

SKEI

MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS
INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY JOURNAL



Visoka škola
modernog biznisa
Beograd



Univerza v Novem mestu



Veleučilište „Lavoslav
Ružička“
u Vukovaru

SVEUČILIŠTE/UNIVERZITET
„VITEZ“



Sveučilište/Univerzitet „Vitez“
Fakultet poslovne ekonomije
Školska 23, 72270, Travnik, Bosna i Hercegovina



MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS

INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY JOURNAL

IMPRESSUM

<https://unvi.edu.ba/skei-medjunarodni-interdisciplinarni-casopis/>

E-mail: skei.journal@unvi.edu.ba

Sveučilište/Univerzitet „Vitez“
Fakultet poslovne ekonomije
Školska 23, 72270, Travnik, Bosna i Hercegovina

Izdavači (Publishers):

1. Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Vitez, Fakultet poslovne ekonomije, Bosna i Hercegovina
2. Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Vukovar, Republika Hrvatska
3. Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Republika Srbija
4. Fakulteta za ekonomiju in informatiko, Univerza v Novem mestu, Novo mesto, Republika Slovenija

Glavni i odgovorni urednici (Editors in Chief):

Jamila Jaganjac
Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Vitez, Fakultet poslovne ekonomije,
Bosna i Hercegovina
E-mail: jamila.jaganjac@unvi.edu.ba

Čedomir Ljubojević
Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Republika Srbija
E-mail: cedomir.ljubojevic@mbs.edu.rs

Malči Grivec
Univerza v Novem mestu, Fakulteta za ekonomiju in informatiko,
Univerza v Novem mestu, Novo mesto, Republika Slovenija
E-mail: malci.grivec@uni-nm.si

Željko Sudarić
Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Studij Trgovine, Vukovar,
Republika Hrvatska
E-mail: zeljko.sudaric@vevu.hr

Mlađi urednik /Junior editor:

Tanja Gavrić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Vitez, Fakultet poslovne ekonomije,
Bosna i Hercegovina
E-mail: tanja.gavric@unvi.edu.ba

IMPRESSUM

Uredništvo (Editorial Board):

Mirko Puljić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Jusuf Kumalić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Goran Dašić, Visoka škola modernog biznisa, Srbija; Branko Latinović, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Jasmina Starc, Univerza v Novem mestu, Slovenija; Slobodan Stojanović, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Hrvatska; Darijo Jerković, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Slavica Janković, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Hrvatska; Sead Karakaš, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Emir Sudžuka, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Goran Šimić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Jasmin Azemović, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Amra Macić-Džanković, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina.

Uređivački odbor (Editorial Advisory Board):

Jelena Lukić, Visoka škola modernog biznisa, Srbija; Erdin Hasanbegović, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Sanja Gongeta, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Hrvatska; Muhamed Ćosić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Mahir Zajmović, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Semina Škandro, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Maja Pločo, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Ibrahim Obhodaš, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Ismet Kalić, Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra, Bosna i Hercegovina.

Tehnički urednik (Technical Editor): Muhamed Ćosić

Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Fakultet informacionih tehnologija, Bosna i Hercegovina

E-mail: muhamed.cosic@unvi.edu.ba

Naklada (Edition): online

Časopis izlazi dva puta godišnje.

Two issues per year.

ISSN - 2744-1067 (online)

SADRŽAJ/CONTENTS

Krnjić Nešad, Ćosić Muhamed

INFORMACIONI SISTEM U FUNKCIJI PODRŠKE POBOLJŠANJA KVALITETE OBRAZOVANJA U SBK/KSB	6
---	----------

Mohorić Lea, Grivec Malči

PRIMERJAVA USPEŠNOSTI SESTRSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI IN BOSNI IN HERCEGOVINI	18
---	-----------

Čamdžija Kemo, Čamdžija Emir

UPRAVLJANJE STRESOM KOD MENADŽERA I ZAPOSLENIKA.....	31
---	-----------

Bučić Goran, Spasić Nada, Petrović Bojana

ZNAČAJ POZNAVANJA STRANIH JEZIKA U POSLOVANJU	46
--	-----------

Gavrić Tanja, Bavrka Tanja

KLJUČNE KARAKTERISTIKE TRANSFERA ZNANJA U PRIMARNOJ ZDRAVSTVENOJ ZAŠTITI: PRIMJER PRAKTIČNE NASTAVE U FIZIKALNOJ MEDICINI I REHABILITACIJI	56
---	-----------

Ramčić-Salkić Aida

KORIŠTENJE DRUŠTVENIH MREŽA ZA PROMOCIJU I INTERAKCIJU SA POTROŠAČIMA.....	68
---	-----------

Hackenberger-Kutuzović Bernard, Mihaljević Rene, Mrvica-Madarac Sandra

POTENCIJALI RAZVOJA DOGAĐAJNOG TURIZMA U GRADU OSIJEKU.....	80
--	-----------

Pirić Adnan, Jović Ivo-Miro

MEĐUNARODNA ISKUSTVA U OTKRIVANJU I DOKAZIVANJU KORUPTIVNIH KRIVIČNIH DJELA U ODNOSU NA BOSNU I HERCEGOVINU	89
--	-----------

Ljubas Ćurak Jelena

ULOGA SUDIONIKA PRIVREDE U PROCESU KONVERGENCIJE PREMA EUROPSKOJ UNIJI.....	102
--	------------



Primljeno/Submitted: 02.03.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 28.09.2020.

Izvorni naučni rad
 Original scientific paper

JEL Classification: A20, I21, O31

INFORMACIONI SISTEM U FUNKCIJI PODRŠKE POBOLJŠANJA KVALITETE OBRAZOVANJA U SBK/KSB

INFORMATION SYSTEM FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN CENTRAL BOSNIA CANTON

Nešad Krnjić*
 Muhamed Ćosić**

SAŽETAK

Obrazovni proces, kao osnovni zadatak jedne školske ustanove predstavlja kompleksan i obiman proces, za čije uspješno praćenje i upravljanje su potrebne brže i pravovremene informacije o toku realizacije. U ovom radu je učinjen pokušaj da se istraživanjem dođe do adekvatnog modela informacionog sistema koji bi bio u funkciji unapređenja kvaliteta obrazovanja i nastave u osnovnim i srednjim školama Srednjobosanskog Kantona/Kantona Središnja Bosna (u nastavku; SBK/KSB). U radu će biti opisano i aktuelno stanje u pogledu mogućnosti monitoringa kvaliteta, njegovog razvoja i unapređenja. Polazište istraživanja i predloženih rješenja je zakonska regulativa koja u SBK/KSB reguliše ovu oblast. Po potrebi će u radu na nekoliko mjesta biti dat i direktan osvrt na primjere dobre prakse do kojih se istraživanjem došlo. Ovi primjeri će biti razmotreni sa aspekta mogućnosti postizanja ciljeva na koje se ovaj rad fokusira. U radu će biti predstavljen prijedlog modela informacionog sistema koji bi imao zahtijevane funkcionalnosti.

Ključne riječi: kvalitet, obrazovanje, informacioni sistemi.

ABSTRACT

The educational process, as a basic task of school institution, is a complex and comprehensive process of successful, fast and timely management of information on the course of realization. In this paper, an attempt has been made to find an adequate information model that would serve as an improvement to the quality of the educational and teaching system at the elementary and secondary schooling level of the Central Bosnia Canton (hereinafter SBK / KSB). The starting point of the research and proposed solutions is the legal regulation that regulates this area at SBK / KSB level. On several points of the work, a direct reference to the examples will be given if necessary, to which research has come up with. These examples will be considered from the viewpoint of achieving the goals on which the work focuses. A proposal for an information system model will be presented with the required functionality.

Key words: quality, education, information systems.

*Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet informacionih tehnologija, magistar, nesad.krnjic@unvi.edu.ba

**Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet informacionih tehnologija, docent, muhamed.cosic@unvi.edu.ba

UVOD

Obrazovni sistemi u svijetu suočavaju se sa potrebom povećanja nastavnih mogućnosti bez povećanja budžeta. Savremene informacione tehnologije nude niz mogućnosti koje mogu da donesu značajne uštede, a često i da unaprijede kvalitet same nastave. Upravljanje kvalitetom odgojno-obrazovnog procesa podrazumijeva neprekidno praćenje svih njegovih tehnoloških faza, u cilju usavršavanja realizacije tog procesa. Vrednovanje odgojno-obrazovnog procesa je integralni njegov dio bez kojeg se ne bi mogao sagledati značaj uvođenja novina i potreba razvojaškola. U zadnje vrijeme internacionalizacijom obrazovanja kvalitet je postao svjetski proces. Primjena međunarodnih standarda, provjera i unapređenje kvaliteta postala je imperativ savremenog obrazovanja. Savremena informatička tehnologija omogućava da se podaci unose i čuvaju u elektronskom obliku, a potrebne informacije dobivaju u kratkom vremenu.

1. INFORMACIONI SISTEM ZA UPRAVLJANJE U OBRAZOVANJU– EMIS (engl. Education Management Information System)

Danas se nalazimo u vremenu svakodnevnih novih komunikaciono – tehničkih i organizacionih pronalazaka a kada se isti u potpunosti razvijaju te povežu sa računarima stvarno će zaslužiti ime „revolucije“ zbog njihovog višestrukog uticaja na promjene u komunikacijama koje se ubrzano razvijaju (Latinović, 2006.). Razvoj inicijalnog seta EMIS modula trebalo je da zadovolji osnovne potrebe škola i ministarstava za informacijama i započne procese menadžmenta informacija za efikasno formiranje resursa i politike obrazovanja. Implementacija sistema EMIS je pokrenuta kroz projekt Svjetske Banke tokom 2004. godine kao dio ukupne reforme sistema obrazovanja u BiH (EMIS Web, 2018.). Osnovni cilj projekta je bio da se poboljša sistem informisanja i planiranja, a time i efikasnijeg i efektivnijeg upravljanja obrazovnim resursima. Za projekat je planirano da omogući prikazivanje statističkih podataka u procesu obrazovanja na nivou osnovnih i srednjih škola, te da posluži kao pomoć u planiranju na nivou ministarstava i na nivou škola.

