodioci u državnoj upravi Srbije obično mladi, bez dugog radnog staža i bez radnog iskustva iz privatnog sektora. Prilikom njihovog izbora politički uticaj je još uvek dominantan, političari ne cene njihovo znanje, često ni rukovodiocima nisu jasni organizacioni ciljevi, centralizacija je izražena, naročito u pogledu planiranja budžeta. Većina rukovodilaca još nije iskusila boljitak u funkcionisanju javne uprave.

Iako je proklamovani cilj Vlade Srbije podržavanje reforme javne uprave trenutni stil liderstva (nizak nivo kompetentnosti, nejasni ciljevi, izražena centralizacija) značajno otežavaju decentralizaciju, depolitizaciju, profesionalizaciju, racionalizaciju i modernizaciju javne uprave.

LITERATURA

1. Bernaciak, M., Duman, A. i Šćepanović, V. (2011). Employee welfare and restructuring in the public sector: evidence from Poland and Serbia. *European Journal of Industrial Relations*, 17, br. 4, str. 365–380.
2. Bogičević Milikić, B. (2002). Kulturna ograničenja teorija motivacije: Herzbergova higijensko-motivaciona teorija. *Economic Annals*, 153–154, str. 87–97.
3. Hofstede, G. (2017). Compare Cultures. Spletna stran: www.hofstede-insights.com [Citirano 11. 3. 2018].
4. Janićijević, N. (2003). Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. *Economic Annals*, 156, str. 45–66.
5. Janićijević, N. (2006). Impact of privatization on managers' work related values. V: Cerović, B. (ur.). *Privatization in Serbia: Evidence and Analysis*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
7. Leković, B., Slavić, A. i Berber, N. (2015). *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja*. Subotica: Ekonomski fakultet.
8. Lovre, I. (2015). *Analiza efikasnosti u javnom sektoru (Doktorska disertacija)*. Sremska Mitrovica: Univerzitet Educons – Fakultet poslovne ekonomije.
9. Rakić, V. i Momčilović, V. (2003). The Issues of HRM in the Serbian Public Administration. *South-East Europe Review of Labour and Social Affairs*, 1, str. 179–186.
10. Spletna stran: www.srbijadanas.com/vesti/info/ministarka-obelodanila-srbija-ima-478683-drzavnih-sluzbenika-2016-12-27 [Citirano 10. 3. 2018].
11. Strategija državne uprave Republike Srbije (2004, 2014). Službeni glasnik RS, 9/14, 42/14–isp.
12. Stručni skup »Državna uprava za budućnost – reforme u službi pružanja javnih usluga po meri građana«, Zaključci i preporuke (2016).
13. Šević, Ž. (2005). Measuring performance on a local government level in a transitional country: The case of Serbia. *International Journal of Public Sector Management*, 18, br. 7, str. 582–603.
14. Štimac, V. i Lazarević, M. (2013). Kontekst javnog upravljanja i reforme u Srbiji – rezultati ankete viših rukovodilaca u državnoj upravi. Beograd: Beogradski fond za politicku izuzetnost – Tim za socijalno uključivanje i smanjanje siromaštva Vlade Republike Srbije.
15. Zakon o umanjenju neto prihoda lica u javnom sektoru (2013). Službeni glasnik Republike Srbije št. 108.
16. Živković, R. (2017). Na putu od »kadrovske evidencije« ka »upravljanju ljudskim resursima«. *Polis*, 1, 12, str. 21–26.

Razvijanje partnerskega modela v zdravstveni negi

UDK 373.5:61+00.56

KLJUČNE BESEDE: avtoriteta, partnerski odnosi, pedagoški odnosi, praktični pouk, vzgoja, izobraževanje, zdravstvena nega

POVZETEK - Danes smo povsem prepričani, da sta vzgoja in izobraževanje neločljivo povezana, saj lahko le na ta način dosegamo naše najvišje cilje – uresničujemo vizijo pozitivnih učnih izidov. Kakor je po mnenju Watzlawicka nemogoče ne komunicirati, je v pedagoškem odnosu nemogoče ne vzgajati. Všečnost šole, skrbno izbrane vsebine in učitelji, ki morajo biti dobro izobraženi, razgledani in dostopni v vsakem oziru, vplivajo na avtoriteto in posledično na dober pedagoški odnos. V programu zdravstvena nega, kjer izobražujemo za poklic srednje medicinske sestre/srednjega zdravstvenika, dijake pri praktičnem pouku v kabinetu prek učnih situacij pripravljamo na delo z bolniki v različnem kliničnem okolju. Le dober pedagoški odnos lahko dijaka vodi v razvoj partnerskega odnosa, ki je temelj novejših zdravstvenih nege. Z dijaki smo v razredu organizirali delavnico, kjer so na podlagi spoznavanja različnih modelov odnosov zaigrali vloge. Znanje so obogatili z intervjujem strokovnjakinje in tako ponovno ovrednotili svoj etični odnos.

UDC 373.5:61+00.56

KEY WORDS: authority, partner relationship, pedagogical relationship, practical lessons, upbringing, education, nursing care

ABSTRACT - Nowadays, there is a strong believe that upbringing and education are inseparably connected. It is the only way we can achieve greater goals and thus bring to life the vision of positive educational outcomes. According to Watzlawick, as it is impossible not to communicate, in the pedagogical relationship it is impossible not to influence the child in the sense of a second upbringing. The authority and a favourable pedagogical relationship are influenced by the attractiveness of the school, by the carefully chosen curriculum and teachers who have to be well educated and accessible in every sense. In our nursing programme, we educate our students for the profession of a nurse/male nurse. With practical lessons in cabinets, using learning situations, we also prepare our students for work with patients in various clinical environments. Only through a good pedagogical relationship a student can develop a partner relationship, the foundation of modern nursing care. We organised a workshop where our students played roles based on familiarising themselves with different models. They also enhanced their knowledge by interviewing an expert and re-evaluated their ethical attitude.

1 Uvod

Nenehne družbene spremembe in hiter tehnološki razvoj pomembno vplivajo na delovanje in učinkovitost celotnega šolskega sistema. Reševanje sistemskih pedagoških in metodoloških problemov narekujejo nenehna spreminjanja in prilagajanja, kar pomembno vpliva na kakovost učnega procesa. V najožjem smislu pomembno posega na mikropedagoško področje – področje vzgojno-pedagoškega odnosa, ki ga je proučeval tudi Gogala.

V bližnji preteklosti je prevladovalo mnenje, da vzgoja v šoli ni potrebna. Kmalu pa je postalo jasno, da se fenomenu vzgoje pravzaprav ni mogoče izogniti in da je prisoten na vsakem koraku izobraževanja. Je stranski produkt izobraževanja, saj s

tem, ko posredujemo učno snov, sprašujemo, ocenjujemo, hkrati posredujemo vrednote (Kroflič in Peček Čuk, 2009) in etično držo. Prav tako delujemo vzgojno, ko vzpostavljamo odnos, rešujemo probleme, se pogovarjamo o hišnem redu, se družimo pri interesnih dejavnostih itd. Vzgoje v izobraževanju torej ni mogoče ukiniti ali je ignorirati, saj je vseprisotna – potrebno jo je le ozavestiti in jo načrtno vključiti v pedagoško delo. S tem bi dobila dimenzija vzgoje (Kroflič in Peček Čuk, 2009) transparenten in legitimen pridih, učitelji, dijaki in njihovi starši pa bi dobili jasno predstavo, za katere vrednote vzgajamo in oblikujemo posameznika (osebna odgovornost, strpnost, sočutnost, okoljska ozaveščenost).

Za doseganje tako visoko postavljenih vzgojnih ciljev bi bilo potrebno oblikovati vzgojni načrt, ki pa je pri nas na ravni javne šole trenutno predpisan le za osnovne šole. Vsekakor bi omenjeni dokument v poklicnem in strokovnem šolstvu omogočal večjo podporo razvoju posameznikovih osebnostnih potencialov, na drugi strani pa bi bilo to nujno potrebno orodje za obvladovanje vse večjih vzgojnih in disciplinskih težav (Kroflič in Peček Čuk, 2009).

Za učinkovito doseganje zgoraj omenjenih ciljev se ob spreminjanju vloge šole spreminja tudi stara vloga učitelja (Razdevšek - Pučko, 2004). Posledično se zato spreminja tudi sam odnos med učiteljem in učencem (Javornik in Kovač Šebart, 1992). Dober odnos je pogoj za medsebojno spoštovanje, za učinkovito podajanje učne snovi in ustvarjalnost posameznikov. Z dobrimi odnosi, s sodelovanjem in z medsebojnim zaupanjem med učiteljem in učenci se gradi učiteljeva avtoriteta, o kateri obstaja veliko različnih predstav.

2 Medosebni odnosi

2.1 Avtoriteta

Z opredeljevanjem avtoritete se je ukvarjalo veliko mislecev in strokovnjakov – vsak je razvil svojo teorijo, vse pa v svojem bistvu sledijo ideji, da avtoriteta pomeni posedovanje moči, prežeto s kakovostnim odnosom.

Z odnosom avtoritete je človek neločljivo povezan tako rekoč že od rojstva, saj vzgoja brez avtoritete ni mogoča. Pri vzgoji gre za proces celostnega oblikovanja posameznikove osebnosti. Kako človeka oblikujemo, pa je odvisno od vrednot in norm družbe ter od oblike avtoritete, ki jo izvajamo. Vsak izmed nas se je in se srečuje z različnimi oblikami avtoritete, ki jo izvajajo tisti, ki nas vzgajajo in izobražujejo. Skozi zgodovinska obdobja so se oblikovale različne vzgojne avtoritete (apostolska – stvar vere in prostovoljne pokorščine; Kantova – učenje pokorščine, nato razvoj lastnega uma; Rousseaujeva - dednost, lastna aktivnost, okolje) in vsaka je po svoje zaznamovala in pustila pečat na »gojencih«. V začetku 20. stoletja so avtoriteti pripisovali predvsem negativne posledice v smislu proizvodnje »preveč podredljivih posameznikov brez zmožnosti lastnega presojanja«. Začeli so se zavze-

mati za otroku prijazno vzgojo brez avtoritete, ki so jo videli v permisivni obliki vzgajanja. Vendar se je izkazalo, da demokratizacija odnosov v vzgoji ne omogoča razvoja svobodne osebnosti.

2.2 Učiteljeva avtoriteta

Poklic učitelja danes ni več tako cenjen in priznan kot je bil nekoč, zato je pod vprašaj postavljena tudi samoumevna avtoriteta učitelja. Le-ta je bila v preteklosti nekaj samoumevnega, nekaj kar je bilo povezano z njegovim statusom oz. z institucijo kot tako. Danes temu ni več tako; avtoriteta ni nujno več lastnost vsakega učitelja (Pribil, 1899, v: Kroflič, 1997). Vsak učitelj se mora potruditi, da si jo pridobi ter tudi ohрани. Za vzpostavitev avtoritete je pomembno, «da si v očeh učencev pridobi avtoriteto z mesta znanja» (Kovač Šebart in Krek, 2009, str. 189) in »z mesta učitelja« (Kovač Šebart in Krek, 2009, str. 15). To je torej oseba, v katerega učenci verjamejo, ker verjamejo v njegovo znanje in ker ga spoštujejo kot osebo zaradi njegovih ravnanj.

Pogoj za učiteljevo avtoriteto je predvsem transferni odnos med učiteljem in učenecem. Gogala (1966, str. 24–25) je ta odnos definiral kot notranjo napetost, ki nastane med delom v razredu ter ju povezuje. To omogoča intenzivno pedagoško delo, prav tako učitelju omogoča vzpostavljanje šolske discipline.

»K pravi učiteljski osebnosti spada občutek, da bi bil učitelj še vedno uspešen, tudi če bi se spremenile vse njegove pozitivne lastnosti« (Žižek, 1987, str. 125). In na vprašanje, kakšna je uspešna učiteljska osebnost, Žižek (1987, str. 125) odgovarja: » ... sami ne vemo, kakšna, nekaj je v njem, nek X, ki čudežno obarva vse njegove lastnosti«.

Učitelji z avtoriteto torej imajo neko kombinacijo osebnostnih lastnosti in kompetenc, ki sestavljajo karizmo, s katero vzpostavijo avtoriteto. Kroflič (1999, str. 55) pravi, da z avtoriteto označujemo posebno obliko pedagoškega odnosa, v katerem učitelj vodi, usmerja, pa tudi disciplinira učenca in si prizadeva, da bi ta vsebino vzgoje in izobraževanja ponotranjil in sprejel za svojo«.

2.3 Vzpostavljanje odnosov

O vzpostavljanju medosebnih odnosov lahko razmišljamo v širšem ali ožjem smislu. V širšem smislu smo vse življenje bodisi pasivni ali aktivni snovalci bolj ali manj kakovostnih odnosov. Ker jih gradimo in tako obstajajo na zavedni in podzavedni ravni, so ves čas prisotni. Nova odkritja kažejo, da imajo odnosi močan in dolgoročen vpliv na nas, še več – z njimi lahko pametno obvladujemo svoje družbeno okolje (Goleman, 2010). O tem, koliko poznamo naše odnose, kako v različnih odnosih delujemo in kaj se znotraj odnosov dejansko dogaja, govori socialna inteligenca (Goleman, 2010). Raziskave na področju socialnih interakcij so konec prejšnjega stoletja »rodile« novo disciplino, socialno nevroznanost (Goleman, 2010). Eden izmed avtorjev, ki je med prvimi uporabil izraz socialna nevroznanost, psiholog John Cacioppo pravi: »Začenjamo razumevati, kako možgani upravljajo socialno vedenje

in, po drugi strani, kako socialni svet vpliva na možgane in delovanje telesa.« To pomeni, da lahko nek odnos ovrednotimo glede na to, kako posameznik vpliva na nas in mi nanj (Goleman, 2010). Odnosi pomembno oblikujejo naše življenje in mu dajejo, lahko pa tudi jemljejo kakovost.

2.3.1 Pedagoški odnos

V šolskem prostoru nenehno prihaja do različnih socialnih interakcij, zato je zelo pomembno, da se tudi kot pedagoški delavci zavedamo, da z dijaki v pedagoških odnosih sooblikujemo tako njihovo kot naše doživljanje, razpoloženje, vedenje. Ko se med učiteljem in dijaki vzpostavi dober odnos, so izpolnjeni pogoji za uspešno sodelovanje. Gogala (1966, str. 34) meni, naj bo učiteljev odnos do učenca neposreden odnos človeka do človeka, ne pa odnos zapovedujočega in vzvišenega učitelja do nedoraslega paglavca. Gordon (1983) meni, da je odnos med učiteljem in dijakom dober, ko obsega odprtost, spoštovanje, vzajemno odvisnost, razvijanje kreativnosti in individualnosti ter skupno zadovoljevanje potreb pri doseganju ciljev. Glasser (2001) meni, da lahko zaupanje in spoštovanje v odnosu med učiteljem in dijaki zmanjša ali celo odpravi disciplinske probleme v razredu.

Pedagoški odnos je vedno določen z institucionalnimi okviri (Javornik in Kovač Šebart, 1992), kar pomeni, da mora biti dober in učinkovit za doseganje dobrih rezultatov, ne sme pa preiti v pretirano prijateljstvo, ljubezen, sentimentalnost ali celo v izkoriščanje in manipulacijo.

2.3.2 Odnosi v kliničnem okolju

Razmerje med MS in B je pogosto zelo neenakovredno in temelji na različnih odnosih. Veatch opisuje štiri modele medsebojnih odnosov med zdravnikom in M, ki pa veljajo tudi za odnose med MS in B.