Također, sistem treba doprinijeti poboljšanju upravljačkih kapaciteta, nabavci opreme, monitoringu, obuci i drugim aktivnostima vezanim za proces obrazovanja. EMIS je trebao da posluži kao alat u savladavanju barijere ograničenih kapaciteta za prikupljanje podataka o obrazovanju, za upoređivanje i analizu na konzistentan i koherentan način u BiH, što predstavlja problem u analizi i širenju osnovnih informacija o uspješnosti učenika i škola. Poražavajuća je činjenica da ni jedna škola nema poslovni informacioni sistem. Kao što je već istaknuto, EMIS jeste informacioni sistem ali nema karakter poslovnog informacionog sistema. Činjenica je također da ni jedna škola nema informacioni podsistem za praćenje rada i razvoja učenika (IQ, motivacija, znanja, sposobnosti, navike, odgojne vrijednosti i slično). Odatle zaključujemo da nedostaje onaj elemenat postojanja škola, bez koga je čitav rad uzaludan - a to je učenik. To isto odnosi se i na izvođače nastave.

2. ISTRAŽIVANJE OČEKIVANJA KVALITETNE NASTAVE KOD NASTAVNIKA I KOD UČENIKA

„Savremena nastava traži od nastavnika da bude inteligentan organizator i mudar realizator nastavnih i vannastavnih aktivnosti, istraživač i programer rada učenika, poznavalac svojih učenika i njihov intelektualni vođa“ (Mandić, 1997.). Samo takav nastavnik može proizvoditi kvalitetnu nastavu te postići tražene ciljeve kod aktualnih generacija koje dolaze.

2.1. Istraživanje percepcije kvalitetne nastave kod nastavnika

Istraživanje o shvatanju kvaliteta nastave iz perspektive nastavnika osmišljeno je kao empirijsko istraživanje anketiranjem u dvanaest osnovnih i srednjih škola u SBK/KSB u kojima je učestvovalo 114 nastavnika. Ispitanici su anketom imali priliku da kreiraju svoju skalu očekivanja kvalitetne nastave. Analizom, sumiranjem i kategorizacijom rezultata došlo se do rezultata koji su prikazani na Grafikonu 1. Očito postoji velika razlika između razumijevanja kvalitetne nastave od strane nastavnika. Vidimo da je najveći procenat ispitanika kvalitetnu nastavu vezao za praktične rezultate (32%), zatim za dobru pripremu i uslove rada (20%), pa znanje (18%), interes (10%), a zatim slijede u manjoj mjeri zastupljene kategorije: profesionalizam, komunikacija, ostvareni cilj i radna atmosfera. Očito da nastavnici u svakodnevnom nastavnom radu imaju postavljene znatno različite ciljeve i očekivanja a to se svakako reflektuje i na rezultate koje postižu.

Grafikon 1. Procentualni prikaz očekivanja kvalitetne nastave kod profesora

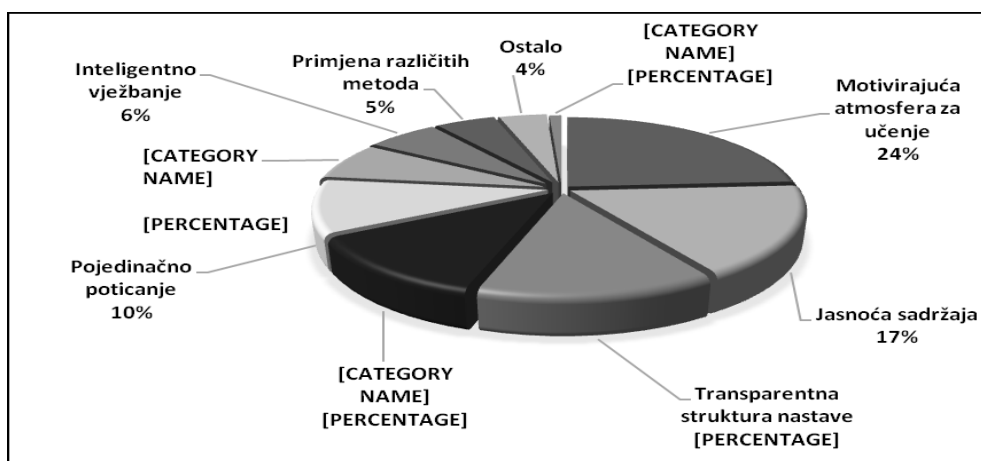


Izvor: vlastiti izvor, MS Excel

2.2. Istraživanje percepcije kvalitetne nastave kod učenika

Empirijsko istraživanje o percepciji kvaliteta nastave provedeno je anketiranjem među učenicima trećih i četvrtih razreda u osam srednjih škola SBK/KSB nad 166 učenika. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Ispitanicima je data mogućnost da naprave listu prioriteta od ponuđenih obilježja kvalitetne nastave. Obradeni podaci su predstavljeni na Grafikonu 2.

Grafikon 2. Statistički prikaz obilježja kvalitetne nastave kako je vide učenici



Izvor: vlastiti izvor, MS Excel

Hijerarhija obilježja kvalitetne nastave kod učenika prikazana je na Grafikonu 3.

Grafikon 3. Hijerarhija obilježja kvalitetne nastave u definicijama učenika



Izvor: vlastiti izvor, MS Excel

3. EVALUACIJA NASTAVE I SAMOEVALUACIJA RADA ŠKOLE

Jedan od najvećih izazova u razumijevanju kvaliteta je prevazići uobičajeno razumijevanje kvaliteta kao „luksuza“, „elegancije“, utiska da je „nešto dobro“ i u pravilu „nešto skuplje u odnosu na nekvalitetne proizvode i usluge“, te razumjeti da je i kvalitet mjerljiva kategorija, tj. da se kvalitet može egzaktano utvrditi. Ovaj pristup je uveliko primijenila moderna industrija i sva proizvodnja je bazirana na brojnim mjerenjima. Isto su preuzele i brojne uslužne djelatnosti, te su i kod njih sve češća mjerenja. Nažalost, čini se da je u tom pogledu obrazovanje ponovo na zadnjem mjestu. Iako se pitanju kvaliteta u obrazovanju deklarativno posvećuje ogromna pažnja širom svijeta, ipak je jako malo konkretnih aktivnosti koje ga osiguravaju. Škole sa većim kvalitetom su privlačnije i konkurentnije za upis učenika. Na kvalitet rada škole utiču mnogi faktori, a jedan od navažnijih jeste kvalitet procesa nastave. Cilj svake škole je postići što bolji kvalitet i zauzeti lidersku poziciju u odnosu na ostale. Za razliku od proizvodnih organizacija, čiji je kvalitet lako mjerljiv, škole se svrstavaju u organizacije čiji je kvalitet usluga znato teže izmjeriti.

3.1. Proces evaluacije nastave

Lista evaluacije obilaska nastave će se koristiti kao osnovni instrument za vrednovanje i ocjenjivanje održanog časa, a na osnovu ocijenjenih svih aktivnosti daje se ukupna ocjena. Ustanovljeno je da ne postoji propisana evidenciona lista vrednovanja nastavnog časa standardizovana od strane nadležnog ministarstva, ali se do donošenja iste može dati prijedlog indikatora kvaliteta koji se vrednuju. U informacionom sistemu za podršku povećanja kvaliteta obrazovanja, koji se predlaže – lista indikatora služiti će kao alat prilikom praćenja uspješnosti rada nastavnika i njegovog kontinuiranog unapređivanja. Zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju SBK/KSB (Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta SBK, 2018.) precizirani su poslovi direktora. Godišnjim planom rada direktor na početku školske godine planira broj časova i nastavnika koje treba da obiđe u toku školske godine.

Prilikom planiranja obilaska vodi se računa da svi predmeti i svi nastavnici budu podjednako zastupljeni obilaskom. Nastavnici treba da budu obaviješteni o obilasku nastave. Direktor prilikom obilaska nastave popunjava evaluacionu listu i pažljivo prati aktivnost nastavnika i učenika na času. U datim poljima u listi daje svoje objektivne ocjene. Nakon obilaska časa slijedi razgovor između direktora i nastavnika. Razmjenjuju se mišljenja i daje se preporuka i pozitivne kritike za dalji rad. Pomoćnik direktora takođe svojim godišnjim planom rada planira obilazak nastavnika, odnosno časova po predmetima. Pedagog kao stručni saradnik škole ima zakonsku obavezu da prati i da obiđe zaposlene nastavnike u školi. Stručni aktiv za oblast predmeta ili za grupu predmeta za svaku školsku godinu pravi svoj plan rada. Jedna od planiranih aktivnosti je obilazak i evaluacija časova. Stručni aktiv za grupu predmeta čine nastavnici koji drže predmete koji su srodni. Tim za osiguranje i unapređenje kvaliteta obrazovno-odgojnog rada ustanove može da vrši evaluaciju nastave.

Evaluacija nastavnog procesa može vrlo jednostavno da se izvrši i ne zahtijeva velika finansijska sredstva, jer su evaluatori ujedno osobe koje su uposlenici škole. Dobiveni rezultati predstavljaju „stvarnu sliku škole o kvalitetu nastavnog procesa“. Evaluacija nastave ne treba nikako da predstavlja problem i da se izbjegava, nego treba da bude osnovni pokretač za promjenu i dostizanje boljeg kvaliteta nastavnog procesa. Evaluacija nastave predstavlja pronalaženje, evidentiranje i otklanjanje nedostataka koji postoje u izvođenju nastave radi poboljšanja kvaliteta obrazovno-odgojnog rada škole. U nastavku će biti prikazana evidenciona lista koja je interno u primjeni u jednoj srednjoj školi u Travniku a u razgovoru sa tri pedagoga – a na osnovu njihovog dugogodišnjeg iskustva i isto takve uspješne saradnje sa mnogim kolegama – ovdje se u formi prijedloga daje jedna takva lista prikazana u Tabeli 1. Ista će u informacionom sistemu za podršku povećanja kvaliteta obrazovanja, služiti kao alat prilikom praćenja uspješnosti rada nastavnika i njegovog kontinuiranog unapređivanja. Predloženi model bodovanja može u informacionom sistemu bez problema biti zamijenjen nekim drugim, kada isti bude donešen i stupi na snagu.

Tabela 1. Obrazac za posmatranje i vrednovanje školskog časa (prijedlog)

Škola:	Ime i prezime evaluatora:	
Ime i prezime nastavnika:	Nastavni predmet:	
	Razred:	Datum:

Procjena ☒ prisustvo indikatora. • u kolonu procjena zaokružiti nivo ostvarenosti od 1 do 4.				
		Indikator	Procjena	Procjena
1. Nastavnik primjenjuje odgovarajuća didaktičko-metodička rješenja na času	1.1	Nastavnik jasno ističe ciljeve časa.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutno manje od 3 indikatora) 2 = djelomično ostvareno (prisutno 3 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 4 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutni svi indikatori)
	1.2	Nastavnik daje uputstva i objašnjenja koja su jasna učenicima.	☐	
	1.3	Nastavnik ističe ključne pojmove koje učenici treba da nauče.	☐	
	1.4	Nastavnik koristi nastavne metode koje su efikasne u odnosu na cilj časa.	☐	
	1.5	Nastavnik postupno postavlja sve složenija pitanja/zadatke/zahtjeve.	☐	
2. Nastavnik uči učenike različitim tehnikama učenja na času.	2.1	Nastavnik uči učenike kako da koriste različite načine/pristupe za rješavanje zadataka/problema.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutno manje od 3 indikatora) 2 = djelomično ostvareno (prisutno 3 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 4 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutni svi indikatori)
	2.2	Nastavnik uči učenike kako da novo gradivo povežu sa prethodno naučenim .	☐	
	2.3	Nastavnik uči učenike kako da povežu nastavne sadržaje sa primjerima iz svakodnevnog života.	☐	
	2.4	Nastavnik uči učenike kako da u procesu učenja povezuju sadržaje iz različitih oblasti.	☐	
	2.5	Nastavnik uči učenike da postavljaju sebi ciljeve u učenju.	☐	
3. Nastavnik prilagođava rad na času obrazovno-vaspitnim potrebama učenika.	3.1	Nastavnik prilagođava zahtjeve mogućnostima učenika.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutan 1 indikator) 2 = djelomično ostvareno (prisutno 2 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 3 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutno 4, odnosno 5 indikatora u odjeljenjima u kojima ima učenika koji pohađaju nastavu po prilagođenom NPP-u).
	3.2	Nastavnik prilagođava tempo rada različitim potrebama učenika.	☐	
	3.3	Nastavnik prilagođava nastavni materijal individualnim karakteristikama učenika.	☐	
	3.4	Nastavnik posvećuje vrijeme učenicima u skladu sa njihovim obrazovnim i vlastitim potrebama.	☐	
	3.5	Nastavnik primjenjuje specifične zadatke/aktivnosti/materijale za učenike kojima je potrebna dodatna podrška u obrazovanju. (Ovaj indikator se procjenjuje samo ako postoji dokument o kategorizaciji).	☐	
4. Učenici stiču znanja na času.	4.1	Učenici su zainteresovani za rad na času.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutno manje od 5 indikatora) 2 = djelomično ostvareno (prisutno 5 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 6 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutni svi indikatori)
	4.2	Učenici aktivno učestvuju u radu na času.	☐	
	4.3	Aktivnosti/radovi učenika pokazuju da su razumjeli predmet učenja na času.	☐	
	4.4	Učenici koriste dostupne izvore znanja.	☐	
	4.5	Učenici koriste povratnu informaciju da riješe zadatak/unaprijede učenje.	☐	
	4.6	Učenici procjenjuju tačnost odgovora/rješenja.	☐	
	4.7	Učenici mogu da obrazlože kako su došli do rješenja.	☐	
5. Nastavnik efikasan	5.1	Nastavnik efikasno strukturira i povezuje dijelove časa.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutno manje od 4 indikatora)
	5.2	Nastavnik efikasno koristi vrijeme na času.	☐	

Procjena ☒ prisustvo indikatora. • u kolonu procjena zaokružiti nivo ostvarenosti od 1 do 4.				
		Indikator	Procjena	Procjena
	5.3	Nastavnik na konstruktivan način uspostavlja i održava disciplinu u skladu sa dogovorenim pravilima.	☐	2 = djelomično ostvareno (prisutno 4 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 5 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutni svi indikator)
	5.4	Nastavnik funkcionalno koristi postojeća nastavna sredstva.	☐	
	5.5	Nastavnik usmjerava interakciju među učenicima tako da je ona u funkciji učenja (koristi pitanja, ideje, komentare učenika za rad na času).	☐	
6. Nastavnik koristi postupke vrednovanja koji su u funkciji daljeg učenja.	6.1	Nastavnik vrši ocjenjivanje u skladu sa pravilnikom o ocjenjivanju učenika.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutno manje od 3 indikatora) 2 = djelomično ostvareno (prisutno 3 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 4 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutni svi indikator)
	6.2	Nastavnik prilagođava zahtjeve mogućnostima učenika.	☐	
	6.3	Nastavnik pohvaljuje napredak učenika.	☐	
	6.4	Nastavnik daje potpunu i razumljivu povratnu informaciju učenicima o njihovom radu.	☐	
	6.5	Nastavnik uči učenike kako da procjenjuju svoj napredak.	☐	
7. Nastavnik stvara podsticajnu atmosferu za rad na času.	7.1	Nastavnik pokazuje poštovanje prema učenicima.	☐	Nivo 1 2 3 4 1 = nije ostvareno (prisutno manje od 3 indikatora) 2 = djelomično ostvareno (prisutno 3 indikatora) 3 = u dobroj mjeri ostvareno (prisutno 4 indikatora) 4 = u potpunosti ostvareno (prisutni svi indikator)
	7.2	Nastavnik ispoljava empatiju prema učenicima.	☐	
	7.3	Nastavnik adekvatno reaguje na međusobno neuvažavanje učenika.	☐	
	7.4	Nastavnik koristi različite postupke za motivisanje učenika.	☐	
	7.5	Nastavnik daje učenicima mogućnost da postavljaju pitanja, i komentarišu u vezi sa predmetom učenja na času.	☐	

Izvor: vlastiti izvor, MS Word

3.2. Proces evaluacije rada škole

Na području SBK/KSB još nisu (mart, 2019.) donešeni standardi kvaliteta rada obrazovno-odgojnih ustanova, i u skladu s tim ne postoji ni priručnik za samovredovanje rada škola. Istraživanjem je utvrđeno da u nekim drugim kantonima postoje utvrđene procedure na osnovu kojih se može procijeniti kvalitet rada i postignuća u nekoj školi. Koristeći ova iskustva dobre prakse iz Tuzlanskog Kantona može se vrednovati rad škole u nekoj školskoj godini a onda u buduću pratiti (Pedagoški zavod Tuzlanskog kantona, 2018.). U modelu će biti predloženi parametri za samoevaluaciju škole, ali oni će se lako moći izmijeniti kada budu usvojeni za područje SBK/KSB. Na osnovu izvršene evaluacije u školi potrebno je analizirati rezultate dobivene evaluacijom i napraviti akcioni plan daljih aktivnosti. Analizirani rezultati i akcioni plan saopštavaju se Nastavničkom vijeću i Upravnom odboru. Ovaj posao može da se povjeri Timu za osiguranje i unapređenje kvaliteta obrazovno- odgojnog rada škole. Tim radi unaprijeđenja i poboljšanja kvaliteta nastave u budućem periodu može da korsiti razne menadžerske alate koji su se pokazali kao vrlo uspješni i u oblasti obrazovanja. Tim za osiguranje i unapređenje kvaliteta obrazovno-odgojnog rada pravi uporedne analize u odnosu na ocjene evaluacije od prošle godine, prošlog perioda i posmatra da li postoji uvijek pozitivno poboljšanje u kvalitetu nastavnog procesa.

U nastavku je data Tabela 2. koja sadrži rekapitulaciju zbirnih rezultata u pojedinim domenama koje su ocjenjivane za osnovnu i srednju školu. Liste su u formi prijedloga i date su kao takve na osnovu provedenog istraživanja i primjera dobre prakse, uzimajući u obzir –prije svega usaglašenost sa federalnim zakonom za osnovno i srednjoškolsko obrazovanje te kompletnost i broj posmatranih parametara.

Tabela 2. Rekapitulacija samoevaluacije osnovne i srednje škole

I	Uspjeh u učenju	
II	Organizacija odgojno – obrazovnog rada škole	
III	Realizacija utvrđenog obima odgojno - obrazovnog rada nastave	
IV	Vannastavne aktivnosti škole	
V	Školska biblioteka i stručna literatura	
VI	Nastavni kadar	
VII	Rad stručnih organa škole	
VIII	Rad direktora, pomoćnika i pedagoga	
IX	Stanje objekta, dvorišta i sportskih terena	
X	Takmičenja i manifestacije	
SVEGA BODOVA		

Izvor: Pedagoški zavod Tuzlanskog kantona [<http://pztz.ba/Page.aspx?id1=27>] (24.02.2019.)