Model, kjer je B pasiven, MS pa ima vlogo Boga, poimenuje Veatch duhovniški model. Gre za neetičen odnos, kjer B nima nobenega vpliva na odločitve, ki se nanašajo na njegovo življenje. Tehnični model upošteva le gola dejstva, ne pa tudi interesov in čustev vpletenih. Pogodbeni model je odnos, kjer je MS nujno potreben »sodelavec B« pri sprejemanju njegovih odločitev. Ta model upošteva človeka in temelji na odnosu medsebojne izmenjave mnenj ter spoštovanja bolnikovih potreb in interesov. Kolegialni model je visoko idealističen. MS in B sodelujeta kot partnerja in odločitve sprejemata s soglasjem (Tschudin, 1992). Razlike in meje zaradi neenakovrednosti v razmerju skrbi (Tschudin, 1992) izginejo, ko so B informirani in prevzamejo aktivno vlogo v procesu zdravljenja in ZN (Tschudin, 1992). Novejša ZN (Salvage, 1990) zagovarja partnerski odnos z B, saj mnogi B ocenjujejo kakovost ZN s čustvene plati.

2.4 Doživljanje sebe skozi odnos – primer dobre prakse

Dijaki v programu zdravstvena nega imajo v prvih dveh letih izobraževanja le malo stika s kliničnim okoljem. Izjeme so strokovne ekskurzije, ogledi strokovnih služb v zdravstvenih ustanovah ter razne oblike prostovoljstva, ki potekajo v zdravstvenih ustanovah. To vez med kontroliranim učnim in realnim kliničnim okoljem predstavljamo učitelji praktičnega pouka, ki jih pripravljamo na pomemben del vzgoje in izobraževanja – na delo z bolnikom. Prav zato je vzpostavitev dobrega pedagoškega odnosa pri praktičnem pouku še toliko bolj potrebna. Poleg znanja jih želimo opremiti tako, da podpiramo razvoj njihovih osebnostnih potencialov, s katerimi si bodo zgradili lasten vrednostni sistem (Kroflič in Peček Čuk, 2009). Kot zdravstveni delavci bodo pri svojem delu izpostavljeni odnosom z bolniki različnih vrednotnih opredelitev, življenjskih stilov, veroizpovedi. Učitelj dijakom predstavi mnogo primerov iz prakse; vsak je dobrodošel, vendar to ni njihov aktivni odnos oz. izkušnja, saj danes vemo, da se vzgoja posameznika gradi na lastnem doživljanju.

Z dijaki smo v okviru praktičnega pouka organizirali delavnico, kjer so preko primerov v odnosih z medicinsko sestro in bolnikom prepoznali različne vzgojne avtoritete, ki so se izražale v zgoraj omenjenih duhovniških, tehničnih, pogodbenih, kolegijskih in partnerskih modelih. Dijaki so ob tem kritično razmišljali o prednostih, pomanjkljivostih oz. neustreznosti posameznih modelov. Nadaljevali so z doživljanjem odnosov v vlogi dijak – B in dijak – učitelj (mentor) in ob usmerjanju učitelja uprizarjali kolegijske in partnerske odnose. Pri tem so dijaki razvijali odnos do odraslih v smislu pogovarjanja, izmenjave mnenj, empatije in spoštovanja. Po igri vlog so dijaki z usmerjanjem razvili pogovor o počutju v posameznih vlogah. Partnerske odnose so prepoznali kot primerne, potrebne in zrele medosebne odnose. V kliničnem okolju bi v takšnem vzdušju uspevali in bi lahko razvijali svoje strokovne in osebne potenciale. Odnose, v katerih je bilo čutiti premoč, jezo, celo ustrahovanje, so prepoznali in doživeli kot nezrele, neučinkovite in degradirajoče. Če bi se znašli v delovnem okolju v takšnih odnosih, ne bi imeli nikakršnih možnosti profesionalne in osebne rasti.

Delavnica s tem še ni bila zaključena, saj smo se z dijaki dogovorili, da se o pedagoškem in partnerskem odnosu pogovorijo še s strokovnjakinjo, ki ima bogate izkušnje tako iz pedagoškega kot kliničnega okolja. Za pogovor so pripravili oporne točke in konkretna vprašanja. V času, ko so se dijaki pripravljali na prvi del delavnice, so dobili nekaj vpogleda v dejavnike, ki vplivajo na učiteljevo avtoriteto, na pedagoški odnos ter na odnose z bolnikom. Seveda pa so, kot odraščajoči mladostniki, v fazi »gradnje« svojega vrednostnega sistema, kar pomeni, da so osnovna stališča, prepričanja in vrednote že zgrajene.

Pogovor je potekal v sproščenem vzdušju, dijaki so suvereno sodelovali, postavljali vprašanja in izražali tudi svoja mnenja. Pogovor se je razvijal v smeri:

- vzpostavljanja avtoritete nekoč in danes,
- lastnosti učitelja in vodje negovalnega tima, da lahko vzpostavita avtoriteto,
- drugih pomembnih ljudi, ki vplivajo na avtoriteto,

- vzponov in padcev v avtoriteti in odnosih,
- vpliva razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije na avtoriteto in
- partnerskega odnosa na delovnem mestu.

Dijaki so dobili in tudi dobro izkoristili ponujeno priložnost, ki jim je pomagala kritično razmisliti in ponovno ovrednotiti svoj etični odnos.

3 Evalvacija in zaključek

Dijaki so povezali vpliv avtoritete na vzgojo ter nujnost le-te za gradnjo kakovostnih odnosov v vseh življenjskih obdobjih na vseh področjih njihovega življenja. Spoznali so, da so tudi drugi, predvsem starši, pomemben člen pri vzpostavljanju učiteljeve avtoritete in da avtoriteta ni prenosljiva na učitelja, če je starši niso imeli.

Dijaki se v času usposabljanja pri praktičnem pouku v kliničnem okolju soočajo s prepletenimi odnosi med učiteljem, bolniki, njihovimi svojci, strokovnimi ter ostalimi delavci. Kljub odraščanju so še nepremišljeni in nezanesljivi v postavljanju meja (Ščuka, 2008), zato potrebujejo vodenje in usmerjanje s strani učitelja in mentorja na oddelku. Gre za svojevrsten odnos nadrejenosti in podrejenosti, kljub temu pa morajo dijaki v odnosih do bolnika, svojcev, učitelja in zaposlenih pokazati veliko mero zrelosti in odgovornosti. Dijak poglobljen in zelo osebni stik z ZN doživi preko prvih učiteljev, ki ga vodijo skozi praktični pouk. Odnos, ki se vzpostavi med njima in celotno skupino, je pomemben za učinkovit transfer znanja v prakso (iz strokovnega kabineta v klinično okolje). Učitelj z vsemi svojimi dejanji ter z odkrito ljubeznijo do svojega poklica dijaku približa okolje, v katerem se bo nadalje vzgajal, izobraževal in se morda kasneje tudi zaposlil.

V obeh delih delavnice so bili vsi dijaki maksimalno motivirani in angažirani. Bili so polno pozorni, kazali so veliko zanimanja in pozitiven čustven naboj. Navežem se lahko na socialno nevroznanost, ki imenuje takšne pogoje »maksimalno ubrano stanje«. Ko um teče s tako notranjo ubranostjo, so lahkotnost, učinkovitost, moč in hitrost na najvišji stopnji (Goleman, 2010). Lahko bi rekli, da je bil ves čas prisoten Kairos – bog dobre prilike, ki se izraža v časovni uglašeni skupine. Z izbrano vsebino je bil narejen premik v dinamiki skupine, čutiti je bilo empatijo z razredom, ki jo Gogala (1966, str. 24–25) definira kot notranjo napetost, ki nastane med poukom v razredu ter povezuje učitelja z učenci.

LITERATURA

1. Glasser, W. (2001). Vsak učenec je lahko uspešen. Radovljica: Mca.
2. Gogala, S. (1966). Obča metodika. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
3. Goleman, D. (2010). Predgovor: Odstiranje nove znanosti. V: Kovač, M. (ur.). Socialna inteligenca: Nova veda o odnosih med ljudmi. Ljubljana: MK, str. 7–15.

4. Gordon, T. (1983). *Trening večje učinkovitosti za učitelje*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
5. Javornik, M. in Kovač Šebart, M. (1992). O vlogi učitelja v pedagoškem procesu. *Sodobna pedagogika*, 42, št. 1/2, str. 27–37.
6. Kovač Šebart, M. in Krek, J. (2009). *Vzgojna zasnova javne šole*. Ljubljana: Center za študij edukacijskih strategij, Pedagoška fakulteta.
7. Kroflič, R. (1997). *Avtoriteta v vzgoji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
8. Kroflič, R. (1999). *Med poslušnostjo in odgovornostjo*. Ljubljana: Založba Vija.
9. Kroflič, R. in Peček Čuk, M. (2009). Zakaj morajo imeti tudi poklicne in strokovne šole svoj vzgojni koncept? V: Kroflič, R. (ur.), Klarič, T. (ur.) in Peček Čuk, M. (ur.). *Ali poklicne in strokovne šole potrebujejo vzgojni koncept?* Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje, str. 13–23.
10. Matajdl, B. (2005). *Avtoriteta kot sredstvo (individualne in socialne) edukacije (Diplomsko delo)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
11. Razdevšek - Pučko, C. (2004). Kakšnega učitelja potrebuje (pričakuje) današnja (in jutrišnja) šola? *Sodobna pedagogika*, 55 (posebna izdaja), str. 52–74.
12. Salvage, J. (1990). The theory and practice of the »new nursing«. *Nursing Times*, 86.
13. Ščuka, V. (2008). *Šolar na poti do sebe: oblikovanje osebnosti*. Radovljica: Didakta.
14. Tschudin, V. (1992). *Etika v zdravstveni negi: razmerja skrbi*. Ljubljana: Educy: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, 2004.
15. Veatch, R. M. (1972). Models of ethical medicine in a revolutionary age. *The Hastings Center Report*, 2, št. 3, str. 5–7.
16. Žižek, S. (1987). *Jezik, ideologija, Slovenci*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Program nagrađivanja vjernosti, što donosi trgovcima, a što kupcima?

UDK 658.89(497.5)

KLJUČNE RIJEČI: vjernost, nagrađivanje kupaca, trgovci, istraživanje

POVZETEK - Zbog tržišne konkurencije između trgovaca, važno je očuvati maksimalnu vjernost kupaca. Zato pojam vjernosti dobiva na važnosti u inače hladnom i egzaktnom svijetu biznisa. Kupčev odnos vjernosti prema proizvodu doprinosi konstantnoj kupnji istog, unatoč porastu cijene ili smanjenju pakiranja proizvoda. Uspirkos naprednom marketingu, često je najučinkovitiji način oglašavanja subjektivna vjernost kupca prema proizvodu. Vjernost je lakše steći nego li je zadržati, no odgovor problemu mogu biti programi vjernosti. Programi nagrađivanja vjernosti tema je predstojećeg članka, s napomenom o beneficijama istih, kako trgovcima, tako i kupcima. Cilj politike nagrađivanja vjernosti kupaca za trgovce znači pridobiti nove kupce, zadržati stare, usmjeriti ih prema proizvodu, tj. ostvariti maksimalnu dobit. Trgovci stoga nude pogodnosti u obliku kupona, besplatnih poklona uz neke artikle i sl. Autori su proveli istraživanje o navikama kupaca uzimajući u obzir njihovu vjernost, i to na području Zagreba i Zagrebačke županije na uzorku od 250 ispitanika.

UDC 658.89(497.5)

KEY WORDS: loyalty, awarding buyers, sellers, research

ABSTRACT - Due to market competition between sellers, it is very important to preserve the maximum loyalty of customers. This is the reason why loyalty becomes increasingly important in otherwise cold and precise world of business. If the buyer has a sense of loyalty, he will continue to buy the product despite the increase in price or a reduction in product packaging. In addition to advanced marketing, the best way to advertise the product is often based on loyalty the buyer feels towards a product. It is easier to achieve the sense of loyalty than to keep it, however, loyalty programmes can provide solution to the problem. Loyalty programmes are the central topic of this paper, discussing their benefits for both buyers and sellers. For sellers, the goal of awarding loyalty is to attract new buyers, keep the old ones, make them buy the product, i.e. to make the maximum profit. The sellers therefore award the buyers by offering coupons, free gifts with some of the items, etc. The authors conducted a research on customers' habits by interviewing 250 people in the city of Zagreb and Zagreb County about their loyalty.

1 Uvod

Rad obuhvaća analizu statusa programa nagrađivanja vjernosti kupaca obzirom na učinkovitost kartica vjernosti u odnosu na dvoje: što kartica vjernosti donosi trgovcima, a što kupcima? Kako bi se došlo do konačnih odgovora, kako za trgovce, tako i za potrošače-kupce, provelo se empirijsko istraživanje u anketnoj formi na uzorku od 250 ispitanika na području grada Zagreba i Zagrebačke županije različite životne dobi, društvenog i ekonomskog statusa. Ovaj rad ne samo da polazi nego se i temelji na rezultatima istraživanja, budući je ono glavni pokazatelj ekonomskih kretanja, ali i ljudskih potreba u području razmjene, s jedne strane i korporativne politike, s druge.

Predmet empirijskih istraživanja u radu vezan je za (1) potrebe kupaca i njihovo (po)zna(va)nje pojma kvalitete robâ, vrijednosti cijena, usluga od strane trgovaca i

trgovačkih posrednika te matičnih trgovačkih kuća i (2) ispitivanje i analiza svijesti kupaca o vrijednosti i kvaliteti trgovačkih usluga kroz distribuciju kratica vjernosti.

Prije nego li krenemo propitivati glavni objekt ovoga rada, želimo pojasniti ključne pojmove: kupac, proizvod i sustav nagrađivanja.

2 Tumačenje i pojašnjenje ključnih pojmova: kupac, proizvod i program nagrađivanja vjernosti

U stručnoj ekonomskoj literaturi većinom engleskog govornog područja (npr. Berman, Reichheld) stoji slijedeća definicija kupca: pod kupcem se podrazumijeva osoba ili organizacija koja kupuje proizvod, a njihovo zadovoljstvo je predodžba kupca o razini do koje su ispunjeni njegovi zahtjevi i očekivanja.

Promatrano iz pozicije ekonomske učinkovitosti i same – takoreći – »ekonomike ljudskih potreba« može se reći da kupci ulažu određeni napor kako bi postali članovi programa nagrađivanja vjernosti kupaca, a zauzvrat, od strane trgovca, dobiju povlastice koje su dostupne samo članovima toga programa (Termin skovala Dafne Vidanec, profesorice Poslovne etike pri Veleučilištu Baltazar Zaprešić).