4. MODEL PROCJENE USPJEŠNOSTI RADA NASTAVNIKA

Svrha uvođenja ovog modela jeste: jačanje kontinuiranog profesionalnog razvoja svih nastavnika, efikasan i transparentan način napredovanje u viša zvanja, stvaranje osnove za nagrađivanje prema radu, postavljanje zajedničkih standarda i uspostavljanje kohezije između škola, podsticanje prelaska na saradnički i participativan pristup procjeni uspješnosti rada nastavnika, podsticanje poboljšanja kvaliteta rada nastavnika, te samim tim i unapređenje kvaliteta znanja učenika. Procjena uspješnosti rada nastavnika omogućava nastavniku: da ima jasnu sliku o svom radu, da zna gdje je sada u odnosu na prethodni period i u kojem pravcu treba dalje da se razvija kako bi poboljšao kvalitet svog rada i stekao uslove za sticanje višeg zvanja; pružanje podrške nastavnicima u usvajanju odgovarajućih vještina, znanja i iskustava koja će im omogućiti dalji razvoj i odgovor na izazove koje donose promjene; direktoru da lakše odredi potrebe škole u cjelini (može mu poslužiti pri izradi razvojnog plana škole); efikasnije planiranje profesionalnog razvoja za naredni period; identifikaciju, prepoznavanje i ohrabrivanje dobre prakse.

U Srednjobosanskom kantonu trenutno je na snazi: Pravilnik o ocjenjivanju i napredovanju odgojitelja i stručnihsaradnika u predškolskimustanovama te učitelja, nastavnika/profesora i stručnih saradnika u osnovnim i srednjim školama,(Službene novine Kantona Središnja Bosna, broj 9/13)(u daljem tekstu: Pravilnik). A svrha je ovog Pravilnika utvrditi elemente, kriterije i postupak praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja rada nastavnika i stručnih saradnika u odgojno-obrazovnim ustanovama, radi napredovanja u zvanje mentor i zvanje savjetnik, koji svojom stručnošću, pedagoškim i metodičkim odlikama postižu primjerne rezultate u radu sa učenicima, vannastavnim aktivnostima i vannastavnom stručnom radu, te pridonose unapređivanju procesa poučavanja i razvoju cjelokupne odgojno-obrazovne djelatnosti osnovnih i srednjih škola u SBK/KSB. Elementi vrednovanja stručnosti i kvalitete rada nastavnika u osnovnim i srednjim školama prema Pravilniku su: uspješnost u neposrednom odgojno-obrazovnom radu sučenicima; vannastavni stručni rad i stručno usavršavanje.Ovi kriteriji uvedeni su u bazu podataka informacionog sistema za podršku kvalitetu nastave

(obrazovanja) u školama SBK/KSB koji se predlaže te je u skladu s tim razvijen i adekvatan interfejs.

5. MODEL IS ZA POBOLJŠANJE KVALITETA OBRAZOVANJA U ŠKOLAMA SBK/KSB

Zamišljeno je da sistem radi kao dinamička Web aplikacija. Općenito govoreći takvima korisnici mogu pristupiti s bilo kojeg hardverskog uređaja koji ima internetsku vezu. Korisnik pristupa aplikaciji sa bilo kojeg pretraživača. Web aplikacija predstavlja bilo koju aplikaciju koja koristi Web pretraživač kao klijent (Salkić, 2019). Ovo je školski informacijski sistem, a njegovi su korisnici: administrator, direktor škole, pomoćnik direktora, pedagog, koordinator tima za kvalitet i uposleni nastavnici/profesori. Njima u radu na pripremi podataka mogu biti pridružani predstavnici stručnih aktivna škole ali oni nemaju pristup sistemu u smislu ažuriranja podataka u čijoj su pripremi učestvovali. Za svakog od korisnika, nakon uspješne prijave na sistem omogućene su definisane radnje.

Sistem prihvata evaluacije nastavnih sati, koje u skladu sa prethodno predloženim planom obavljaju ponaosob: direktor, pedagog, pomoćnik direktora i tim za osiguranje kvaliteta. Ove su evaluacije česte, a uvijek se provjeravaju isti indikatori. Evaluacije nastave direktno ukazuju na njen kvalitet i na elemente koje u nastavnom procesu treba poboljšati. Osim što će profesorima kod kojih je čas običan biti u sistemu ove evaluacije vidljive bit će moguće da se u vidu dijagrama prikažu promjene kod karakterističnih indikatora iz evaluacija nastavnih sati. Učitavanje evaluacija za posjećene časove rade direktor, pomoćnik direktora, pedagog i predstavnik tima za kvalitet. A osim toga sistem daje na uvid svim profesorima i godišnji katalog stručnog usavršavanja kojeg dostavlja nadležno ministarstvo. U sklopu ovoga ponuđena je i mogućnost *on line* prijavljivanja na pojedine stručne seminare.

Svaki profesor kada se loguje u sistem može također da vidi trenutni status svog napredovanja u viša stručna zvanja, i to može direktno da utiče na njegovu motivaciju u smislu želje za postizanjem što boljih rezultata u segmentima odgoja, obrazovanja, vannastavnog rada, stručnog usavršavanja i dr. Ažuriranje podataka o napredovanju za svakog profesora radi direktor škole koji ima relevantne informacije koje utiču na samo bodovanje. Svim nastavnicima omogućen je uvid u evaluacije rada cijele škole iz prethodnog perioda, uz mogućnost grafičkog prikaza promjene nekog indikatora po školskim godinama. Samoevaluaciju rada cijele škole radi jednom godišnje direktor a provjeru vrši predstavnik nadležnog ministarstva.

Za izradu ovoga modela koristio sam sljedeće tehnologije: HTML5, CSS3, JavaScript i Bootstrap 4 sa temom subadmin. U modelu je razrađen *front-end* za buduću web aplikaciju. Na ovaj model možemo primijeniti bilo koje od *back-end* tehnologija kao što su : PHP, MVC ASP.net, Ruby on Rails itd. Bazu podataka same aplikacije možemo napraviti u MySQL – u. (Welling and Thomson, 2017). Na Slici 1 je prikaz interfejsa evaluacije nastavnog časa. U ovoj stranici imamo četiri dropdown menija. U prvom biramo ime i prezime nastavnika za kojeg je urađena evaluacija nastavnog časa. Drugi meni služi za odabir nastavnog predmeta, u trećem odaberemo evaluatora, a u četvrtom meniju biramo u kojem se razredu vrši evaluacija. Imamo i tri dugmeta od kojih jedno služi da spremimo podatke evaluacije. Drugo služi za unos rezultata evaluacije u tabele i treće za generisanje pdf fajlova rezultata.

Slika 1. Prikaz prozora aplikacije za unos evaluacije nastavnog sata

Izvor: vlastiti izvor, interfejs predloženog modela IS

Na Slici 2 dat je prikaz unosa godišnje evaluacije rada nastavnika/profesora. U ovom dijelu možemo da odaberemo članove komisije iz dropdown menija. Klikom na odgovarajuće komandno dugme spremamo imenovanu komisiju u bazu. Imamo još jedan dropdown meni u kojem možemo da odabremo nastavnika kojem se vrši evaluacija. Imamo još jedno dugme koje otvara modal sa prvom tabelom i dropdown menijem u kojem biramo tabelu u koju želimo unijeti vrijednosti evaluacije po pojedinim indikatorima koji su u ovom radu navedeni.

Slika 2. Prikaz prozora aplikacije za unos godišnje evaluacije rada nastavnika

Izvor: vlastiti izvor, interfejs predloženog modela IS

Na Slici 3. dat je prikaz stranice u okviru koje je direktoru omogućen unos zbirnih ocjena rada škole nakon što je samoevaluaciju potvrdio predstavnik nadležnog ministarstva. Omogućen je također pristup pojedinačnim tabelama od deset njih gdje će biti prikazani svi detalji i ocjene pojedinačnih indikatora.

Slika 3. Prikaz stranice za unos ocjena rada škole

Godišnja ocjena rada škole

Odseljeni tabelu

Pitanja	Bodovi
I Uspjeh u učenju	123
II Organizacija odgojno – obrazovnog rada škole	123
III Realizacija utvrđenog obima odgojno – obrazovnog rada nastave	123
IV Vannastavne aktivnosti škole	123
V Školska biblioteka i stručna literatura	123
VI Nastavni kadar	123
VII Rad stručnih organa škole	123
VIII Rad direktora, pomoćnika i pedagoga	123
IX Stanje objekta, dvorišta i sportskih terena	123
X Takmičenja i manifestacije	123

Izbor Potvrdi

Izvor: vlastiti izvor, interfejs predloženog modela IS

ZAKLJUČAK

Predloženi model informacionog sistema oblikovan je na takav način da funkcionalno praćenjem relevantnih indikatora kvaliteta u obrazovanju omogućiti ono što je u fokusu ovog rada, a to je povećanje kvaliteta obrazovanja. Na jednom mjestu postojat će svi parametri koji su vrednovani na zakonom propisani način, i pri tome su lako uočljivim učinjeni elementi u kojima nije postignut zadovoljavajući rezultat. Također bi moglo na mnogo lakši način da se utvrdi koji to nastavnici kontinuirano ostvaruju dobre rezultate i imaju kvalitetnu nastavu a kod kojih oni izostaju.

U informacioni sistem za podršku unapređenju kvaliteta nastave i obrazovanja uvedena je veoma detaljna lista evaluacije nastavnog sata sa bogatom paletom parametara koji se vrednuju. Također je predviđena mogućnost grafičkog prikaza promjena indikatora evaluacije sata. S tim u vezi može se otkriti koji bi nastavni oblici u kojim razredima i za koje nastavne teme bili prikladniji isto kao i načini rada. Usko su povezani s tim i faktori motivacije učenika. Nema sumnje da će redovno procjenjivanje indikatora i njihovo praćenje kroz predloženi model informacionog sistema otkriti slabosti bilo koje komponente u izvođenju nastave, odrediti korekcione mjere i generisati pretpostavke za visoki kvalitet.