Proizvod je najupotrebljiviji izraz svakodnevice i poslovnih, trgovačkih, općenito, ekonomskih krugova. Međutim, ekonomska praksa pod tim imenom poznaje materijalne i nematerijalne atribute koji zadovoljavaju neku potrošačevu potrebu. Etički gledano, nameće se pitanje: tko diktira tu vrstu potrebe: društvo, kapitalistički koncept gospodarstva ili trgovac kao takav? Drugim riječima, tko stvara potrošačku potrebu, odakle ona? – Onkraj općeprihvaćenih i povijesno-ekonomskih zadanih objašnjenja, pojavom kapitalizma pojavio se i nov oblik shvaćanja života, proizvodnje, napretka i gospodarstva, tako da možemo kazati da – u perspektivi kapitalizma – potreba je stvorila potrebu. Kapitalističko je društvo istovremeno konzumerističko društvo, a temelj konzumerizma je potreba. Ne etički promatrana filozofijski shvaćena potreba u smislu svrhe života i napretka, nego potreba za trošenjem, kapitalizacijom profita, akumulacijom nerijetko nepotrebnih, bilo materijalnih ili nematerijalnih dobara. To su nedostaci ekonomske kapitalističke prakse koja upravo pogoduje trgovini kao osnovnoj ekonomskoj djelatnosti i njezinim posrednicima – trgovcima. Tako da se i sam proizvođač može smatrati trgovcem, jer on proizvodi robu za koju je uvjeren da će je prodati. Eklatantni primjer: Steve Jobsov iPhone iz 2007.

Pošto smo objasnili dva temeljna pojma: kupac i proizvod – a potonji smo stavili u jedan opći, povijesno-ekonomski i moralno-filozofijski koncept, sada ćemo još ponešto kazati o tome što podrazumijeva sintagma »program nagrađivanja vjernosti«.

Program nagrađivanja vjernosti može se objasniti kao formalizirano povezivanje kupaca koji ispunjavaju uvjete koje je postavio trgovac, a praćenje zadovoljstva kupaca je bitno za sve trgovce zbog potrebe kontinuiranog pronalaženja novih kupaca i zadržavanja postojećih.

3 Modeli programa nagrađivanja vjernosti

Modeli programa nagrađivanja kupaca predstavljaju relativnu novost u ekonomskoj praksi – poslovnome svijetu u području trgovine. Ti se modeli ponajprije odnose na kupce i kupci su glavni akteri u stvaranju jedne, pomalo formalizirane slike razumijevanja pojma kvalitete i vrijednosti cijene robâ i njihova međuodnosa. Iz toga međuodnosa nastaje jedan ekonomski fenomen koji je razložno teško protumačiti zato što je taj fenomen povezan sa psihološkim faktorima koje taj isti fenomen proizvodi kod ljudi: pitanje zadovoljstva i razočaranja proizvodom koji je netko kupio. U ekonomskoj se literaturi ne razmatra odveć psihologijska konotacija odnosa kupac-proizvod-trgovac, već se ta stanja čuvstava dovode u vezu sa svrhom, tako da Kotler zadovoljstvo (kupca, nap. a.) definira kao »osjećaj ugone ili razočaranja koji rezultira usporedbom očekivanih, te stvarnih, tj. dobivenih vjernosti (izvedbe) proizvoda«.

Dokazano je da postoji veza između zadovoljstva kupaca i prodajnih rezultata, jer prodajni rezultati ovise o razini zadovoljstva kupaca. S druge pak strane, vjernost kupaca može se temeljiti na vjerovanjima ili naklonjenosti prema marki, ona se također može odraziti kao emocionalna povezanost kupca s markom, ili se može promatrati kao redovito kupovanje određene marke. Kako bi se postigla kupčeva odanost, trgovci nerijetko (a to je posebice postalo popularnom ekonomskom praksom zadnje desetljeće kod nas) nude aktivnosti koje će omogućiti stvoriti ekonomske temelje za vjernost među kupcima (Perkov, Primorac i Keblar, 2015). kada govorimo o kupčevoj odanosti nekom brand-u ili trgovcu u kontekstu programa nagrađivanja vjernosti, u Hrvatskoj je s programom nagrađivanja vjernosti kupaca među prvima krenuo njemački trgovački lanac DM Drogerie Markt čiji program nagrađivanja vjernosti, prema nekim podacima obuhvaća preko 900 000 članova.

Mjerila uspješnosti zadovoljstva kupaca pokazuju u kojoj su mjeri kupci ispunili svoja očekivanja koja su im obećana putem programa vjernosti. Mjerila pokazuju stupanj zadovoljstva prema očekivanjima i udio zadovoljnih kupaca prema njihovom ukupnom broju. Takva mjerila zagovaraju svi modeli upravljanja kvalitetom kao što je ISO standard, Total Quality Management (TQM) i drugi. Mjerilom kvalitete zaključuje se da zadovoljni kupci kasnije prerastaju u vjerne kupce, koji osigurava stalan promet; a nezadovoljani kupci djeluju nepovoljno šireći negativno iskustvo na potencijalne kupce. Prema Bermanu postoje brojne vrste programa vjernosti ovisno o vrsti posla kojim se trgovac bavi. Programi vjernosti mogu se podijeliti na četiri modela: (1) tzv. »otvoreni model«: najosnovniji program vjernosti, čije je članstvo otvoreno svima i nagrade se dobivaju samo korištenjem članske kartice. U ovom modelu podatci se ne prikupljaju i trgovac ne primjenjuje ciljani marketing; (2) tzv. »model popusta«: popusti na robnu količinu temeljem kojih kupci dobivaju besplatni proizvod, nakon što ostvare određenu potrošnju. Nedostatak ovoga modela u odnosu na kupce same sastoji se u tome da trgovac ne može ponuditi različite nagrade za različite razine vjernosti, jer ne postoje baze podataka; (3) tzv. »podatkovni model«: pretpostavka je postojanje baze podataka, jer su nagrade temeljene na kumulativnim

kupnjama. U ovom modelu, nakon što kupci postignu određenu razinu u kupnji, program im nudi nagrade koje će ih potaknuti na daljnju potrošnju (npr. Högl-ov program nagrađivanja: rođendanski popusti u određenom postotku ili bonovi u određenoj novčanoj sumi sl.); (4) tzv. »model potpunih informacija«. Riječ je o modelu koji najbolje koristi informacije o kupcima preuzete iz baze podataka, gdje se bilježi povijest kupnje i demografska obilježja kupaca, te ih međusobno uspoređuje. Zabilježene informacije su kasnije korisne za segmentaciju i individualni marketing, te pomažu pri uvođenju novih proizvoda i prodajnih koncepata.

4 Taksonomija i stvaranje programa vjernosti kupaca

Prema Reichheldu, za trgovce vrijedi pravilo da povećanje od 5 % zadržavanja kupaca može povećati dobit trgovca za 25 do 100 %, dok prema Griffinu postoje četiri tipa vjernosti kupaca: (1) kupci bez vjernosti: ovaj tip kupaca prilikom kupnje odlučuju se čas za jedan, čas za drugi proizvod. Kupnju obavljaju kod bilo kojeg trgovca, uglavnom slučajno. Njihovo je mišljenje da su pojedini proizvodi međusobno slični i da nemaju posebne koristi kupovati ih baš od određenog trgovca. (2) inercijska, dvojbeni vjernost: ovdje kupci primjećuju malu razliku između pojedinih istovrsnih proizvoda, tj. njihovih marki, ali ne vide razloge da mijenjaju njihove proizvođače. Kupci kupuju proizvode od nekog trgovca bez navike, ovisno o situaciji, a ne zbog svojih stavova. (3) Potencijalna vjernost: kod ovog tipa kupaca već postoji određena vjernost, ali ona nije izražena u tolikoj mjeri da se odnosi na jednog određenog trgovca baš u svakoj kupovnoj situaciji. (4) prvorazredna vjernost: ovdje kupci kupuju uvijek jednaku marku od istog trgovca.

Cilj svakog trgovca je pretvoriti prve tri navedene kategorije kupaca u četvrtu kategoriju. Prema Griffinu vjerni kupac je onaj koji redovito ponavlja kupnje, kupuje i druge proizvode istog proizvođača, izvještava druge o svojoj kupnji i pokazuje imunitet prema privlačenju konkurenata.

Trgovci koji se odluče uvesti program nagrađivanja vjernosti u svoje poslovanje moraju osigurati kvalitetnu podlogu koja podrazumijeva marketinški informacijski sustav, što znači da trgovac mora posjedovati kvalitetne i točne informacije o svojim kupcima. Programi nagrađivanja vjernosti kupaca moraju se kreirati s jasnim poslovnim ciljem i svrhom kako ne bi naštetili poslovanju trgovca. Stvaranje programa nagrađivanja vjernosti obuhvaća nekoliko faza koje ćemo ukratko opisati u slijedećim redcima.

Faza 1: utemeljenje i razvoj poslovanja. U ovoj fazi trgovac definira vlastito poslovanje i ponudu vjernosti, određuje željene poslovne rezultate, određuje ključne točke dodira trgovca s kupcima, analizira organizacijsku strukturu i poslovne procese.

Faza 2: definiranje odnosa, koristi i ponude za kupce. U ovoj fazi trgovac definira okolnosti i postupke kupaca te uloge programa vjernosti. Određuje elemente pro-

fitabilnosti i poželjno ponašanje kupaca. Nakon toga određuje se grupa kupaca i kreira se marketinška i komunikacijska strategija. Faza 3: provedba, upravljanje i unaprjeđivanje. U ovoj fazi određuju se pokazatelji programa vjernosti, pokazatelji ciljanih razina, pokazatelji načina analiziranja i odlučivanja, pokazatelji strukture nagrađivanja.

5 Program nagrađivanja vjernosti: što donosi trgovcima, a što kupcima? (Rezultati istraživanja)

5.1 Tipologizacija istraživanja potreba kupaca, svrhe trgovaca i utjecaj kartica vjernosti na dobit trgovcima

Provedeno je empirijsko istraživanje, metodom anketnog upitnika. Upitnik pod nazivom »Učinkovitost programa nagrađivanja vjernosti kupaca: korist trgovcima ili kupcima?« izradili su autori ovoga rada, koji je recenzirala dr. sc. Dafne Vidanec, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić. Anketni upitnik broji 21 pitanje koje obuhvaća mišljenja, navike i stavove ispitanika. Anketi je pristupilo 250 ispitanika, od toga 24,8 % muškaraca i 75,2 % žena. Najzastupljenija dobna skupina je od 21–30 godina (49,2 %), a uzorak tvore još i sljedeće skupine: 31–50 godina (40,4 %), 1–20 godina (5,2 %), 51–60 godina (4 %) i 61+ godina (1,2 %).

5.1.1 Vjernost kupaca

<i>Kupujete li domaće ili strane robne marke?</i>	<i>postotak</i>
Domaće robne marke	8 %
Strane robne marke	10,8 %
Oboje	81,2 %

<i>Koje artikle najčešće kupujete?</i>	<i>Postotak</i>
Prehrambene	83,6 %
Modne	38 %
Za kuću i dom	32,4 %
Kozmetičke proizvode	32,8 %
Ostalo	2,4 %

<i>Koliko ste vezani tradicijskom kupnjom određenih proizvoda?</i>	<i>Postotak</i>
Vrlo	23,4 %
Srednje	65,1 %
Nimalo	11,5 %

<i>Koliko vam je važna vjernost poznatim robnim markama prilikom kupnje?</i>	<i>Postotak</i>
Vrlo	22,6 %
Srednje	63,1 %
Nimalo	14,3 %

<i>Koliko kvaliteta proizvoda utječe na vašu vjernost prilikom kupnje?</i>	<i>Postotak</i>
Vrlo	79,4 %
Srednje	20,6 %
Nimalo	0 %

<i>Za ostvarivanje vjernosti prema određenom trgovcu, koliko vam je važno da isti ima ponudu putem web trgovine?</i>	<i>Postotak</i>
Vrlo	25,2 %
Srednje	41,2 %
Nimalo	33,6 %

<i>Kupujete li u trgovinama koje pružaju popuste stalnim kupcima?</i>	<i>Postotak</i>
Da	74,8 %
Ne	25,2 %

<i>Koji postupci mogu utjecati na vas da prestanete biti vjerni određenome trgovačkom lancu?</i>	<i>Postotak</i>
Povećanje cijene	56 %
Smanjenje raznovrsnosti ponude	43 %
Smanjenje kvalitete	74 %
Neljubaznost prodavača	4 %
Ostalo	0 %

5.1.2 Robne marke

<i>Jeste li skloni duže vremena kupovati istu robnu marku proizvoda?</i>	<i>Postotak</i>
Da	84,8 %
Ne	15,2 %

<i>Navedite dva najznačajnija razloga za kupnju određene marke proizvoda?</i>	<i>Postotak</i>
Cijena	65,2 %
Kvaliteta	86,8 %
Ukus	31,6 %
Marka	7,2 %
Dobra promocija	15,6 %
Zdrav proizvod	16 %
Ambalaža	3,2 %
Ostalo	1,6 %

5.1.3 Kartice vjernosti

<i>Omogućavaju li trgovine u kojima kupujete kartice vjernosti?</i>	<i>Postotak</i>
Da	85,7 %
Ne	14,3 %

<i>Posjedujete li kartice vjernosti određenih lanaca trgovina?</i>	<i>Postotak</i>
Da	87,2 %
Ne	12,8 %

<i>Koje kartice vjernosti posjedujete?</i>	<i>Postotak</i>
MultiPlusCard	72,5 %
BIPA Card	55,4 %
DM	85,1 %
Hrvatska pošta – Moja pošta	9 %
Ostalo	4 %

<i>Utječe li kartica vjernosti na vašu sklonost kupovanju u trgovačkim lancima koji nagrađuje vjernost kupaca?</i>	<i>Postotak</i>
Da	48,8 %
Ne	51,2 %

<i>Smatrate li da trgovci profitiraju od davanja bodova i popusta na vjernost kupaca?</i>	<i>Postotak</i>
Da	91,2 %
Ne	8,8 %

6 Zaključak

Trgovci koji žele uspješno održati svoje poslovanje na tržištu moraju težiti vjernim kupcima. Veća vjernost kupaca donosi i veću dobit, što podrazumijeva sposobnost zadržavanja stalnih odnosno profitabilnih kupaca. Ovo znanstveno istraživanje temelji se na programu nagrađivanja vjernosti i navikama kupaca. Sukladno tome, prema socio-demografskim karakteristikama, uzorak ovog istraživanja su činili pripadnici oba spola svih životnih dobi. Financijska moć ispitanika raspoređena je na slijedeći način: 8 % ispitanika raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima do 1.000 HRK; 19,5 % ispitanika raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima od 1.001 do 3.000 HRK; 46,7 % (najviše) ispitanika raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima od 3.001 do 6.000 HRK; 12,7 % ispitanika raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima od 6.001 do 8.000 HRK; te 13,1 % ispitanika raspolaže s mjesečnim financijskim sredstvima većim od 8.000 HRK.

Istraživanje je dokazalo da 87,2 % kupaca u Hrvatskoj sudjeluje u programima vjernosti i skupljajući bodove povećava vrijednost svoje kupnje. Bitno je naglasiti da

putem programa vjernosti kupaca trgovac učvršćuje svoje postojeće odnose s kupcima te lakše stvara nove.

Program vjernosti primjenjuju gotovo svi veliki trgovački lanci, a u novije vrijeme ta mogućnost se otvorila malim i srednjim trgovcima. Svi vodeći trgovci koriste program nagrađivanja vjernosti kupaca da bi što bolje upoznali svoje kupce i njihove kupovne navike, a sve u svrhu poboljšanja prodaje. Ovo istraživanje pokazuje da gotovo svi ispitanici kupuju u trgovinama koje nude kartice vjernosti, te najčešće korištene kartice vjernosti su DM kartica vjernost i MultiPlusCard. Prema tome, trgovci koji ulažu više truda u izradu i održavanje programa vjernosti imaju i preciznije poslovne planove koji će im donjeti veću zaradu (ali i povećati bazu kupaca).

Kod donošenja odluke o kupnji određenog proizvoda, mjereni su sljedeći faktori: najvažnijim faktorom pokazala se kvaliteta proizvoda, na drugom mjestu je cijena proizvoda, zatim ukus proizvoda, dok su dobra promocija, percepcija da je proizvod zdrav, prepoznatljiva marka i ambalaža proizvoda manje bitni faktori za ispitanike ovog istraživanja.

Također, negativan utjecaj na odluku o kupnji određenog proizvoda mogu imati i sljedeći faktori: smanjenje kvalitete kao najutjecajniji faktor; povećanje cijene; smanjenje raznovrsnosti ponude i neljubaznost prodavača. Sukladno provedenoj anketi zaključak je da kvaliteta i cijena utječu na vjernost marki. Da bi trgovac stvorio što veći broj vjernih kupaca, važno im je ponuditi proizvode visoke kvalitete i ciljati one kupce koji nisu cjenovno osjetljivi. Takvi su kupci spremni platiti višu cijenu za poznatu robnu marku i za kvalitetu koju time dobivaju.

Vjernost kupca kompleksan je pojam koji se ne može kategorički kvantificirati jer je vjernost povezana i sa subjektivnim doživljajem kupaca. Jedini način za mjerenje vjernosti kupaca bilo bi izračunavanje dodatnog "napora" koji je kupac voljan uložiti da bi kupovao u određenoj prodavaonici. S druge strane, program vjernosti trgovcima predstavlja sredstvo stvaranja i osnaživanja vjernosti njihovih kupaca, te im također služi za prikupljanje i stvaranje baze podataka, ciljani marketing, poticanje kupaca na kupovinu određenih proizvoda i sl. Svi ti ciljevi služe stvaranju dugoročne i profitabilne veze između kupaca i trgovaca.

LITERATURA

1. Bahtijarević - Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Berman, B. (2006). *Developing an Effective Customer Loyalty Program*. University of California, Berkeley, 49, br. 1. Spletna stran: <https://cmr.berkeley.edu/documents/samplearticles/20064915427.pdf> [Citirano 22. 2. 2018].
3. Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*. San Francisco.
4. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Opinio d.o.o.
5. Kotler P., Wong V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.
6. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
7. Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB.

8. Perkov, D., Primorac, D. i Keblar, V. (2015). Loyalty programmes in croatian retail companies, 11 th International Scientific Conference on Economic and Social Development. A. Book of Proceedings (CD Rom with full papers), Zagreb, 17–18 December. VADEA & University North. [Citirano 8. 3. 2018].
9. Reichheld, F. F. i Teal T. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard: Harvard Business School Press.
10. Segetlija, Z. (1999). Maloprodaja u Republici Hrvatskoj. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Vranešević, T. (2000). Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing.

Vodenje dializnega pacienta skozi postopek priprave na transplantacijo ledvice

UDK 616.61-089.843

KLJUČNE BESEDE: dializa, pacienti, transplantacije, ledvice, medicinske sestre

POVZETEK - V prispevku želimo predstaviti protokol oziroma zaporedje dogodkov, ki jih mora pacient, pri katerem je potrebna transplantacija ledvice, opraviti. Osredotočili smo se na postopek obravnave pacienta skozi celotno obdobje priprav na transplantacijo, predstavitev vloge medicinske sestre v tem procesu in poudarili pomen zgodnjega vključevanja svojcev v ta proces. Medicinska sestra ima v tem procesu dejansko eno najpomembnejših vlog. Na paciente deluje zdravstvenovzgojno, in skrbi, da si dogodki sledijo v logičnem zaporedju, da se med seboj dopolnjujejo, da pacient po svojih najboljših močeh pri vsem tem sodeluje in da se čim prej v pripravo na transplantacijo vključijo tudi svojci pacienta. Za potrebe raziskave smo opravili polstrukturiran intervju s petimi pacienti, ki niso več v bolnišnični obravnavi, pred transplantacijo pa so bili vključeni v pripravo nanjo. Rezultati so pokazali, da je bila za vse intervjuvane paciente v času priprav na transplantacijo ledvice vloga medicinske sestre in svojcev zelo pomembna, saj potrebujejo strokovno in psihološko varnost ter podporo. Pomembno vlogo pri pripravi pacienta ima tudi razpoložljivi čas medicinske sestre za dodatne informacije pacientom in njihovim svojcem.

UDC 616.61-089.843

KEY WORDS: dialysis, patients, transplantations, kidneys, nurses

ABSTRACT - In the article, we want to present the protocol or sequence of events that a patient in need of a kidney transplantation should undergo. We focused on the patient treatment throughout the entire period of preparation for transplantation, the role of a nurse in this process, and emphasised the importance of early involvement of relatives in the process. Nurses actually have one of the most important roles. They act as health educators and care that the events follow a logical order, complementing one another; they also assure that the patient cooperates in the best possible way, and that relatives are involved in the transplant preparation as soon as possible. For the purpose of the research, we conducted semi-structured interviews with five patients who were no longer in hospital treatment, and had been involved in the transplant preparation prior to kidney transplantation. The results showed that all the interviewed patients considered the role of a nurse and relatives as very important during the kidney transplant preparation, because they needed professional and psychological safety and support. The available time of a nurse to give additional information to patients and their relatives also has an important role in preparing the patient for kidney transplantation.

1 Uvod

Razvoj medicine je v zadnjih desetletjih omogočil, da pacientu z odpovedjo enega ali več organov oboleli organ nadomestimo z novim, ki ga dobimo od umrlega ali živega darovalca. Danes je možno transplantirati ledvico, srce, jetra, pljuča, kostni mozeg, trebušno slinavko in črevo, lahko pa tudi dva ali več organov hkrati, na primer ledvico in trebušno slinavko, jetra in ledvico, srce in pljuča (Duh, 2009).

Med najpogosteje presajenimi organi je ledvica, njihova transplantacija pa ena od oblik zdravljenja končne ledvične odpovedi. Prednosti presaditve so, da zdrava led-

vica prevzame naloge bolne ledvice, da ni potrebno dializno zdravljenje, možna je vrnitev k običajni dieti in dnevnim aktivnostim.

Kandidati za presaditev so vsi bolniki, pri katerih ni absolutnih zadržkov za presaditev, pri tem pa starost ni zadržek za presaditev. Ocenjuje se predvsem biološko starost bolnika, vendar bolniki, ki so starejši od 74 let, s presaditvijo ledvice praviloma ne pridobijo želenih koristi za zdravje in preživetje (Lindič, 2009).

Zadnja leta se v Sloveniji transplantirajo predvsem kadavrske ledvice, to pa pomeni, da so darovalci možgansko mrtvi, vendar ti ne smejo imeti nalezljivih bolezni, rakavega obolenja, njihove ledvice pa so morale delovati normalno. Pacient mora pred transplantacijo pacient iti skozi zelo zahteven proces priprav. Poleg alkoholizma, narkomanije in slabega sodelovanja pri zdravljenju in hude pridružene kronične bolezni, ki so osnovni zadržki za izvedbo transplantacije, pa v času transplantacije pacient ne sme prebolevati kakršne koli okužbe ali imeti rakavo obolenje, saj bi bil pacientov imunski odziv okrnjen in bi bil potek takšne njegove bolezni hujši, lahko celo poguben. Prejemati mora imunosupresivna zdravila, ki zavrejo delovanje imunskega sistema in tako preprečujejo zavrnitev ledvice, ki so sprva v visokih odmerkih (Kandus in sod., 2007).

2 Proces priprav na transplantacijo in zdravstveno vzgojno delo

Čakalna doba za presaditev ledvice po vpisu v bazo Eurotransplanta, katerega članica, je tudi Slovenija je navadno do tri leta, pacient pa lahko čaka od le nekaj dni, lahko pa tudi do več let. Za registracijo v čakalno listo za transplantacijo pacient podpiše privolitev o posredovanju osebnih in nekaterih zdravstvenih podatkov v računalniški program Eurotransplanta. Da se pacienta vpiše v seznam mora, imeti še izvid krvne skupine, izvid virusnih markerjev ne starejši od 6 mesecev, izvid HLA tipizacije, kopijo osebnega dokumenta, zdravstveno kartico, RTG sliko pljuč, RTG MCUG sliko in RTG sliko angiografije medeničnih žil (če je pacient angiografijo opravil v okviru ocene za primernost za transplantacijo ledvice) (Čalić, 2009).

V Eurotransplantu so strokovnjaki izdelali še merila za dodelitev ledvice, ki veljajo za vse paciente, te pa so ustrezna krvna skupina, tkivna skladnost, čas čakanja na transplantacijo, razdalja med prebivališčem darovalca in Kliničnim centrom, število darovalcev v Sloveniji v nekem določenem časovnem obdobju, nujnost presaditve (Kandus in sod., 2007). Ker so vsa merila točkovana, se ledvica najprej ponudi kandidatu, ki zbere največ točk po vseh dodelitvenih merilih (Duh, 2009). Glede na trenutno zdravstveno stanje pacienta, se v program vpiše ustrezna oznaka, in sicer T (primeren za transplantacijo), NT (trenutno neprimeren), I (immunized) ali HU (nujna potreba po transplantaciji). HU se vpiše pri pacientih, ki nimajo možnosti biti uspešno dializirani zaradi izčrpanosti žilnih pristopov, peritonealne dialize pa ni mogoče izvajati, lahko pa gre celo za pacientovo samomorilnost. Le 1 % pacientov iz vsakega centra ima lahko ima takšno stopnjo nujnosti HU (Čalić, 2009).

Temeljni cilj dela s pacientom, ki je uvrščen na čakalno listo za transplantacijo ledvice ali je v postopku priprave in obdelave za transplantacijo ledvice, je aktiven, zdravstveno vzgojen in dobro informiran pacient. Pomembno je še sodelovanje in komunikacija med pacientom, medicinsko sestro, zdravnikom nefrologom (dializni center) in Centrom za transplantacijo ledvic (Čalić, 2009). Tako Čalić (2009) kot Fink in Kobilšek (2013) pa poudarjajo, da je poleg komunikacije s pacientom pomembna tudi komunikacija z njegovimi svojci, ki se lahko odzovejo na bolezen bližnjega zelo čustveno, zaskrbljeno, s strahom, z zanikanjem, z jezo in celo z žalostjo. Znati jih moramo pomiriti, jih opogumiti in jih vključiti v potek izvajanja zdravstvene nege. Vključitev svojcev v proces zdravstvene vzgoje je pomembna tudi zato, ker pacienta podpirajo in pogosto pomagajo pri odločanju za transplantacijo.

Zelo pomembno je torej zdravstveno vzgojno delo s pacientom, ki se začne že v pred dializnem obdobju. O transplantaciji ga pouči nefrolog ob obisku v ambulanti, glede na pacientove aktualne in potencialne potrebe pa medicinska sestra prilagodi učne vsebine in po potrebi predvidi dodatne ure edukacije. Med seboj se tako prepletajo individualna, frontalna in skupinska oblika dela, pri čemur pa prevladuje predvsem individualna oblika dela. Z njo se pacientu omogoči neposredni stik z zdravstvenim delavcem in pridobitev zaupanja ter pozitivno mišljenje in zaupanje v zdravstveni tim in pacientove lastne sposobnosti (Čalić, 2009).

Pacient mora biti seznanjen s pozitivnimi in z negativnimi vidiki transplantacije, saj velikokrat vidi in sliši samo pozitivne vidike, presliši pa informacije v zvezi s tveganji transplantacije. Po operaciji lahko v prvi fazi nastopijo komplikacije, kot so limfokela in tromboza ledvične arterije ali vene, kasneje pa tudi akutna zavrnitev, okužba, sladkorna bolezen, arterijska hipertenzija, psihične težave, novotvorbe in krvne motnje (Kandus in sod., 2007). Kovač (2007) pa opisuje še krvavitve, infekcije sečil in dihal, srčno-žilni zapleti in slabo delovanje presajene ledvice.

Med čakanjem na transplantacijo ledvice mora pacient s pomočjo dializnega osebja aktivno skrbeti za svoje zdravje tako, da skrbi za svojo idealno telesno težo, kar pomeni, da na dializo »ne prinaša« veliko odvečne telesne teže in opušča alkoholne pijače. Opustiti mora razvade, upoštevati dietne predpise glede vzdrževanja nivoja fosfora, kalcija in kalija v normalni vrednostih, da redno jemlje predpisana zdravila (fosfatne vezalce, antihipertonike ...) in da se dovolj giblje na svežem zraku. Redno mora hoditi k zobozdravniku, pacientke h ginekologu, skrbeti za arteriovensko fistulo, redno sporočati spremembe telefonske številke in naslova bivališča (tudi med dopustom) ter biti dosegljiv 24 ur na dan (Kandus in sod., 2007).

Čalić (2009) dodaja, da mora pacient, v izogib neprijetnim presenečenjem po operaciji, biti poučen o mestu implantacije ledvice, poznati mora možne kirurške zaplete in možne zavrnitvene reakcije ter o tem, da transplantacija ni trajna rešitev, saj presajena ledvica po nekem določenem času odpove. Pacient se mora zavedati (Kovač, 2010), da sama presaditev ne pomeni ozdravitve. Hribar (2014) pravi, da ima velik pomen pri rehabilitaciji motivacija za učenje in pridobivanje novega znanja, zato je odgovornost osebja zdravstvene nege za zdravstveno vzgojno delo velika. Pacient,

ki je pripravljen sprejemati nove informacije, ki so natančna, razločna in razumljiva, je v rehabilitaciji uspešnejši. Zdravstveni delavci z vsemi svojimi dejanji pacienta vodijo v samostojnost.

Ko pa v UKC Ljubljana v Centru za transplantacijo ledvic dobijo »ponudbo«, torej ledvico za pacienta, najprimernejšega pacienta pokliče dežurni nefrolog. Pacienta povpraša o zdravstvenem stanju. Če zdravnik ugotovi, da gre za npr. prehlad ali morda povišano telesno temperaturo, oceni kandidata kot neprimerne, saj bi prejel imunosupresivna zdravila, ki bi lahko nevarno otežila potek drugače blage okužbe. Če se pacient počuti zdravega ga zdravnik oceni kot primerne in mu poda navodila, kdaj in kako naj pride v Center za transplantacijo ledvic (lahko ga pripelje sorodnik, taksi, reševalec). Pacient naj ostane miren, preden pa karkoli popije in poje, se mora posvetovati z osebjem Centra za transplantacijo ledvic (Kandus in sod., 2007).

V Centru za transplantacijo ledvic pacienta sprejmeta medicinska sestra, ki pacienta stehta, izmeri krvni tlak, srčni utrip in temperaturo, odvzame kri za preiskave in posname EKG, ter zdravnik transplantacijskega tima, ki se s pacientom pogovori in temeljito pregleda. Pacient izpolni in podpiše dokumente soglasja za samo transplantacijo, transfuzijo krvi in posredovanje podatkov. Če ima še kakršno koli drugo vprašanje glede postopka priprave ali same transplantacije, se lahko pogovori z medicinsko sestro ali zdravnikom. Pacient opravi še rentgensko slikanje pljuč in srca.

Zdravnik nato vse izvide pregleda in če so primerni, pacienta od transplantacije ločita le še dva ključna koraka. Prvi korak je pregled darovane ledvice, ko ledvica prispe v Univerzitetni klinični center Ljubljana. Ta pregled opravi urolog, ki ugotovi, ali je ledvica primerna za transplantacijo. Drugi korak pa je »cross-match«, to je navzkrižni preizkus, s katerim preverijo, ali so v pacientovi krvi protitelesa proti darovalcu. Preiskava traja vsaj 3 do 4 ure. Pozitivni rezultat pomeni, da ima pacient v krvi protitelesa proti darovalcu, verjetnost za zavrnitev transplantirane ledvice je prevelika in transplantacija se odpove (Čalić, 2009).