Postojeći informacioni sistem upravljanja u obrazovanju EMIS koji je već pet godina u upotrebi u školama SBK/KSB, iako stalno unapređivan – ne nudi ove bitne funkcionalnosti. U svrhu efikasnog praćenja i upravljanja kvalitetom u obrazovanju u školama SBK treba da se utvrde standardne evaluacijske liste kvaliteta. U ovom radu dati su prijedlozi proistekli kao rezultat istraživanja primjera dobre prakse a u modelu mogu lako biti zamijenjeni nekim drugim kada budu donešeni i stupe na snagu. Nastavnik bi imao uvid i u trenutno stanje bodovanja svog rada u skladu sa Pravilnikom o napredovanju. Direktor škole bi imao uvid u rad i angažovanje svojih profesora i u stanje indikatora evaluacije rada škole u cjelini. U skladu s tim blagovremeno bi mogao biti utvrđen akcioni plan djelovanja da bi se kvalitet rada škole unaprijedio.

LITERATURA

1. Latinović, B.(2006). *Informacioni sistemi*, Univerzitet Apeiron, Banja Luka
2. EMIS WEB. Dostupno na: https://www.e-skole.ba/mjesovita_srednja_tehnicka_travnik/Pomoc/Default.aspx. (pristupljeno: 4/5/2018).
3. Mandić, P., i Madić, D. (1997). *Obrazovna informaciona tehnologija – inovacije za 21 vek*. Učiteljski fakultet, Beograd, str.41.
4. <http://bs.mozks-ksb.ba/dokumenti-arhiva>. (pristupljeno: 25/3/2018).
5. <http://pztz.ba/Page.aspx?id1=27>(pristupljeno: 24/2/2019).
6. Salkić, H. (2019). *Osnove Web tehnologija*, Travnik
7. Službene novine Srednjobosanskog Kantona, broj 9/13
8. Welling L., Thomson L.(2017). *PHP i MySQL: Razvoj aplikacija za Web*. prevod 5. izdanja, Mikro knjiga, Beograd

Priljeno/Submitted: 21.02.2020.
 Prihvaeno/Accepted: 23.09.2020.

Pregledni rad
 Review paper

JEL classification: M16, M20, M42

PRIMERJAVA USPEŠNOSTI SESTRSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI IN BOSNI IN HERCEGOVINI

COMPARISON OF THE SUCCESS OF SISTER COMPANIES IN SLOVENIA AND BOSNIA AND HERZEGOVINA

Lea Mohorič*
 Malči Grivec**

POVZETEK

Poslovna uspešnost je pojem, ki ga zasledujejo vsi gospodarski subjekti oz. njihovi deležniki, saj je poslovni uspeh glavni cilj obstoja in poslovanja podjetja. V namen merjenja, ocenjevanja in presojanja uspešnosti poslovanja so se razvili številni finančni in nefinančni kazalci. Med njimi pa še vedno prevladujejo t.i. računovodski kazalniki, ki so osredotoeni na analiziranje finančnih posledic poslovnih odločitev. Vedno pogosteje pa se zavedamo, da je proučevanje uspešnosti širši pojem, ki od proučevalcev zahteva tudi upoštevanje širšega konteksta okolja, v katerem podjetje deluje. Slednje je še posebej pomembno za poslovodstvo podjetja, da se lahko pravočasno odzove na izzive okolja in tako ustvarja ekonomsko vrednost za lastnike. Danes namreč ni več dovolj, da je podjetje konkurenčno na prodajnem trgu, ampak mora biti konkurenčno tudi na trgu kapitala. V kolikor namreč podjetje ne zadosti zahtevam lastnikov kot najpomembnejših deležnikov podjetja, bodo ti svoj kapital investirali v drugo podjetje. V prispevku, katerega namen je opredeliti uspešnost in primerjati uspešnost dveh sestrskih podjetij v različnih državah, naprej predstavimo teoretične podlage. V empiričnem delu pa s pomočjo računovodskih kazalnikov analiziramo poslovanje dveh podjetij. Pri tem izračunane kazalnike postavimo v kontekst ekonomskega okolja, v katerem podjetji delujeta.

Ključne besede: uspešnost, analiza poslovanja, računovodski kazalniki, Slovenija ter Bosna in Hercegovina.

ABSTRACT

Business success is a concept pursued by all economic operators and / their stakeholders, since business success is the main goal of the company's existence and business. A number of financial and non-financial indicators have been developed for the purpose of measuring, evaluating and judging performance. Among them, they are still dominated by the so-called accounting indicators that are focused on analysing the financial consequences of business decisions. But more and more often, we are aware that the study of performance is a broader concept, which also requires the researchers to take into account the wider context of the

*Lea Mohorič, študentka dodiplomskega študijskega programa Upravljanje in poslovanje na Univerzi v Novem mestu Fakulteti za ekonomijo in informatiko

**Dr. Malči Grivec, docentka na Univerzi v Novem mestu Fakulteti za ekonomijo in informatiko

environment in which the company operates. The latter is especially important for the company's management, which can respond in a timely manner to the challenges of the environment, thus creating economic value for its owners. Today, it is no longer enough for the company to be competitive in the retail market, but it must also be competitive in the capital market. In case that the company does not meet the requirements of the owners as the most important stakeholders of the company, they will invest their capital in another company. In the paper, which aims to define success and compare the performance of two sister companies in different countries, we continue to present theoretical background. In the empirical part, with the help of accounting indicators, we analyse the business of two companies. The calculated indicators will be placed in the context of the economic environment in which the companies operate.

Key words: performance, business analysis, accounting indicators, Slovenia and Bosnia and Herzegovina.

UVOD

Zahtevne gospodarske razmere in hitre spremembe zahtevajo od poslovnih subjektov pravočasne in ustrezne odločitve. Poslovodstvo potrebuje za tako odločanje ustrezne in pravočasne informacije. Naloga računovodstva je zato oblikovati in posredovati takšne informacije poslovodstvu. Informacije, ustrezne po obsegu, so tiste, ki se ujemajo z zmožnostjo prejemnika informacij, saj lahko prenasičenost informacij povzroči izgubo pomembnih informacij. O pravočasnih informacijah govorimo, ko so te na voljo takrat, ko je na odločitev še mogoče vplivati. Lahko dostopne pa so tiste, ki so predstavljene na preprost način in v obliki, ustrezni za poslovne odločitve (Turk et al., 2001: 30–33). A v praksi zadeva ni tako enostavna, saj se podjetja pogosto na eni strani srečujejo z omejeno razpoložljivostjo podatkov in na drugi strani z neažurnimi in nekakovostnimi podatki, ki ne omogočajo oblikovanjavedno ustreznih informacij.

Ne glede na to pa poslovodstvo najmanj enkrat, običajno ob koncu poslovnega leta, želi vedeti, kako uspešno je bilo poslovanje v tekočem letu. Med najpomembnejšimi informacijami so tiste, ki prikažejo, ali je bilo načrtovano poslovanje tudi uresničeno in kakšni so razlogi za morebitna odstopanja. V tem delu pride do izraza računovodsko analiziranje oz. proučevanje, s katerim je mogoče oblikovati informacije o gospodarskem stanju podjetja, ugotoviti in osvetliti vzroke ali dejavnike, ki so vplivali na rezultate poslovanja, ter poslovanje primerjati tako s preteklimi leti kot tudi s sorodnimi podjetji. V ta namen se gospodarski subjekti poslužujejo različnih modelov presojanja uspešnosti, vendar se kot najbolj pogosta metoda uporablja metoda analize s pomočjo računovodskih kazalnikov, ki se jih bomo poslužili tudi pri analizi uspešnosti sestrskih podjetij v empiričnem delu prispevka.

1. TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1. Opredelitev uspešnosti in učinkovitosti

V vsakdanjem življenju večina ljudi ne pozna razlike med učinkovitostjo in uspešnostjo. Ta dva pojma po navadi enačimo, vendar pa ju moramo pri natančnejšem proučevanju opredeliti drugače. Tako v teoriji velja, da je širše opredeljena uspešnost sestavljena iz učinkovitosti in uspešnosti v ožjem smislu. Uspešnost v ožjem smislu tako pomeni doseganje določenih ciljev, učinkovitost pa način, kako te cilje doseči (Tekavčič in Megušar, 2008: 460). Rečemo tudi, da je učinkovitost notranja značilnost organizacije, njena naloga je, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Biti učinkovit pomeni delati stvari »prav«. Učinkovitost

se meri z ugotavljanjem, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do učinkov. Medtem ko na uspešnost v ožjem smislu gledamo kot na zunanjo značilnost organizacije. Biti uspešen pomeni delati »prave« stvari. Uspešnost merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Organizacija je lahko učinkovita, ampak neuspešna, se pravi, da izdeluje proizvode ali izvaja storitve popolnoma smotrno, vendar na trgu zaradi takšnih ali drugačnih razlogov za svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen. Na drugi strani pa je lahko organizacija neučinkovita, a uspešna, se pravi, da je nesmotrna pri ustvarjanju poslovnih učinkov, toda zaradi npr. monopolističnega položaja dosega na trgu visoke prodajne cene, ki močno presegajo stroške, ter je zaradi tega uspešna. Najbolje je seveda, če je organizacija učinkovita in hkrati uspešna (Turk, 2006: 247–248).

Pojem učinkovitosti lahko opredelimo kot razmerje med izloški in vložki, pojem uspešnosti pa kot stopnjo realizacije ciljev (Bergant, 2010: 72). Večino obstoječih modelov merjenja uspešnosti podjetja je možno razdeliti v dve veliki skupini, ki imata različna izhodiščna pristopa, in sicer na (Bergant, 2010: 99):

- modele, ki poskušajo oblikovati enotno mero uspešnosti, ki izhaja predvsem iz finančnih kategorij;
- modele, ki poleg finančnih (računovodskih) rezultatov vključujejo tudi druge izide poslovanja podjetja.