3 Metode

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil predstaviti in opisati postopek vodenja dializnega pacienta v času priprav na transplantacijo ledvice.

Cilji raziskave so bili:

- ugotoviti pomen zdravstveno vzgojnega dela medicinske sestre za paciente, ki so v postopku priprave na transplantacijo ledvice,
- predstaviti delo in načrtovanje preiskav za pacienta, ki bo vpisan na čakalno listo na transplantacijo ledvice,
- ugotoviti pomen vključitve svojcev v proces priprave pacienta na transplantacijo ledvice.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Za potrebe raziskave smo si postavili tudi tri raziskovalna vprašanja:

- Koliko časa poteka postopek priprav na transplantacijo ledvice?
- Kako pomembna je zdravstvena vzgoja v času priprav na transplantacijo ledvice za pacienta?
- Kdaj je najprimernejši čas, da se pacientova družina vključi v proces priprav na transplantacijo?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava je temeljila na deskriptivni metodi dela, podatki pa so bili zbrani s kvalitativno tehniko. Za empirični del so bili zbrani in analizirani primarni in sekundarni viri. Primarni viri so bili pridobljeni z vprašanji iz polstrukturiranih intervjujev, sekundarni pa s pregledom domače in tuje strokovne literature v knjižnicah ter spletnih baz podatkov CINAHL, MEDLINE in COBISS .

3.4 Opis instrumenta

Instrument za izvedbo raziskave je bil polstrukturiran vprašalnik, sestavljen iz dveh delov, skupaj pa je vseboval 13 vprašanj. Prvi del je bil namenjen ugotavljanju sociodemografskih podatkov intervjuvancev, drugi del vprašalnika pa je bil sestavljen na podlagi pregledane literature. S tem delom smo ugotavljali vlogo medicinske sestre med pripravami pacienta na transplantacijo ledvice in sodelovanje med pacientom in medicinsko sestro v tem času. Vsem intervjuvancem smo postavili ista vprašanja.

3.5 Opis vzorca

V namenski vzorec, ki smo ga uporabljali priložnostno, je bilo vključenih pet oseb zunaj bolnišničnega okolja, ki imajo transplantirano ledvico. Za nas je bilo pomembno to, da so bili v času priprav na transplantacijo ledvice, vsi vključeni v program za transplantacijo.

3.6 Opis obdelave podatkov

Pred izvedbo intervjuja smo najprej pridobili soglasja za sodelovanje pri raziskavi in snemanje intervjuja, ki je potekalo v večnamenskih prostorih, urejenih za prebivalce lokalne skupnosti. Posnetki intervjujev so bili dobesedno prepisani in slovnično popravljani. Analiza vsebine je potekala kvalitativno, določene so bile kode in kategorije ter temeljna področja. Temeljna področja so pojasnjena s posameznimi relevantnimi izjavami intervjuvancev. Podatki so predstavljeni tako, da identiteto intervjuvancev ni možno prepoznati, rezultati pa predstavljeni deskriptivno. Intervjuji so bili izvedeni v obdobju med 1. 12. 2017 in 6. 12. 2017, za izvedbo posameznega intervjuja pa je bilo potrebnih v povprečju 15 minut. Prepisi intervjujev so bili narejeni v istem dnevu po opravljenem intervjuju.

V prispevku je predstavljen le del rezultatov. V celoti so dostopni v diplomski nalogi avtorja Šterk Petra (2018).

4 Rezultati

Intervjuvane osebe so bile stare od 36 do 61 let, zdravstvene težave pa so se jim začele pojavljati zelo različno. Enemu intervjuvancu že ob rojstvu, drugemu pri treh letih, tretjemu pri šestih letih, dvema pa nekoliko kasneje, in sicer po 40-tem oziroma po 50-tem letu.

Ko smo jih povprašali o osnovnem razlogu za obolenje ledvic, ki je pripeljal kasneje do popolne odpovedi ledvic, so omenili zastrupitev z gobami, pielonefritis, nepravilni razvoj ledvičnega parenhima, vaskulitis in hipertenzivno nefroangiosklerozo, torej vsak med njimi omenja drugačen razlog. V začetku so bili vsi na nadomestnem zdravljenju s hemodializo, pri enem pa so morali zaradi neprimernosti žilnih pristopov preiti na peritonealno dializo.

Priprave na transplantacijo in čas, ki je minil od vključitve v proces priprav do transplantacije, so bili zelo različni, in sicer od enega meseca do dveh let in osem mesecev. V času čakanja na transplantacijo je bil en intervjuvanec samo enkrat »spoznan« za neprimerne kandidata, vzrok pa je bila okužba z virusom herpes simplex. Vsi ostali so v času čakanja bili stalno primerni kandidati za transplantacijo.

Iz intervjujev je razvidno, da so bili s strani medicinske sestre v vseh obdobjih priprav dobro informirani. Imeli so različne časovne potrebe po podpori medicinske sestre, so pa pri pacientih obstajale fobije. Zdravstveno vzgojno delo je imelo pozitiven vpliv in zato vsi trdijo, da so bili dobro pripravljeni na transplantacijo. Trdijo, da so prejeli vse potrebne informacije.

Da pa je vloga medicinske sestre v času priprav zelo pomembna trdijo vsi. Zelo pomembno je, da pacienta medicinska sestra drži osredotočenega na protokol in da sodeluje.

Intervjuvanci izpostavljajo tudi dejstvo, da je pri vsem zelo pomembna tudi pravočasna odzivnost in širina znanja medicinske sestre, ko ima pacient kakršno koli vprašanje, pomemben pa je seveda tudi njen odnos do pacientov, saj med seboj sklenejo poseben odnos in zaupanje. Vse to namreč zelo vpliva na dobro pripravo pacienta, saj so, kot pravijo vsi intervjuvanci, na ta način stalno motivirani.

Po mnenju intervjuvancev pa je pomembna tudi vključenost svojcev v celoten proces priprav na transplantacijo, najboljše že na začetku. Svojci so po njihovem mnenju pomemben člen, saj dobra psihična podpora vpliva predvsem na motiviranost pacienta.

5 Razprava

Postopek priprave na transplantacijo je skrbno načrtovan, časovna izvedba pa v veliki meri odvisna tako od samega pacienta kakor od njegovega zdravstvenega stanja pred vključitvijo v postopek, od njegovih svojcev in ne nazadnje tudi od zdravstveno-vzgojnega dela medicinske sestre v ambulanti. Medicinska sestra s svojim zdravstveno-vzgojnim delom pozitivno vpliva na pacientovo psihično in fizično pripravljenost na transplantacijo ledvice. Pacient dobro pripravljenost kaže kot dobro sodelovanje v času priprav na in po transplantaciji ledvice, njegovo okrevanje pa je hitrejše in kakovostnejše.

Ledvico lahko bolnik prejme že pred dokončno odpovedjo ledvic, če je vključen na čakalni seznam že v predodializnem obdobju. V deželah Eurotransplanta prejme ledvico v predodializnem obdobju žal le približno en odstotek bolnikov. Kotnik (2012) vidi težavo v tem, da je predolg čas od začetka dialize do vključitve na čakalni seznam. Bolniki se namreč v povprečju dve leti in pol zdravijo z dializo, preden so vključeni na čakalni seznam, Kovač (2017) pa nadaljuje, da sicer res nekateri pacienti do transplantirane ledvice pridejo šele po petih letih, vendar pa jo v manj kakor dveh letih od začetka dialize prejme 17 % čakajočih, v dveh do petih letih pa 46 %.

Kot odgovor na prvo raziskovalno vprašanje lahko zapišemo, da vsak postopek priprav na transplantacijo ledvice poteka individualno v odvisnosti od resnosti obolenja. Časovni okvir ni natančno omejen, odvisen pa je od razpoložljivosti primernih organov, pripravljenost pacienta in njegove brezhibnosti zdravstvenega stanja ob klicu na transplantacijo, in skladnost HLA antigenov med prejemnikom in darovalcem organa. Iz raziskave je razvidno, da je čakalna doba od meseca dni, to je seveda kratka doba, v povprečju pa do leta dni in vse do pet let, kar ustreza povprečnemu času, ki ga opisujejo tudi drugi omenjeni raziskovalci v svojih raziskavah.

Kakor je povedala Čalićeva (2010), je zelo pomembno, da vsakega bolnika, ki je kandidat za presaditev, skrbno pripravijo na transplantacijo. Seznanjenje s podatki in učenje o transplantaciji bolniku omogočita, da se že v obdobju pred končno ledvično odpovedjo pripravi na vključitev na čakalno listo za presaditev ledvice, Majcen (2010) pa poudarja, da je s tem večja tudi uspešnost presaditve. Čalićeva in Kundus (2003) navajata, da je vloga medicinske sestre vzgojno-izobraževalni proces, ki je načrtovana, organizirana in vodena dejavnost, poleg tega pa skrbi tudi za primerno komunikacijo, kar pacientu omogoča, da je aktiven sogovornik in pomemben člen v procesu zdravljenja. S tem lahko podpremo tudi ugotovitve naše raziskave in odgovorimo na drugo raziskovalno vprašanje, da je zdravstvena vzgoja izredno pomembna v času priprav na transplantacijo ledvice, kajti pacient v tem času dobi vse pomembne informacije, opravi niz ključnih preiskav, medtem pa ga medicinska sestra zdravstveno-vzgojno izobražuje, ga psihično in fizično pripravlja na sam postopek, se mu posveti kot posamezniku, spozna njegove šibke točke, njegovo pomanjkljivo znanje in mu pomaga reševati probleme ter vplete v proces tudi svojce.

Kdaj pa je najprimernejši čas, da se pacienti svoji vključijo v proces priprav na transplantacijo, pa smo se spraševali v tretjem raziskovalnem vprašanju.

Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Novo mesto (2009), navaja, da na predializni edukaciji skušajo pacienta in njegove svojce usposobiti za polno življenje z osnovnim obolenjem.

Predializna edukacija bolnikov je neprekinjen, načrtovan proces zdravstveno-vzgojnega dela, ki ima jasne cilje, načrt izobraževanja in ocenjevanje rezultatov. Obsega medsebojno podporo zdravstvenega tima, ki vključuje zdravnika nefrologa, medicinsko sestro, dietetika, psihologa in socialnega delavca. V izobraževanje so lahko vključeni tudi bolnikovi svojci in bolniki, ki se že zdravijo z eno od oblik nadomestnega zdravljenja (Malovrh, 2015).

Zadnja leta načrtno izvajajo predializno edukacijo, saj želijo pacientom pravočasno zagotoviti vse informacije o bolezni in o možnostih zdravljenja. Večinoma se pacienti vabilu na izobraževanje odzovejo, več kakor polovica jih pride v spremstvu svojcev. Odsek za dializo Interne klinike SB Murska Sobota (2014) iz izkušenj predializne edukacije svojce vključi že v samem začetku edukacije, tako da bolnik in svojci lažje sprejmejo zdravljenje, lažje in bolje sodelujejo s timom, ki ga poznajo in mu zaupajo, imajo čas, da se seznanijo z vrstami nadomestnega zdravljenja. Tako imajo po predializni edukaciji na začetku nadomestnega zdravljenja psihofizično čim boljše pripravljene pacienta in svojce in zato manj zapletov.

Rezultati naše preiskave so pokazali, s tem pa tudi odgovarjamo na tretje raziskovalno vprašanje, da je zelo pomembno, da se svojci čim prej vključijo v proces priprav na transplantacijo ledvice, kajti le tako pacientu zagotovijo kvalitetno podporo tako v psihološkem kakor tudi v fizičnem smislu. Svojci v tem času opravijo levji delež v koščku mozaika in so nepogrešljiv del celotne zgodbe in zato trdimo, da bi bilo smotno, obvezno vključevanje svojcev v proces priprav na transplantacijo ledvice. V bodoče priporočamo, da se zdravstveni tim še aktivneje udeležuje izobraževanj v smislu kakovostnejše komunikacije, splošno javnost pa z informiranjem podučiti o pomembnosti vključevanja v program darovalcev.

LITERATURA

1. Čalić, M. (2009). Priprava pacienta in vodenje na čakalni listi za transplantacijo ledvice. V: Čalić, M. in Rep, M. (ur.). Seminar na Bledu 13. in 14. Junij 2008. Ljubljana: Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov nefrologije, dialize in transplantacije ledvic, str. 96–104.
2. Duš, K. (2009). Vloga medicinske sestre pri pripravi pacienta na transplantacijo ledvice (Diplomska naloga). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
3. Fink, A. in Kobilšek, P. V. (2013). Zdravstvena nega pacienta pri življenjskih aktivnostih, Učbenik za modul Zdravstvena nega v izobraževalnem programu Zdravstvena nega za vsebinski sklop Življenjske aktivnosti in negovalne intervencije. Ljubljana: Grafenauer.
4. Hribar, K. (2014). Rehabilitacijska zdravstvena nega po zlomu kolka. V: Erjavec, T. in Karan, K. (ur.). Rehabilitacijska zdravstvena nega. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije, str. 99–110.

5. Kandus, A., Grego, K. in Bren, A. F. (2007). O presaditvi ledvice. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični oddelek za nefrologijo, Interna klinika.
6. Kotnik, M. M. (2012). Nova ledvica novo življenje. Slovenske novice, 28. 10. 2012. Spletna stran: <http://www.slovenskenovice.si/lifestyle/zdravje/nova-ledvica-novo-zivljenje> [Citirano 1. 12. 2017].
7. Kovač, D. (2007). Življenje s presajeno ledvico: priročnik za bolnike. Ljubljana: Roche farmacevtska družba.
8. Lindič, J. (2009). Priprava odraslega bolnika za uvrstitev na čakalni seznam za presaditev ledvice. V: Arnol, M., Kandus, A., Bren, A. in Buturovič Ponikvar, J. (ur.). Presaditev ledvic. Ljubljana: Univerzitetni klinični center, Klinični oddelek za nefrologijo, str. 41–60.
9. Majcen, J. S. (2010). Medicinske sestre in bolniki po presaditvi ledvice. Viva, 30. 04. 2010. Spletna stran: <http://www.viva.si/Bolezni-se%C4%8Dil-in-ledvic-Urologija/4880/Medicinske-sestre-in-bolniki-po-presaditvi-ledvice#> [Citirano 1. 12. 2017].
10. Malovrh, M. (2015). Varovanje ožilja pri bolniku s kronično ledvično boleznijo. V: Rep, M. (ur.). Vloga medicinske sestre v preddializni edukaciji. Maribor: Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v nefrologiji, dializi in transplantaciji, Univerzitetni klinični center Maribor, str. 62.
11. Odsek za dializo (2014). Murska Sobota: Splošna bolnišnica Murska Sobota. Spletna stran: <https://www.sb-ms.si/oddelki-in-sluzbe/interni-oddelek/dializa> [Citirano 1. 12. 2017].
12. 30 let dialize v Novem mestu (2009). Novo mesto: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Novo mesto. Spletna stran: <http://www.dmszt-nm.si/si/aktivnosti/izobrazevanje/2009/> [Citirano 1. 12. 2017].

Politično-ekonomski vidiki globalizacije: imperializem, finančni trgi in mednarodne korporacije

UDK 339.97:339.94

KLJUČNE BESEDE: globalizacija, imperializem, finančni trgi, mednarodne korporacije

POVZETEK - Prispevek bo v zgodovinski perspektivi prikazal premik v napredovanju globalizacije kot procesa, katerega gonilne sile so politika, ekonomski odnosi in tehnični napredek. Sam pojem je širši od njegove zgolj ekonomske dimenzije in tudi internacionalizacija produkcije, mednarodna delitev dela, novi migracijski tokovi od globalnega Juga h globalnemu Severu in novo mednarodno okolje, ki pospešuje navedene procese (Cox), kaže na potrebo po celostnem obravnavanju politično-ekonomskega prepleta, ki v nadteritorialnem smislu vpliva na gospodarstvo posameznih držav. Medtem ko je bil, do Friedmanove globalizacije 3.0, posredno udejanjan zlasti skozi evropski imperializem, kar vključuje evropske tehnološke iznajdbe, liberalno ideologijo in širjenje evropskih kulturnih vrednot, pa so po sedemdesetih letih prejšnjega stoletja glavni akterji postali finančni trgi in mednarodne korporacije. Ena izmed bistvenih posledic je zmanjšan vpliv nacionalnih politik, ki lahko zgolj posredno vplivajo na navedeni proces, hkrati pa tehnološki napredek omogoča supraterritorialno povezovanje posameznikov in njihovih združenj, ki zgodovinsko ni bilo mogoče niti v t. i. »belle époque«, ko so trgi izkazovali visoko stopnjo povezanosti.

UDC 339.97:339.94

KEY WORDS: globalisation, imperialism, financial markets, multinational corporations

ABSTRACT - Through a historical perspective, the paper will present the shift in the advancement of globalisation as a process, the driving forces of which are politics, economic relations and technical advancement. The notion itself is broader than simply its economic dimension and also the internationalisation of production, international division of labour, new migratory movements from global South to global North and the new international environment, which accelerates the above processes (Cox), evidences the need for a holistic approach to the politico-economic nexus, which influences the economies of individual states in a supraterritorial manner. While it had been, up to Friedman's globalisation 3.0, indirectly put into practice especially through European imperialism, which includes European technical advances, liberal ideology and the dissemination of European cultural values, after the 1970s the main actors became financial markets and multinational corporations. One of the main consequences is a reduced influence of national policies, which can only indirectly influence the above process, while at the same time the technological advancement enables a supraterritorial connectedness of individuals and their associations, which was historically not possible, not even in the so-called "belle époque", when the markets displayed a high degree of interconnectedness.

1 Uvod

Za globalizacijo lahko z gotovostjo trdimo zgolj, da gre za proces, ki sledi hegeljansko-whigovski logiki napredka in intenziviranja, ob občasnem doseganju kvalitativnih preskokov. Hkrati je očitno, da gre za nehomogen proces, saj so nekateri deli sveta vanj bolj vključeni kot drugi. Nekateri avtorji poudarjajo njegovo politično, drugi ekonomsko in tretji socialno dimenzijo.

Politično razumevanje procesa zaznamo pri Stegerju (2003) in Moghadamu. Steger ga definira kot »intenziviranje in razširjenje političnih povezav po svetu«, Moghadam (2005) pa ga dojema kot »povečevanje težnje k multilateralizmu, k vzpostavitvi nadnacionalnih državnih mehanizmov in k vzpostavitvi nacionalnih in mednarodnih nevladnih organizacij, ki delujejo kot »psi čuvaji« v odnosu do držav in ki povečujejo svoje aktivnosti in vpliv«. Primer izrazito ekonomskega razumevanja pojma najdemo pri neomarksistu Coxu (1994), ki ga razume kot proces internacionalizacije proizvodnje, vzpostavitve nove mednarodne delitve dela, posledično povečanje migracijskih tokov od globalnega Juga h globalnemu Severu in oblikovanje novega mednarodnega okolja, ki služi kot pospeševalec in ohranjevalec navedenih trendov. Družbeni vidik poudarjajo avtorji, kot sta Scholte in Giddens. Giddens tako globalizacijo razume kot »intenziviranje svetovnih družbenih odnosov, ki povezuje oddaljene kraje na način, da so lokalni dogodki oblikovani od oddaljenih dogajanj in obratno,« (Giddens, 1991) Scholte pa kot »rast suprateritorialnih odnosov med posamezniki,« ki je pogojena zlasti z razvojem novih tehnologij (Scholte, 2005).

Ne glede na to, kateri definiciji sledimo, je očitno skupno jedro, da gre za nehomogen proces z več dimenzijami (politična, ekonomska, družbena, ipd.), katerega gonilne sile so, kot pravilno ugotavlja McGrew, politični odnosi, ekonomska aktivnost in tehnični napredek (McGrew, 2008). Posebej uporaben za razumevanje zgodovinskega razvoja in napredka procesa globalizacije je pri tem model, ki ga predlaga Friedman. Ta v smislu obdobj in njihovih specifičnih značilnosti ločuje med globalizacijami 1.0, 2.0 in 3.0.

Globalizacija 1.0 se je začela z Westfalskim mirom v 16. stoletju, ki je omogočil večjo povezljivost svetovnih gospodarstev. Nosilci prve faze procesa so bile države. V tem obdobju, ki je trajalo nekje do začetka 19. stoletja, se je svet v funkcionalnem smislu skrčil iz »velike« na »srednjo« velikost. Sledila je globalizacija 2.0, ki je dosegla svoj vrh v t.i. »belle epoque« v drugi polovici 19. stoletja, ko so finančni trgi izkazovali že visoko stopnjo povezanosti. Nosilci te faze so bila podjetja, kot na primer English East India Company in American Fur Company. V tej fazi se je svet zmanjšal z velikosti »srednje« na velikost »majhno«. Po katastrofah prve in druge svetovne vojne se je globalizacija nadaljevala v novi obliki (3.0), nosilci katere so posamezniki, in katere začetki segajo v obdobje neposredno po drugi svetovni vojni. Njene značilnosti so se jasneje pokazale šele v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in se izražajo zlasti skozi deregulacijo, oblikovanje visoko povezanih finančnih trgov in aktivnosti mednarodnih korporacij, zlasti v obliki tujih investicij. Svet se je zmanjšal z velikosti »majhno« na »zelo majhno« (Friedman, 2005).

2 Zgodovina globalizacije in imperializma

Glede na zapisano se zdi, da je med imperializmom in globalizacijo, vsaj v fazah 1.0 in 2.0, obstajala relativno tesna zgodovinska povezava. Povezovanje sveta v prvih

dveh obdobjih globalizacije je namreč v veliki meri potekalo preko širjenja vpliva evropskih držav, zlasti Velike Britanije, skozi razvoj mednarodnega trgovanja, širjenje krščanstva in diseminacijo evropskih civilizacijskih vrednot (t.i. three C's – Christianity, commerce, civilisation). V prvi fazi, od zgodnjega 16. do zgodnjega 19. stoletja, se je obseg mednarodne trgovine občutno povečal, vendar je večina trgovanja še zmerom potekala lokalno. Med leti 1820 in 1870, v fazi globalizacije 2.0, je svetovni izvoz zrasel desetkratno (Ravenhill, 2011).

Predvsem ob povečanju obsega trgovine v obdobju globalizacije 2.0 Abernethy sočasno ugotavlja povečanje imperijev tradicionalnih evropskih kolonialnih držav, vstop treh novih evropskih držav v proces koloniziranja t.i. le tiers-etat (Italija, Belgija, Nemčija), kolonialno ekspanzijo ZDA in Mehike, kot neevropskih držav z evropskimi vrednotami in Japonsko uspešno izvedbo industrijske revolucije ter prevzete nadzora nad Korejo in Tajvanom konec 19. in v začetku 20. stoletja (Abernethy, 2000). Vse to izkazuje resničnost trditve, da sta evropski imperializem in globalizacija zgodovinsko povezana pojava.

Pri tem je bil nezanemarljiv vpliv krščanstva. Primer, kako je prav krščanstvo ideološko podpiralo mednarodno trgovanje in evropski kolonializem, ki je doprinesel k »zmanjševanju« sveta, je razviden iz Livingstonovega poziva na predavanju na Univerzi v Cambridgeu leta 1857: »Prosim vas, da obrnete svojo pozornost k Afriki. Vem, da bom čez nekaj let odrezan od dežele, ki je sedaj odprta. Ne dopustite, da se spet zapre. Vrnil se bom tja, da naredim prosto pot trgovini in krščanstvu. Nadaljujte delo, ki sem ga začel!« (Monk, 1968; Nkomazana, 1998)

S širjenjem krščanstva in evropskih civilizacijskih vrednot je bila povezana tudi ideja učinkovitega vladanja (Ross, 1986), ki je sicer s kolonijami in poznejšimi mandati dosegla zelo skromen uspeh. V jedru učinkovitosti evropskega modela (vsaj glede zmožnosti zbiranja ekonomskih resursov za širjenje političnega vpliva) je bila pseudo-westfalska ideja nacionalne države. Rast obsega in intenzivnosti mednarodnega trgovanja namreč zgodovinsko ne more biti ločena od učinkovitega odpravljanja ovir ekonomskim aktivnostim, ki je bila omogočena z vzpostavitvijo enotnih političnih avtoritet znotraj posameznih držav in odmik od pluralnosti oblasti, ki je zaznamovala pred-westfalsko politično okolje (O'Brien in William, 2013).

Pri tem velja opozoriti še na zablode Marksizma, ki je sicer povsem pravilno ocenil povezavo med globalizacijo in imperializmom, hkrati pa so avtorji zmotno menili, da je šlo v tedanjih političnih dogodkih za simptom odmirajočega kapitalizma, ki naj bi ga nadomestil komunistični sistem (Lenin, 1917). Namesto tega se je, po grozotah obeh svetovnih vojn, zgodil, najprej na zahodu, hegeljanski Aufhebung, ki je imel za posledico abolicijo kolonializma in mandatnega sistema, zmanjšanje vpliva nacionalnih politik in tehnološko možnost suprateritorialnega povezovanja posameznikov.

3 Konec kolonializma držav

Prva pomembna sprememba v Friedmanovi globalizaciji 3.0, v primerjavi s prejšnjima pojavnima oblikama procesa, se je primerila v mednarodnih odnosih in mednarodnem pravu, in sicer gre za konec kolonializma nacionalnih, zlasti evropskih držav in postopno končanje mandatnega sistema, okvirno vzpostavljenega v okviru Lige Narodov in razširjenega s strani Organizacije Združenih narodov. Glede na to, da se je globalizacija po Friedmanu nadaljevala v novi pojavnih obliki, se je skozi uresničevanje pravice do samoodločbe, zlasti držav globalnega Juga, očitno zmanjšala korelacija med globalizacijo in imperializmom.

XII. poglavje Ustanovne listine Organizacije Združenih narodov je pri tem opredelilo sistem mandatov, ki je omogočil uresničitve pravice do samoodločbe bivšim kolonijam, kot zadnjemu Palau, večini pa v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Pravica do samoodločbe je omenjena v okviru prijateljskih odnosov med narodi, 73. člen in XII. poglavje Ustanovne listine pa dodatno opredelujeta obveznosti kolonialnih sil, zlasti, da prepoznajo osrednost interesov prebivalcev teh teritorijev in dolžnost kolonialne sile, da spodbuja najvišjo stopnjo dobrobiti prebivalstva navedenih teritorijev (Kaczorowska - Ireland, 2015). Kot trdita Thomas in Thompson, je bil stranski učinek končanja obeh velikih čezmorskih imperijev držav globalnega Severa, pospešenje procesa globalizacije. Ta se izraža skozi povečane in specifične vzorce migracij, vzpostavitev novih oblik komunikacij, čezmejnega gibanja dobrin in kapitala ter nove oblike transnacionalne povezljivosti. Pomembno je tudi porajanje novih individualnih pravic ter hkratno ohranjanje prikritih oblik konfliktov, ki so preživeli formalno končanje imperializma (Thomas in Thompson, 2014).

Morebitni nasprotni argumenti, in sicer da imperializem persistira v kvalitativno enako intenzivni obliki, kot v času neposrednega kolonializma, po oceni avtorja ne vzdržijo tehtne presoje. Zatrjujejo namreč lažno oziroma vsaj pretirano korelacijo med aktivnostmi držav globalnega Severa in slabo gospodarsko situacijo globalnega Juga. Čeprav je zlasti način zarisovanja mej kolonialnih sil nedvomno pustil negativne posledice na posameznih delih globalnega Juga, je Collier jasno pokazal, da je ohranjanje razlik med razvitimi in manj razvitimi deli sveta pogojeno z drugimi dejavniki, med katerimi so za izpostaviti persistiranje konfliktnih situacij, »prekletstvo« bogatosti z naravnimi viri ob neobstoju stabilnih nacionalnih institucij, nezmožnost gospodarskega preboja, zaradi »slabih sosedov« in morda najpomembnejše, preprosto slabo vladanje (Collier, 2015).

Konec procesa neposrednega kolonializma in uresničitve pravice do samoodločbe mnogih narodov torej pomeni zmanjšanje povezave med imperializmom in globalizacijo v primerjavi s prejšnjima pojavnima oblikama tega procesa. Čeprav razlike med razvitimi in manj razvitimi državami brez dvoma ostajajo, pa jih ni mogoče pripisati razvitim državam na podobno neposreden način, kot je bilo to mogoče v času globalizacij 1.0 in 2.0.

4 Mednarodne korporacije, finančni trgi in nacionalne politike

Dodatna pomembna razlika, med prejšnjimi fazami procesa globalizacije in globalizacijo 3.0, je v zmanjšanju vpliva nacionalnih politik na sam proces, s čimer je bila zmanjšana tudi možnost neposrednega imperializma držav. Bistveni pri tem sta dve vrsti akterjev, in sicer mednarodne korporacije in finančni trgi.

Do pred nekaj desetletji so bili finančni trgi akcesorni mednarodni trgovini (Eichengreen, 1996; Germain, 1997), a se je po koncu globalizacije 2.0 začela korelacija med mednarodnimi financami in mednarodnim trgovanjem zmanjševati do te mere, da sta dandanes obe kategoriji zgolj šibko povezani, mednarodni finančni trgi pa so občutno pridobili na obsegu (McGrew, 2008). Povezan s tem je proces institucionalizacije mednarodnih financ (McGrew, 2008), posledica katerega je povečana strukturna moč kapitala (Gill in Law, 1993). Finančni trgi v trenutni obliki namreč omogočajo možnost investitorjem, da skorajda nemudoma umaknejo denar iz držav, ki sprejmejo z njihovega vidika nezaželene ukrepe (O'Brien in Williams, 2013).

Mednarodne korporacije v proces globalizacije prav tako vnašajo nov element. Podobno kot investitorji na finančnih trgih, lahko tudi mednarodne korporacije na relativno enostaven način prenesejo vire v druge države, kar pomeni, da je oblikovanje učinkovitih javnih politik deloma pod vplivom možnosti držav, da so konkurenčne z vidika tujih investitorjev. Državne politike in odnos do tujih investicij so se pri tem spremenili pod vplivom neoliberalne ekonomske teorije, globalizacije proizvodnje in začetkov vzpostavljanja mednarodnega trga dela. Vse to ima za posledico zmanjšan vpliv posameznih vlad na aktivnosti multinacionalk (O'Brien in Williams, 2013), kar nekateri vidijo na izrazito (in morda nepotrebno) pesimističen način; v kolikor se takšno »dario«
zavrne, država izgubi, v kolikor ga sprejme, prav tako izgubi (Wallerstein, 1991).