Iz prve skupine je eden najpomembnejših modelov model ekonomske dodatne vrednosti. Izhaja iz predpostavke, da je temeljni cilj podjetja dolgoročna rast vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala. Model uporablja tok vrednosti lastniškega kapitala kot najpomembnejšo mero uspešnosti podjetja. Toku bi lahko rekli ekonomski dobiček oziroma ekonomska izguba. Pri tej metodi se ne meri vrednosti toka, ampak njegovo povečanje ali zmanjšanje (Bergant, 2010: 99–100).

Druga skupina modelov za merjenje uspešnosti običajno klasične računovodske informacije dopolnjuje z nefinančnimi podatki ter oceno »mehkih« področij poslovanja. Med najbolj uveljavljenimi (zlasti v ZDA) je model uravnoteženih kazalnikov. Ta vključuje naslednje skupine kazalnikov: finančne rezultate, vidik odjemalcev, notranji poslovni proces ter vidik učenja in rasti (Bergant, 2010: 104). Prav slednje pa bomo upoštevali pri primerjavi dveh sestrskih podjetij v empiričnem delu prispevka.

1.2. Razvoj vidika presojanja uspešnosti

Pogled na uspešnost podjetja se je v svetu spreminjal predvsem zaradi razvoja gospodarskega sistema in gospodarstva samega, ki je pred teorijo in prakso postavljал določene probleme. Zanimivo pa je, da lahko najdemo še danes različna podjetja na različnih razvojnih stopnjah tudi v pogledu razumevanja, predvsem pa celovitosti spremljanja uspešnosti. Če poskusimo opredeliti razvojne stopnje, bi lahko oblikovali naslednjo lestvico (Bergant, 2010: 108):

- **Intuitivno presojanje uspešnosti**, kjer prevladujejo cilji, izraženi količinsko, in ocena po občutku, zato je izražena proizvodna usmerjenost in želja po rasti.
- **Računovodsko presojanje uspešnosti**, kjer zahtevapo vrednostnih kazalcih izpostavi pomen računovodsko ugotovljenega dobička, zato so v ospredju računovodski standarditer računovodsko ugotovljeni kazalci in kazalniki uspeha.
- **Finančno presojanje uspešnosti**, kjer prevladuje spoznanje, da je pomemben denarno razpoložljivi dobiček oziroma čisti denarni tok (cashflow), zato je večji poudarek na stroških in strukturi financiranja podjetja.
- **Ekonomsko presojanje uspešnosti**, kjer prevlada skupni interes udeležencev v podjetju in je ekonomski dobiček temeljno sodilo o uspešnosti, kar sovпада z razvitim trgom

kapitala in empiričnimi raziskavami o vzrokih sprememb tržne vrednosti delnic (npr. model ekonomskega dobička).

- **Kombinirano presojanje uspešnosti**, ki upošteva dejstvo, da je za dolgoročno uspešnost potrebno razvijati vsa področja poslovanja podjetja in še zlasti »mehke« dejavnike (npr. BSC ali EFQM).
- **Celovito presojanje uspešnosti**, ki mora ustrezno (v pravem razmerju) upoštevati dosežke faze ekonomskega presojanja uspešnosti in faze kombiniranega presojanja uspešnost. Šele tak model bi imel vse lastnosti, ki jih želimo od dobre mere uspešnosti. Trenutno še ni izdelan model, ki bi v celoti ustrezal tem zahtevam, in očitno ostaja izziv za teorijo in tudi prakso.

Kot vidimo, ima vsaka od razvojnih faz določne lastnosti in svojo izrazno moč, a le zadnja faza povezuje informacije v konsistentno celoto. Kljub vsemu pa se gospodarski subjekti tudi danes še vedno poslužujejo analiziranja poslovanja s pomočjo računovodskih podatkov in z njimi povezanimi kazalniki (Bergant, 2010:108–109). Slednji so namreč ena najpomembnejših metod za prikaz analize uspešnosti poslovanja podjetja (Kavčič, 1997: 27), a hkrati, kot pravi Skaza (2015), tudi najslabše razumljena metoda. Posledično tudi pogosto podcenjena. Ne glede na vse je vloga kazalnikov uspešnosti zelo pomembna in so velikokrat edino merilo, kako uspešni smo pri svojem poslu. Velja celo prepričanje, da bi jih moralo imetivsaako podjetje. Seveda bi si moralo urediti sistem merjenja, prilagojen poslovanju.

1.3. Računovodski kazalniki uspešnosti poslovanja

Kazalnik v analizi poslovanja po osnovni opredelitvi napoveduje ali kaže neko stanje poslovne kategorije na določen dan ali poslovni tok v določenem obdobju. Kazalci (veličine, vrednosti, količine) oziroma absolutne vrednosti so praviloma primarni izložek procesa analiziranja. Vsa druga orodja so izvedena iz kazalcev ali pa neposredno iz osnovnih podatkov (Bergant, 2013:57). Računovodske kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja (SRS 2016, SRS 29). Najboljša definicija metode meritve kazalnikov uspešnosti je (Skaza, 2015): »Kazalniki uspešnosti so niz vizualiziranih števil, s katerimi poskrbimo in dokazujemo, da je strategija podjetja na pravi poti. Merjenje omogoča upravljanje, nadzor in doseganje želenih poslovnih rezultatov na dnevni, tedenski mesečni oziroma letni ravni.« Kazalniki so lahko dodana vrednost vsakega posla. Načeloma ni potrebnih veliko kazalnikov, pomembno je, da so tisti, ki jih izberemo in merimo, skrbno izbrani. Merijo bistvo in poskrbijo za vsebino z ukrepi ob situacijah, kjer se ne dosega želenih rezultatov (Skaza, 2015). Tipični vir podatkov za izračun računovodskih kazalnikov je bilanca stanja kot kumulativni rezultat dogajanj v poslovanju. Seveda pa so v poslovanju pomembni tudi kazalci neračunovodskih stanj, ki jih vsebuje neračunovodski informacijski sistem (Bergant, 2013:58).

Kazalnik mora izpolnjevati naslednje pogoje (Bergant, 2013: 143):

- imeti mora obliko razmerja (indeks, delež, odstotek ipd.);
- obravnavati mora proces ali pojav;
- usmerjen mora biti na določen predmet analize;
- jasna mora biti enota mere;
- znan mora biti čas, na katerega se nanaša;
- znan mora biti subjekt, na katerega se nanaša;
- razvidno mora biti, ali gre za pretekle ali načrtovane veličine.

Računovodski kazalniki se izračunavajo kot predračunski in kot obračunski kazalniki, zato jih je mogoče primerjati. Različne računovodske kazalnike za isto leto je mogoče povezovati s seštevki ali z zmnožki, pri čemer je računovodski kazalnik višjega reda seštevka ali zmnožek računovodskih kazalnikov nižjega reda. Posamezen gospodarski subjekt izbere za

svoje notranje potrebe ustrezne kazalnike in povezane kazalnike po svoji presoji, za zunanje potrebe pa je ureditev povezanih kazalnikov obvezna le, če jo zahteva standard za zunanje poročanje (SRS 2016, SRS 29). Ne glede na to, da gospodarski subjekti sami izbirajo kazalnike, se moramo zavedati, da en sam kazalnik ni posebno koristen, zato mora biti v procesu analiziranja z nečim primerjan. Na podlagi primerjave pa pojasnjujemo informacije kazalnikov. Temu primerno pa je treba upoštevati nekatera načela, da lahko zagotovimo ustrezno kakovost informacij oziroma da se izognemo možnim pastem pri pojasnjevanju kazalnikov (Bergant, 2013: 174). Zavedati se moramo, da imajo tudi kazalniki svoje prednosti in slabosti. Bergant (2013: 200–203) uporabno vrednost kazalnikov predstavi v šestih alinejah:

- omogočajo analizo pomembnih razmerij znotraj računovodskih izkazov v danem trenutku in spremljanje gibanj teh razmerij v času;
- na kratek in pregleden način prikažejo izide podrobnih in zahtevnih izračunov;
- pomagajo oblikovati sodbo o sicer zapletenih položajih;
- zgoščeno prikažejo poslovanje podjetja in omogočijo, da med seboj ločimo različna podjetja;
- omogočajo številne statistične obdelave in modele;
- omogočajo medsebojno primerjanje različnih vrst podatkov.

Ob tem Bergant (2013, str. 202) posebej izpostavlja tudi slabosti, ki jih moramo koristniki računovodskih informacij imeti pred seboj. Tako izpostavlja dejstvo, da je vsak kazalnik nenatančen in služi samo kot usmeritev, dodaja tudi, da je primerljivost kazalnika s čimer koli vedno vprašljiva, ter kar je najpomembnejše, da je zanesljivost kazalnika odvisna od zanesljivosti uporabljenih podatkov. Šuštar (2009: 34–40) tudi dodaja, da se moramo zavedati, da nam izračunane vrednosti kazalnikov same po sebi ne povedo veliko, zato se običajno bodisi ocenjujejo glede na mejne oz. ciljne vrednosti bodisi se primerja gibanje njihovih vrednosti v času in/ali sorodnimi podjetji.

Poleg omenjenega pa v literaturi vedno pogosteje beremo tudi o nefinančnih kazalnikih uspešnosti poslovanja, ki dopolnjujejo finančne kazalnike, saj naj bi le tako poslovodstvo lahko sprejemalo ustrezne poslovne odločitve. Rejc (1996: 2) med temi najpogosteje omenja uravnotežen sistem kazalnikov avtorjev Kaplana in Nortona, ki uspešnost presojata s štirih vidikov: z vidika kupcev, notranjih procesov, učenja in rasti ter s finančnega vidika. Glede na razpoložljive podatke za proučevani podjetji bo naša analiza temeljila na izračunu kazalnikov, ki jih opredeljujejo tudi Slovenski računovodski standardi. Torej na kazalnikih stanja financiranja (vlaganja), kazalnikih stanja investiranja (naložbenja), kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja, kazalnikih gospodarnosti, kazalnikih dobičkonosnosti, kazalnikih dohodkovnosti ter kazalnikih obračanja.

1.3.1. Kazalnik stanja financiranja

Čeprav v ekonomiki podjetja velja, da je financiranje ena od faz poslovnega procesa, ima financiranje drugačno naravo kot nabava, proizvodnja ali prodaja, ker napaja vse druge delne procese s potrebnimi finančnimi sredstvi. Lahko bi rekli, da se preko financiranja na nek način odraža celota poslovanja podjetja. Na razpolago je vrsta načinov financiranja poslovanja, ki različno vplivajo na višino finančnega tveganja in s tem na donos podjetja (Pučko, 1998: 81). *Kazalnik stopnja lastniškosti financiranja (delež kapitala v financiranju)* prikazuje lastniško financiranje premoženja podjetja, torej trajnofinanciranje, ki so ga omogočili lastniki z vplačilom osnovnega kapitala. Izračunamo ga kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev.

Če razmerje pomnožimo s sto, dobimo odstotno stopnjo lastniškosti financiranja (<https://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?pojem=stopnja%20lastni%C5%A1kosti%20financiranja>). Če kazalnik doseže visoke vrednosti, pomeni, da podjetje večino svojih obveznosti financira s kapitalom, kar je za upnike vsekakor pozitiven znak, saj pomeni večjo varnost.

1.3.2. Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

Ti kazalniki omogočajo presojo ugodnosti sestave sredstev podjetja, saj prikazujejo njihovo strukturo – delež posamezne vrste sredstev v vseh sredstvih. Pomembni so za notranje odločanje posloводства o investicijah (Ban in Tekavčič, 2001: 78). Med temi kazalniki najpogosteje računamo *kazalnik osnovnosti investiranja (stopnja osnovnosti sredstev)*, ki ga izračunamo kot razmerje med osnovnimi sredstvi in celotnimi sredstvi podjetja. Kot osnovna sredstva je mogoče jemati vsa neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva. Delež osnovnih sredstev je odvisen od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in je praviloma višji v tehnološko intenzivnih dejavnostih. Če se vrednost kazalnika povečuje, pomeni, da podjetje skrbi za obnovo in rast (Ban in Tekavčič, 2001: 79). Prav tako v skupino kazalnikov stanja investiranja uvrščamo tudi *kazalnik stopnja dolgoročnosti investiranja (stopnja dolgoročnosti sredstev)*, ki ga izračunamo kot razmerje med vsoto osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb ter dolgoročnih poslovnih terjatev v primerjavi z vsemi sredstvi.

1.3.3. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja se navezujejo predvsem na plačilno sposobnost (likvidnost) podjetja. Kazalniki povedo, ali podjetje razpolaga z ustreznimi likvidnimi sredstvi za pravočasno poplačilo obveznosti. Plačilna sposobnost podjetja se ugotavlja s primerjavo časa zapadlosti obveznosti do virov sredstev s časom, potrebnim za unovčenje sredstev (Ban in Tekavčič, 2001: 77). Tu ločimo:

- *Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog*

Kazalnik izračunamo kot razmerje med vsoto kapitala in dolgoročnih obveznosti (vključno z rezervacijami) ter vsoto osnovnih sredstev in zalog, prikazuje pa lastniško in dolžniško financiranje osnovnih sredstev in zalog ob predpostavki, da zalog ni mogoče unovčiti v kratkem obdobju. Če je vrednost tega koeficienta 1 ali več, govorimo o zdravem financiranju oz. spoštovanju bilančnega pravila, da podjetje z dolgoročnimi viri financira dolgoročna sredstva in zaloge (Koletnik, 2006: 285). Med dolgoročna sredstva uvrstimo vsa osnovna sredstva in dolgoročne poslovne terjatve.

- *Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)*

Pospešeni koeficient je razmerje med vsoto likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev ter kratkoročnih obveznosti. Za likvidna sredstva štejemo dobroimetje pri bankah, čeke, gotovino in kratkoročne bančne depozite. Kazalnik nam pove, ali bi bilo podjetje zmožno poplačati svoje trenutne kratkoročne obveznosti, če ne bi moglo prodati zalog blaga. Višino tega kazalnika je potrebno obdržati na čim nižji ravni. Visoka vrednost tega kazalnika na račun denarnih sredstev lahko zamegli sliko presojanja, denar namreč ni najbolj zanesljiv pokazatelj uspešnosti poslovanja. Ta kazalnik prikazuje vpliv zalog na finančno ravnotežje podjetja (Ban in Tekavčič, 2001: 78).

- *Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih sredstev (kratkoročni koeficient)*

Kazalnik sledi politiki izenačevanja ročnosti sredstev ter obveznosti do virov sredstev, prikazuje plačilno sposobnost podjetja na kratek rok (Ban in Tekavčič, 2001: 78). V praksi je primerna vrednost okoli 2. Izračunamo ga kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Med kratkoročna sredstva upoštevamo vrednost zalog, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in dobroimetje na

bankah (<https://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?pojem=koeficient%20kratkoro%C4%8Dne%20pokritosti%20kratkoro%C4%8Dnih%20obveznosti>).

1.3.4. Kazalniki obračanja sredstev

Pri analiziranju obračanja sredstev si lahko pomagamo s številnimi kazalniki obračanja sredstev, ki pokažejo, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi oz. kolikokrat letno se določena sredstva v podjetju obrnejo v denar. Večja kot je vrednost kazalnika, hitrejša je obračanje sredstev in manj le-teh podjetje potrebuje za doseganje določenega zneska prihodkov. Hitro obračanje sredstev kaže na kakovostno poslovanje s sredstvi oziroma uspešnoposlovanje, saj neposredno vpliva na njihovo dobičkonosnost (Ban in Tekavčič, 2001: 75). Kazalnik obračanja sredstev lahko primerjamo le med podjetji v isti panogi. In sicer podjetja najpogosteje računajo:

- *Koeficient obračanja obratnih sredstev*

Kazalnik obračanja obratnih sredstev je izračunan kot razmerje med letnimi poslovnimi odhodki brez amortizacije in povprečnim stanjem obratnih sredstev v istem obdobju. Ugotavlja se za pretekla obdobja in pove, kolikokrat v določenem obdobju se obratna sredstva obrnejo. Odvisen je od pogojev na nabavnem in prodajnem trgu, plačilnega sistema, tehnologije ipd. (Turk et al., 2004: 665–666).

- *Koeficient obračanja terjatev do kupcev*

Koeficient obračanja terjatev do kupcev izračunamo kot razmerje med prihodki iz poslovanja v obdobju in povprečnimi terjatvami do kupcev iz poslovanja v istem obdobju. Podatki za izračun izhajajo iz različnih računovodskih izkazov (prihodki so namreč dinamični, terjatve pa statični podatek), zato je potrebno upoštevati povprečno stanje terjatev (http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm).

1.3.5. Kazalniki gospodarnosti

Gospodarjenje podjetja lahko proučujemo z vidika uspešnosti, učinkovitosti in gospodarnosti. Pri ugotavljanju učinkovitosti merimo, koliko vložkov oz. potroškov je potrebno, da pridemo do učinkov. Biti učinkovit, pomeni delati stvari »prav«. Pri preučevanju gospodarnosti so se razvili številni kazalniki. Vsak od njih omogoča izločanje vplivnjaraznih dejavnikov na ekonomičnost poslovanja (npr. vpliv sprememb prodajnih ali nabavnih cen) (Turk et al., 2004: 668). Podjetja na tem segmentu izračunajo koeficient celotne gospodarnosti ter še pogosteje koeficient gospodarnosti poslovanja.

Celotna gospodarnost odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika celotnih prihodkov od celotnih odhodkov. Podjetje je poslovno uspešnejše, če je vrednost kazalnika večja od 1. To pomeni, da je podjetje na denarno enoto celotnih odhodkov doseglo več kot eno denarno enoto celotnih prihodkov. Izračun koeficienta izhaja iz izkaza poslovnega izida

(http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm).

Koeficient gospodarnosti poslovanja, ki se izračuna kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, omogoča večjo preglednost analize glede t. i. delne ekonomičnosti, saj skrči vplive, ki delujejo na prihodke in odhodke s tem, ko upošteva samo poslovanje podjetja. Večja kot je vrednost tega kazalnika, bolj uspešno je poslovanje podjetja (izkazuje čisti dobiček)

(http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm).

1.3.6. Kazalniki donosnosti (rentabilnosti)

Najbolj zbirni kazalnik uspešnosti delovanja podjetja je donosnost. Gre za pojasnjevanje, kaj je bilo doseženo z določenim vložkom (v imenovalcu kazalnika). Dolgoročno doseganje dobička je v literaturi navedeno kot temeljni cilj poslovanja podjetja. Dejstvo pa je, da absolutni znesek dobička v določenem obdobju ni zadovoljivo merilo uspešnosti podjetja. Merjenje uspešnosti je pri različnih aktivnostih različno – od tod poznamo uspešnost oz. donosnost sredstev, kapitala in prodaje (Koletnik, 2006: 219).

- *Dobičkonosnost sredstev (ang. ROA-return on assets)*

Z vidika podjetja kot celote je najbolje izračunavati rentabilnost sredstev (ROA), ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom (izgubo) in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi. Kaže nam uspešnost posloводства pri upravljanju s sredstvi, torej koliko dobička podjetje zasluži z obstoječimi sredstvi (Ban in Tekavčič, 2001: 74). V imenovalcu je potrebno izračunati povprečna sredstva, ker je dobiček (angl. *Net income* ali *net profit*) v celotnem letu dosežen z vsemi sredstvi, ne samo s sredstvi na presečni bilančni dan. Višji kot je kazalnik, uspešneje podjetje upravlja s svojimi sredstvi.