Vse navedeno seveda ne pomeni, da so nacionalne politike postale nerelevantne, je pa njihov vpliv omejen. Omejen, ker se morajo države neprestano prilagajati vplivu newstfalskih elementov; mednarodnih korporacij in finančnih trgov. Pri tem je sicer smiselno poudariti, da je resnično eksteritorialnih družb še vedno zelo malo in da tako države gostiteljice, kot države, kjer imajo mednarodna podjetja sedež, še vedno lahko s politikami občutno vplivajo na obnašanje podjetij, največje države pa tudi na dogajanja na finančnih trgih. Podjetja in finančni trgi torej ne izničujejo, vsekakor pa zmanjšujejo možnost imperialističnega delovanja držav, na načine, kot so jim bili na voljo v preteklosti.

5 Suprateritorialno povezovanje posameznikov

Tretji, bistveni razlikovalni element globalizacije 3.0 izhaja iz tehnološkega napredka, ki je omogočil, da lahko posamezniki pri čezmejnem povezovanju izključijo države in celo mednarodne korporacije ter interakcije, zlasti v družbenem smislu,

opravljajo neposredno. Z možnostjo tovrstne povezljivosti se zmanjšuje zgodovinska povezanost med imperializmom in globalizacijo, saj je za države tako veliko težje izvajati mnenjsko izolacijo nad lokalnim prebivalstvom. Prebivalstva so namreč podvržena pluralizmu vplivov, v veliki meri interesno obarvanih s strani posameznikov samih. Prav posamezniki sami se namreč odločajo, katerim vsebinam bodo izpostavljeni in s kom bodo stopali v stik, zlasti na spletu. Tehnologije, ki jim omogočajo, da komunicirajo in se povezujejo mimo tradicionalnih kanalov, so številne. V osrčju je seveda razvoj interneta in pametnih mobilnih naprav, ki omogočajo komunikacijo na velike daljave, brez nastanka pretiranih stroškov za uporabnike. Preko novih oblik medijev, kot sta na primer YouTube in Facebook, se posamezniki lahko seznanijo z dogodki na drugem koncu sveta na relativno nefiltriran način, kar dodatno otežuje praktično udejanjanje morebitnih imperialnih teženj držav.

Scholte v zvezi s tem poudarja spremembo v makro družbenih prostorih, ki so do tretje četrtine 20. stoletja (kar se sklada s časovnico glede globalizacije 3.0 v Friedmanovi teoriji) bili oblikovani teritorialno, kar pomeni, da sta pogostost in pomen stikov med ljudmi bila pogojena z državnimi mejami (Scholte, 2002). Preteklega pol stoletja pa je prineslo razvoj in širitev suprateritorialnih povezav, s čimer je teritorialnost izgubila ekskluzivni status; čeprav torej teritorialno povezovanje ostaja pomembno, ni več sposobno zavzemati celotnega makro-prostorskega okvirja (Scholte, 2002). To se odraža tudi na drugih področjih, na primer v mednarodnem pravu, kjer je postopek opolnomočenja posameznika razviden skozi razvoj prava človekovih pravic na eni strani in razvoj koncepta individualne kazenske odgovornosti posameznika za določena najbolj zavržna dejanja, ki gredo zoper sam koncept človečnosti in šokirajo vest mednarodne skupnosti. Tudi v tem smislu je imperializem skozi pridobivanje pravic posameznikov precej bolj omejen, kot v prejšnjih dveh fazah globalizacije.

Očitno je torej, da so posamezniki iz objektov mednarodne povezljivosti in povezovalja, v globalizaciji 3.0 postali (so)nosilci globalizacije, nad katerimi je, zaradi sodobnih tehnologij in pridobljenih upravičenj, ki so vzdrževana skozi mednarodni pravni red, težje izvajati oblast v obliki, kot je bilo to mogoče v preteklosti. To seveda pomeni tudi večjo omejenost možnosti »klasičnega« imperializma in zmanjšano korelacijo med globalizacijo in imperializmom.

6 Sklep

Glede na vse navedeno je povezava med imperializmom držav in globalizacijo, čeprav zgodovinsko močna, v dobi globalizacije 3.0 prešla skozi radikalno transformacijo in se zrahljala. Z zaključkom procesa dekolonizacije in s poglobitvijo ter povečanjem obsega finančnih trgov in aktivnosti, povezanih s tujimi investicijami mednarodnih korporacij, se je primat nacionalnih držav začel krhati. Zgodovinsko gledano je tako bilo precej manj omejitev za imperialistične težnje držav. Dodatni

kvalitativni preskok je bil dosežen v smislu tehnologij, ki omogočajo posameznikom povezovanje na načine, ki obidejo tradicionalne kanale in na ta način dodatno omejujejo tisto, kar bi Foucault imenoval bio-moč države (Foucault, 1976). Globalne korporacije, tehnološki napredek in finančni trgi torej trenutno primarno ne služijo kot sredstva imperializma, temveč nasprotno otežujejo možnost držav, da brez omejitev delujejo na imperialistične načine, ki so v preteklosti bili pomemben nosilec *longue durée* procesa globalizacije.

LITERATURA

1. Abernethy, D. B. (2000). *The Dynamics of Global Dominance: European Overseas Empires 1415–1980*. New Haven: Yale University Press.
2. Collier, P. (2007). *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It*. Oxford: Oxford University Press.
3. Cox, R. (1994). *Multilateralism and the Democratization of World Order*. International Symposium on Sources of Innovation in Multilateralism, Lausanne, May 26–28.
4. Eichengreen, B. J. (1996). *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System*. Princeton: Princeton University Press.
5. Foucault, M. (1976). *The History of Sexuality*. Paris: Éditions Gallimard.
6. Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
7. Germain, R. (1997). *The International Organization of Credit*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Giddens, A. (1991). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
9. Gill, S. in Law, D. (1993). *Global Hegemony and the Structural Power of Capital*. Gramsci, Historical Materialism and International Relations. Cambridge: Cambridge University Press.
10. Lenin, V. I. (1917). *Imperialism, the Highest Stage of Capitalism*. Petrograd.
11. McGrew, A. (2008). *The Logics of Economic Globalization*. In: Ravenhill, J. (Ed.). *Global Political Economy*. New York: Oxford University Press.
12. Moghadam, V. M. (2005). *Globalizing Women: Transnational Feminist Networks*. Baltimore: John Hopkins University Press.
13. Monk, W. (1968). *Dr. Livingstone's Cambridge Lectures*. Farnborough: Gregg.
14. Nkomazana, F. (1998). *Livingstone's Ideas of Christianity, Commerce and Civilization*. Botswana Journal of African Studies, 12, No. 1–2, pp. 44–57.
15. O'Brien, R. and William, M. (2013). *Global Political Economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
16. Ravenhill, J. (2008). *The Study of Global Political Economy*. In: Ravenhill, J. (Ed.). *Global Political Economy*. New York: Oxford University Press.
17. Ross, A. (1986). *John Philip 1775–1851, Missions, Race and Politics in South Africa*. Aberdeen: Aberdeen University Press.
18. Scholte, J. A. (2002). *What is globalization? The Definitional Issue – Again*. Centre of the Study of Globalisation and Regionalisation Working Paper. Coventry: Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation.
19. Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. Basingstoke: Macmillan Press.
20. Steger, M. B. (2003). *Globalization: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
21. Thomas, M. and Thompson, A. (2014). *Empire and Globalisation: from 'High Imperialism' to Decolonisation*. *International History Review*, 36, No. 1, pp. 142–170.
22. Wallerstein, I. (1991). *The Modern World-system as a Civilization: Geopolitics and Geoculture. Essays on the Changing World-system*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nadgrajena inteligenca – dejavnik za povečanje človeške zmogljivosti

UDK 331.101.6-044.88

KLJUČNE BESEDE: zaposleni, inteligenca, človeška zmogljivost

POVZETEK - Nenehne potrebe po novem in boljšem spreminjajo delo in delovna mesta v organizacijah. S tem vzporedno se spreminjajo tudi vloge in pomen zaposlenih, spreminja se oblika uspešnosti organizacije, kar vodi tudi v drugačno obravnavo človeškega kapitala oziroma zaposlenih v organizaciji. Jedro procesa za razlikovanje od drugih so sposobnosti posameznika, da se prilagaja novim zahtevam in razmeram, ki ga v primernem organizacijskem okolju vodijo do uporabe kreativnih načinov mišljenja za pridobivanje novih lastnih zamisli in s tem k napredku organizacije. Zato so delodajalci vse bolj zainteresirani za boljše upravljanje delovne uspešnosti. Koncept tehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo človeške zmogljivosti v vseh poklicih, je treba usmeriti k zaposlenim. Spodbujamo jih k temu; da razmišljajo in da enostavnim zadevam nekaj dodajo, posodobijo, spremenijo in da tako dobimo vrhunska orodja za boljše in hitreje izvedbo dela. Nadgrajena inteligenca je pri delu v pomoč, povečuje sposobnost ljudi, da lažje razumejo in hitreje ukrepajo na kompleksne podatke. Dobijo vpogled v izzive in gradijo lastno intuicijo ter sprejemajo boljše odločitve. Poveča se tudi zmogljivost delavcev in produktivnost.

UDC 331.101.6-044.88

KEY WORDS: employees, intelligence, human capacity

ABSTRACT - Continuous needs for the new and better are changing work and workplaces in organisations. Parallel to this, changes in roles and importance of employees are happening; the form of the organisation's success is changing, which also leads to a different treatment of human capital, and employees in the organisation respectively. The core of the process of diversity is the ability of an individual to adapt to new requirements and conditions, which in a proper organisational environment lead to the use of creative ways of thinking to gain new ideas, and hence to the organisation's progress. Therefore, employers are increasingly interested in better management of work performance. The concept of technological innovation that can improve human capacity in all professions should be directed towards employees. They are encouraged to think and to add something to simple things, to update or change, and thus get top-notch tools for better and faster work. Upgraded intelligence is helpful in the work process, it increases the human capacity to better understand and act more quickly on complex data. They get an insight into the challenges, they build their own intuition and make better decisions. The capacity of workers and productivity also increases.

1 Uvod

Nenehne težnje po novem in boljšem spreminjajo delo in delovna mesta v organizacijah, vzporedno s tem se spreminjajo tudi vloge in pomen zaposlenih, spreminja se oblika uspešnosti in učinkovitosti organizacije, kar vodi tudi v drugačno obravnavo zaposlenih. Na zaposlene pri izvajanju uspešnega dela je v zadnjem stoletju opaziti vpliv številnih novih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje organizacije in prinašajo uspeh. Produkti danes niso več le otipljivi izdelki, ampak so to vse bolj storitve, razvoj, dizajn, raziskave, blagovne znamke, programska oprema, znanje ipd., skratka neopredmeteno premoženje. Zato so delodajalci vse bolj zainteresirani za boljše upravljanje delovne uspešnosti, zlasti delavcev znanja. Pri tem ne gre več za vhodno-

-izhodne parametre industrijske dobe, temveč za neotipljive kategorije dobrih praks, upravljanja procesov ter socialnega in človeškega kapitala. Zato tudi ni več rešitev za produktivnost v povečanju faktorskega »inputa«, ki pomeni obseg kapitala in večje število ljudi, ampak zgolj v večji zavzetosti zaposlenih, socialni interakciji, inovativnosti, kreativnosti, drugačnem razmišljanju in drugačnem ravnanju z zaposlenimi.

Slika 1: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj za leti 2018 in 2019

Pomladanska napoved gospodarskih gibanj za leti 2018 in 2019								
Bruto domači proizvod in cene			Trg dela		Menjava s tujino			
	2018	2019		2018	2019	2018	2019	
Bruto domači proizvod (rast v %)	5,1	3,8	Zaposlenost (rast v %)	2,4	1,5	Izvoz (realna rast v %)	9,2	7,5
Bruto domači proizvod (v mrd EUR)	46,6	49,7	Registrirani brezposelni (število v 1.000)	75,6	68,8	Uvoz (realna rast v %)	9,3	8,1
Bruto domači proizvod na prebivalca (v EUR)	22.563	24.035	Registrirana brezposelnost (stopnja v %)	8,0	7,2	Tekoči plačilne bilance (v mrd EUR)	3,2	3,4
Inflacija (povprečje leta, v %)	1,5	1,9	Plača zaposlenega (rast v %)	na 4,0	4,5	Tekoči plačilne bilance (v % BDP)	6,9	6,8

Vir: UMAR, 2018.

Skladno z napovedjo ciljev Evrope 2030 (2010) in napovedi UMAR-ja o gospodarskem gibanju Slovenije 2018–2019 (2018) ter napovedi Evropskega sveta EU (2018) o prihodnosti industrijske politike, ugotavljamo, da bi lahko v Sloveniji, glede na izobrazbo ljudi, bolje izkoristili potencial tehnološke revolucije, nuja je tudi v ozaveščanju o prilagodljivosti slovenskih organizacij na nenehno spreminjajoče se gospodarstvo. Ključnega pomena pri tem pa bo prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih.

2 Metodologija

Raziskava je izvedena kot empirično–eksplikativna oziroma kavzalna metoda. Namen prispevka je prikazati različne dejavnike uspešnosti zaposlenih, vezane na povečanje človeške zmogljivosti, ki se so-vklapljujejo v cilje strategije Evropa 2020 in 2030. Problem raziskave je vezan na lastno raziskavo potreb po prihodnjih delovnih mest zaposlenih v organizaciji, kjer sem zaposlena. Predpostavka raziskovalnega

vprašanja je: Nadgrajena inteligenca povečuje človeško zmogljivost – ljudje in stroji skupaj ohranjajo delovna mesta.

Analiza temelji na preučevanju dejavnikov spodbujanja zaposlenih za večjo uporabo veščin in znanj zaposlenih, za sledenje novim izzivom ter za usposabljanja in upravljanje talentov, da se delovna mesta delavcev posodobijo in obdržijo. Na podlagi deskriptivne in funkcionalne analize ter analize dejavnikov potrebnih za sodobno delovno mesto, jih predstavimo in opišemo.

3 Nadgrajena inteligenca – dejavnik za povečanje človeške zmogljivosti

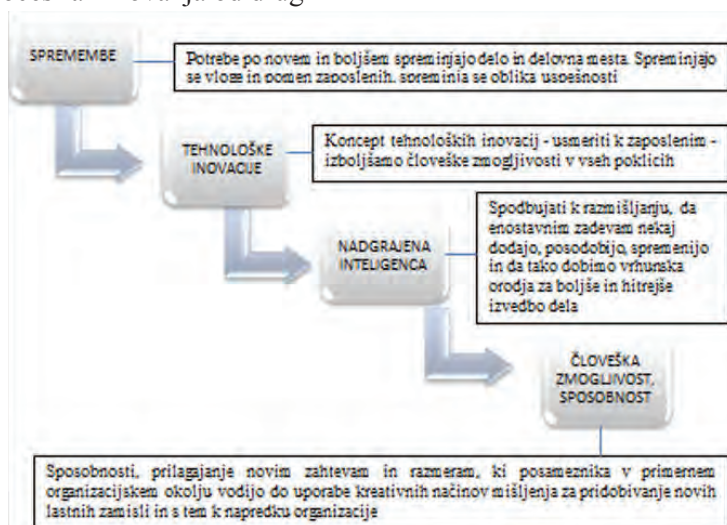
Organizacije v postmoderini družbi prehajajo v dobo, v kateri vsi stari dejavniki nimajo več učinka. V mnogih organizacijah tiste skupine déležnikov, ki imajo formalno moč in večji vpliv na sprejemanje strateških in vsebinskih odločitev, v ospredje postavljajo »trde« dejavnike Možnosti za vrhunske rezultate nastopijo, ko se organizacije soočijo tudi z »mehkimi« dejavniki in njihovimi vplivi. Novejši dejavniki izpostavljajo hitrost, prilagodljivost, tekmovalnost za menedžerje, tekmovalnost v cenah, pojavljajo se novi domači in tuji tekmeči, novi izdelki, pri spreminjajočih se kupcih, pojavljajo se dejavniki življenjskega sloga in novi trendi, integracija in inovacije, pojavlja se nova tehnologija in orodja. Za kar je potrebno vse več inteligentnosti.

Korelc (2014) inteligentnost definira kot zmožnost prodornega mišljenja, ki zahteva odprtost za novo, drugačno, nenavadno. Življenjska naravnost sprejemanja in spoštovanja različnosti zahteva eksperimentiranje in preizkušanje. Bolj kot kdaj koli prej so potrebni: uporaba znanja za reševanje novo nastalih situacij, učenje in prilagajanje nekemu zadanemu cilju ter razumevanje vzrokov in posledic določenega problema, ločevanje bistvenega in nebistvenega. Po Gardnerju (2011) je inteligentnost umska sposobnost učinkovitega mišljenja, logičnega razmišljanja in prilagajanja okolju ter socialna kompetentnost s sposobnostjo učinkovite interakcije z drugimi ljudmi. Pri tem sposobnost, zmožnost in osebne značilnosti vplivajo na to, kar posameznik zmore, doseže in koliko je pri delu lahko uspešen. Njegova uspešnost je odvisna še od znanja, motivacije in ostalih dejavnikov, ki vplivajo na opravljanje dela posameznika.

Pri spogledovanju z umetno inteligenco, Forstnerič (2011) o njej govori, kot o nadgrajeni resničnosti (ang. augmented reality), kjer enostavnim zadevam nekaj dodamo, posodobimo, spremenimo in dobimo vrhunske pripomočke za delo, opravljanje izdelkov/storitev. Po Kovaču (2011) bo razvoj tehnologije v naslednjih petdesetih letih hitrejši kot v vsem 20. stoletju, umetna inteligenca pa bo do konca dvajsetih let tega stoletja že enakovredna človeški. Evans (2018) je pri opredelitvi umetne inteligence zelo previden – o njej se moramo najprej vprašati, »kaj umetna inteligenca sploh je« in šele nato pogledati, kako jo razumejo organizacije. Opredeli jo kot nenehno nastajajoči raziskovalni program s preučevanjem tematike, kjer se skozi čas

vsebina spreminja. Umetno inteligenco definira kot »naslednjo težavno stvar, ki jo bodo stroji zmogli opraviti in jo ljudje trenutno že obvladajo«. Pri tem ne izumljamo strojev, ki bi razmišljali kot ljudje, temveč strojem omogočamo, da opravljajo določena opravila, ki jih sicer izvajajo ljudje. Stroj je lahko samo pripomoček - zdravo pamet in kreativnost je v domeni človeka, in za enkrat v tem obdobju lahko o umetni inteligenci razmišljamo zgolj kot o programski opremi, ki je/bo zmožna opravljati določene naloge, ki jih ljudje že tradicionalno opravljajo. Po N. Khary (2017) je zaposlenim nadgrajena inteligenca pri delu v pomoč, povečuje njihove zmogljivosti in sposobnosti, da lažje razumejo ter hitreje ukrepajo ob kompleksnih podatkih. Dobijo vpogled v izzive in gradijo lastno intuicijo ter sprejemajo boljše odločitve. Povečata se tudi zmogljivost delavcev in produktivnost. Pri nadgrajeni inteligenci gre za ljudi in stroje, ki delajo skupaj, in ne za stroje, ki nadomeščajo ljudi. So v pomoč pri veliki obdelavi podatkov in še tako zmogljivi in pametni stroji ter algoritmi bodo ostali pod nadzorom ljudi. Koncept tehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo človeške zmogljivosti v vseh poklicih, je treba usmeriti k ljudem, kajti s tem bomo ljudi, procese ter organizacije narediti pametnejše.

Slika 2: Proces razlikovanja od drugih



Vir: Lastni vir, 2018.

Dela in naloge so se iz ozkih, rutinskih in ponavljajočih se spremenila v take, ki zahtevajo pri izvajanju manj hierarhije in več avtonomije, odgovornosti in sodelovanja ter manj predvidljivosti in stabilnosti, kar posledično spreminja zahteve do zaposlenih, do drugačnih organizacijskih struktur in definicij dela. V primerjavi s preteklostjo bo delo v prihodnosti mentalno bolj zahtevno. Pri rokovanju z novimi orodji je za obstoj zaposlenega bolj primerna in prijazna nadgrajena inteligenca, ki postopoma spreminja obstoječa delovna mesta v upravljalna – z orodji, ki delo zelo izboljšajo in pohitrijo ter omogočajo predvsem avtomatizacijo ponavljajočih se

nalog, za kar je potrebna človeška presoja o uporabi izkušenj pri pomembnih odločitvah in praksah. S tem vzporedno se spreminjajo tudi vloge in pomen zaposlenih, spreminja se oblika uspešnosti organizacije, kar vodi tudi v drugačno obravnavo človeškega kapitala oziroma zaposlenih v organizaciji. Zaposleni v organizacijah bodo s sodelovanjem, izmenjavo in empatijo uporabljali funkcije, ki bodo bolj ustvarjalne, zato vidimo izziv predvsem v poklicnih usposabljanjih zaposlenih.

Slika 3: Značilnosti in lastnosti za soočanje z vsakodnevnimi izzivi

Spodbudno delovno okolje	→ omogoča, da se kreativnost zaposlenih razvije, kar močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
Dostop do kakovostnih informacij	→ koristi zaposlenim za pravilno odločanje pri izvajanju dela, zato v organizaciji jasno in natančno opredelimo podatke.
Timsko sodelovanje	→ omogoča posameznikom z različnimi specifičnimi znanji in odgovornostjo v odločitvah lažje učinkovito in uspešno sledenje skupnemu cilju organizacije.
S ciljno usmerjenostjo	→ se zaposleni lažje usmerjajo v razvoj in prihodnost, pri tem jim je v veliko pomoč uspešno komuniciranje, ker na ta način mnogo bolje razumejo, kaj ranje predstavljivi cilji pomenijo.
Pozitiven odnos	→ ima velik vpliv na to, ali bomo uspehi propadli, rasti zastali in da izboljšanje odnosa z nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci ter da njegov konstruktivni ton medovarno izgrajuje in širi vsako organizacijo.
Zmožnosti	→ posameznika je potrebno spoštovati ter ga znati vključevati v načrtovanje in izvajanje aktivnosti v organizaciji. Učinkovito vključevanje človeških zmožnosti v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate.
Sposobnosti posameznika	→ da se prilagaja novim zahtevam in razmeram, ki ga v primeren organizacijskem okolju vodijo do uporabe kreativnih načinov mišljenja za pridobivanje novih lastnih znanj in s tem k napredku organizacije.
Na osnovi procesa učenje	→ se zaposleni lažje prilagajajo delovnemu okolju, vključenost v proces učenja jim omogoča drugačno gledanje na izzive, probleme. Človek z učenjem pridobi »širno znanje«, pridobi samozavest, kreativnost, zna se bolje odločati in prej pristopi k raznim akcijam, ki so temeljni vzrok izboljšav.
Brez domisljije, razmišljanja in intuicije	→ ne moremo ustvarjati. Več domisljuje ko imamo, več idej bomo odkrili in se znajdi s tistimi, kar imamo na razpolago.
Ovire postanejo izzivi in viri ustvarjalnosti	→ v povezavah med na videz nepovezanimi stvarmi ali idejami. Lahko gre za preoblikovanje že znanih idej ali pa gre za ustvarjanje novih idej.
Kreativnost	→ zaposlenih je odločilni prvi korak pri inovaciji in je za dolgoročni uspeh organizacije življenjskega pomena. Od vsakega zaposlenega se pričakuje, da neprestano išče predloge, kako bi se organizacija lahko še izboljšala. S svojo izvirnostjo, z odprtim umom, radovednostjo in osredinjenim pristopom lahko prispeva k reševanju problemov, z izvirnostjo in s sproščeno odnosom ter naklonjenostjo do novih zamisli pa tudi k dodani vrednosti organizacije.
Sprejemanje novih idej ali obnašanj	→ nenehno spreminja organizacijo. Nemogoče je pričakovati, da bomo ustvarili nekaj novega in originalnega. Če se bomo oklepali starega in običajnega.
Glede na inteligenco	→ se zaposleni lahko prilagajajo nekemu zadaneemu cilju le s svojimi zmožnostmi, prodornim mišljenjem, odprtostjo za novo, drugačno, nenavadno in z uporabo znanja za reševanje novo nastalih situacij.
Z radovednostjo	→ zaposleni razvijajo svoje sposobnosti, da izvejo česar se ne vejo, kar jim je gonilo za vinkavanja informacij in višav.
Zaenkljivost	→ človeka se kaže v njegovi odgovornosti do dela, sodelavcev, organizacije ... V času, ko je vse postalo digitalno se tu lahko vprašamo: v čem je človek danes 'boljši' / 'bolj zaenkljiv' od računalnika?
Predanost delu	→ za obstoj organizacije je prav, da se vsak zaposleni loti postanege in predanege dela.
V osnovi obstajata samo dva izvira motivacije:	→ <i>preživetje in uspeh</i> in temu različne potrebe ustvarjajo podzavesti motivaciji, ki se izražajo v horenjih in dejanjih ljudi. Ključ menedžmenta do motivacije ljudi je v tem, da predstavi motiv, da ga zaposleni razumejo in spravijo preko sebe, z vedenjem, v pozitivna dejanja.
Energija	→ Človeški kapital v pravem pomenu besede postane, ko se dejanski prenos angažirane energije posameznikovih potencialov prenese v zamenjo za tisto, kar organizacija v produkcijskem procesu nudi kot protivrednost. Vse ostalo so hal neizkoriščene rezerve, ki jih obravnavamo kot mrtvi kapital. Razlika med minimalno in optimalno angažiranim razpoložljivim človeškim potencialom v določeni pogovki gospodarjenja razumemo kot snega od močnih virov konkurenčnosti organizacije.
Zaposlene motiviramo preko dveh vrst nagrad:	→ <i>vsotrajnik</i> – dolgotrajnih, najmočnejših in nesotipljivih (čustva, priznanje, razumevanje...) in <i>vsotrajnik</i> – kratkoročnih, močnih in otipljivih (denar, priznanje, napredovanje, darila ...).

Vir: Lastni vir, 2018.

Za posodobitev programske opreme, ki je lahko zmožna opravljati določene naloge, ki jih zaposleni v organizaciji že tradicionalno opravlja, lahko vsak posameznik skuša v svoji največji meri, s pomočjo značilnosti in osebnimi lastnostmi (slika 2), nadgrajevati.

Navedeno je v skladu z WEF-om (2016), ki opozarjajo na to, da tehnološki, demografski in socialno-ekonomski dejavniki močno vplivajo in spreminjajo sedanje poslovne modele, kar spreminja tudi zaposlitveno strategijo v organizacijah, ki od zaposlenih zahtevajo nove veščine, nove izzive, usposabljanja in upravljanje talentov. In za pridobitev tega je treba vzpostaviti primerne izobraževalne sisteme, spodbujati vseživljenjsko učenje ter več sektorsko partnerstvo in sodelovanje, kjer se izkoristi strokovno znanje vsakega partnerja v državi na komplementarni način. S tako pridobljenimi znanji so zaposleni bolj prilagodljivi na nove izzive in nova delovna mesta.

4 Zaključek

Nenehne težnje po novem in boljšem zahtevajo povečevanje človeške zmogljivosti. Primerjava vlog zaposlenih med tradicionalnimi in sedanjimi organizacijami, ki vključuje tudi vedno hitrejši razvoj in napovedi, nam pokaže občutno spremembo v oblikah dela, delovnih mestih, v odzivanju na konkurenco in predvsem v učinkoviti izrabi virov znanja.

Pomen zaposlenih za delovno organizacijo se skozi obdobja spreminja, kar se najbolj opazi skozi komunikacijo, medsebojne odnose in pri rokovanju s tehnologijo. In prav tehnološke spremembe, za katere avtorji sprva ugotavljajo, da izrivajo delo iz proizvodnje materialnih dobrin lahko posredno omogočajo povečevanje zaposlenosti v storitvenih dejavnostih, vendar globalizacija, ki je tudi globalizacija tržnega fundamentalizma, te možnosti drastično zmanjšuje. Pri tem ne gre več za vhodno-izhodne parametre industrijske dobe, temveč za neotipljive kategorije dobrih praks, upravljanja procesov ter socialnega in človeškega kapitala.

Novejši koncepti tehnoloških inovacij, s katerimi lahko izboljšamo človeške zmogljivosti v vseh poklicih, se usmerjajo k zaposlenim. S tem dobijo vpogled v izzive in gradijo lastno intuicijo ter sprejemajo boljše odločitve. Povečata se tudi zmogljivost delavcev in produktivnost. Spodbujamo jih k temu; da razmišljajo in da enostavnim zadevam nekaj dodajo, jih posodobijo, spremenijo. Posledično dobimo vrhunska orodja za boljšo in hitrejšo izvedbo dela. Zato so delodajalci vse bolj zainteresirani za boljše upravljanje delovne uspešnosti, zlasti delavcev znanja, ki s svojimi edinstvenimi načini ustvarjajo kapital.

LITERATURA

1. Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple intelligence*. New Caledonia: Library of Congress Cataloging in Publication.
2. Korelc, T. (2014). *Preboj! Priročnik za ustvarjanje strateških prebojev*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
3. Kovač, T. (2011). *IT podpora menedžmentu*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
4. Evans, P. (2018). Zakaj nas umetna inteligenca ne bo prehitela? Ker nima zdrave pameti! Ljubljana: Marketing magazin. Spletna stran: <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/intervju/14928/zakaj-nas-umetna-inteligenca-ne-bo-prehitela-ker-nima-zdrave-pameti> [Citirano 20. 1. 2018 ob 18.20 uri].
5. Evropski svet EU. (2018). Prihodnost industrijske politike. Spletna stran: <http://www.consilium.europa.eu/sl/meetings/compet/2018/03/12/> [Citirano 10. 3. 2018 ob 12.40 uri].
6. Forstnerič, J. (2011). Nadgrajena resničnost. Monitor. Spletna stran: <http://www.monitor.si/clanek/nadgrajena-resnicnost/124733/> [Citirano 12. 1. 2018 ob 14.10 uri].
7. Kharay, N. (2017). Umetna inteligenca in povečanje človeške. Delo. Spletna stran: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/umetna-inteligenca-in-povecanje-cloveske.html> [Citirano 3. 2. 2018 ob 11.15 uri].
8. UMAR (2018). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj za leti 2018 in 2019. Spletna stran: <http://www.umar.gov.si/> [Citirano 15. 3. 2018 ob 10.00 uri].
9. WEF (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Spletna stran: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf [Citirano 3. 2. 2018 ob 14.50 uri].

Sponzor

Zavarovalnica Triglav