- *Dobičkonosnost kapitala (ang. ROE-return on equity)*

Pri preučevanju kapitala si lahko pomagamo s koeficientom donosnosti kapitala (ROE), ki izraža razmerje med čistim dobičkom (izgubo) in zanj vloženim povprečnim kapitalom. Tako opredeljena rentabilnost je zanimiva z vidika lastnika podjetja. Na podlagi tega kazalnika se lastniki odločajo, kaj je zanje ugodneje oz. bolj donosno, in hkrati predstavlja uspešnost podjetja pri upravljanju s kapitalom (Koletnik, 2006: 220). Donosnost kapitala je možno izboljšati z večjo uspešnostjo prodaje, hitrejšim obračanjem sredstev in nižjo stopnjo udeležbe kapitala v vseh virih sredstev. Višji ko je kazalnik dobičkonosnosti kapitala, kiga podjetje doseže, bolj gospodarno je ravnanje s kapitalom s strani posloводства.

- *Čista dobičkovnost prihodkov (ang. profit margin)*

Kazalnik izračunavamo, ker nas zanima, kako dobičkonosni so prihodki podjetja. Kerna višina čiste dobičkovnosti prihodkov vplivajo konkurenčnost, dejavnost posloводства, stroški kapitala, dolga in podobno, mora biti podjetje v stalni pripravljenosti, da izkoristi prednost tehnologije, investicijskih priložnosti in nadzora stroškov, obenem pa ohrani finančno stabilnost, s čimer poveča vrednost kazalnika ter posledično dobičkovnost (Ban in Tekavčič, 2001: 74–75). Kazalnik izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom (izgubo) in celotnimi prihodki.

2. METODOLOGIJA

Pri pripravi prispevkasmu uporabili metodo analize študije primera, in sicer smo primerjali sestrski podjetji iz Slovenije in Bosne in Hercegovine. Za obe podjetji smo podatke potrebne za analizo uspešnosti posloovanja, pridobili iz letnih poročil za poslovno leto 2017. Pri obdelavi podatkov smo uporabil irračunske operacije-seštevanje, odštevanje, množenje in deljenje, podatke in izračune smo vstavili v tabele ter jih analizirali in interpretirali. Članek tako temelji na praktičnem primeru, podprtem s teoretičnimi dognanji oz pojasnili. Kot smo videli, so na razpolago številne tehnike za analizo posloovanja podjetja, vendar smo za primerjavo uspešnosti posloovanja podjetij, ki ju opisujemo, izbrali metodo do analize s pomočjo računovodskih kazalnikov, kot jih določajo Slovenski računovodski standardi 2016.

3. ANALIZA USPEŠNOSTI SESTRSKIH PODJETIJ

Nadaljevanje prispevka temelji na analizi uspešnosti poslovanja slovenskega podjetja Alukönigstahl(AKS), d. o. o., in podjetja Alukönigstahl(AKS), d. o. o., iz BiH. Obe podjetji sta hčerinski družbi matične družbe Alukönigstahl GmbH, ki ima sedež v Avstriji. Matično podjetje je bilo ustanovljeno s strani družine König in je v njihovi lasti že 4 generacije. Podjetje se je specializiralo za sisteme iz aluminija, jekla in umetne mase, danes je tudi med vodilnimi evropskimi ponudniki kvadratnih in okroglih jeklenih cevi. Prisotno je v naslednjih državah: Avstrija, Slovenija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Makedonija, Črna gora, Poljska, Romunija, Srbija, Slovaška, Češka in Madžarska. Ponudbo svojih storitev prilagaja posameznemu tržišču, saj tako povečuje tržni delež (<https://www.alukoenigstahl.si/sl/Podjetje>).

Osnovna dejavnost podjetij v Sloveniji in Bosni in Hercegovini je trgovina – gre za prodajo blaga (obe podjetji nudita istovrstno blago) na domačem trgu. Poslujeta na različnih trgih, sicer pa imata podobno strukturo, sta podobne velikosti, imata podobno število zaposlenih in cilje poslovanja. Podatki, ki smo jih pri analizi računovodskih kazalnikov obeh trgovskih podjetij uporabili, izvirajo iz letnih poročil za poslovno leto 2017. Pri izračunih kazalnikov smostopnjo inflacije zanemarili (stopnja inflacije v Sloveniji je bila 1,7 %, v BiH pa 1,2% (<https://www.izvoznookno.si/drzave/bosna-in-hercegovina/pregled-gospodarskih-gibanj/>)).

3.1. Računovodski kazalniki sestrskih podjetij

Na podlagi računovodskih podatkov, pridobljenih iz letnih poročil, smo izračunali računovodske kazalnike (Tabela 1.).

Tabela 1. Izračunani kazalniki sestrskih podjetij za leto 2017

KAZALNIKI	AKS SLO	A KS BiH
Stopnja lastniškosti financiranja (*100; v %)	71	16
Stopnja osnovnosti investiranja (*100; v %)	6	8
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog	9,64	4,2 4
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	3,49	3,2 5
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih sredstev	3,56	1,5 9
Koeficient obračanja obratnih sredstev	1,65	2,4 4
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	2,75	6,1 7
Koeficient celotne gospodarnosti	1,08	1,0 3
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,08	1,0 4
Dobičkonosnost sredstev – ROA	0,10	0,0 5
Dobičkonosnost kapitala – ROE	0,16	0,5 4
Čista dobičkovnost prihodkov (*100; v %)	0,06	0,0 2

Vir: Letno poročilo AKS SLO za leto 2017, Letno poročilo AKS BiH za leto 2017 in lastni izračuni, 2019.

Iz izračunanih kazalnikov najprej vidimo, da je v letu 2017 imelo slovensko podjetje višjo stopnjo lastniškostifinanciranja, in sicer kar 71 %. To pomeni, da podjetje večino svojih sredstev financira z lastnimi viri. Na drugi strani je podjetje iz BiH imelo vrednost kazalnika zgolj 16 %, kar pomeni, da je bolj tvegano. Prav tako pa lahko predvidevamo, da bo podjetje v prihodnje, v kolikor bo potrebovalo dodatna finančna sredstva, bolj omejeno pri pridobivanju novih virov financiranja. A na drugi strani lahko sklepamo tudi, da podjetje v Sloveniji svoje delovanjefinanciraneracionalno.

Pogosto namreč velja, da je lastniški kapital »dražji« od dolgov, saj so pričakovanja lastnikov višja od obrestnih mer posojil (<https://bankazapodjetnike.si/novice/podjetniske-finance/kako-ugotoviti-ali-je-podjetjesposobno-najeti-posojilo/>). Smiselno bi torej bilo, da podjetje iz Slovenije v prihodnje pridobiva finančna sredstva v večji meri tudi iz dolžniških virov. Ravno obratno pa velja za podjetje iz BiH, ki bi moralo zmanjšati financiranje z dolgom in se osredotočiti na večji delež financiranja s kapitalom, saj bi s tem bistveno zmanjšalo tveganost. Prav tako pa bi v prihodnje lažje dostopalo do dodatnih finančnih sredstev. O tem pričata tudi izračunana kazalnika dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog. Pri obeh podjetjih je kazalnik nad 1, kar pomeni, da sta obe podjetji še vedno zdravo zadolženi, četudi med njima ostaja velika razlika v strukturi obveznosti do virov sredstev. Za obe podjetji smo izračunali tudi koeficient stopnjeosnovnosti investiranja, na podlagi katerega vidimo, da obe podjetji nimata veliko osnovnih sredstev. Na podlagi internih informacij smo ugotovili, da poslujeta v najetih poslovnih prostorih. Prav tako pa gre za podjetji iz trgovinske dejavnosti, za katere tudi sicer velja, da ni nujno, da posedujejo velika osnovna sredstva. Kljub vsemu pa ugotavljamo, da ima podjetje iz BiH večjo vrednost koeficienta, kar pojasnjujemo z dejstvom, da ima višjo vrednost neodpisanih osnovnih sredstev in nižjo vrednost celotnih sredstev v primerjavi s slovenskim podjetjem.

Ko proučujemo uspešnost poslovanja podjetja, so vedno pomembnejši kazalniki plačilne sposobnosti podjetij. V ta namen smo izračunali pospešeni koeficient. Ugotovili smo, da bi bili podjetji sposobni poravnati trenutne kratkoročne obveznosti, saj imata likvidnih sredstev kar 3-krat več kot kratkoročnih obveznosti. Dobro plačilno sposobnost obeh podjetij potrjujeta tudi izračunana kratkoročna koeficienta, ki kažeta na to, da sta podjetji plačilno sposobni tudi na kratek rok. Pri tem celo ugotavljamo, da ima podjetje iz Slovenije zelo visoko vrednost koeficienta kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (3,56). Glede na to, da je priporočena vrednost za ta koeficient okoli 2, bi bilo smiselno, da podjetje iz BiH kazalnik poveča, medtem ko naj bi ga podjetje iz Slovenije znižalo.

Pokazatelj uspešnosti poslovanja so tudi kazalniki obračanja obratnih sredstev in kazalniki obračanja terjatev do kupcev. Primerjava med podjetjema pokaže, da podjetje iz BiH tako obratna sredstva kot terjatve do kupcev obrača hitreje kot slovensko podjetje. A kljub vsemu menimo, da sta za obe podjetji kazalnika nekoliko nizka, še posebej je nizek koeficient obračanja terjatev do kupcev za slovensko podjetje (samo 2,75). Kot razlog lahko navedemo tudi dejstvo, da je v Sloveniji plačilna disciplina kupcev nizka, kar še posebej velja za gradbeno dejavnost. Poleg tega pa so plačilni roki daljši, kar je ključnega pomena za nastanekvisokih terjatev in vpliv na izračun koeficienta.

Poslovodstvu tako predlagamo, naj v prihodnje napore usmeri v skrajševanje plačilnih rokov in izboljša plačilno disciplino kupcev. A pri tem se moramo zavedati, da je slednje najbolj odvisno od gospodarske klime v gospodarstvu na splošno in samo podjetje lahko le minimalno prispeva k izboljšanju stanja. Na potezi je nedvomno država, ki mora narediti več tudi na tem področju, in sicer ne samo na področju gradbene dejavnosti, ampak na splošno v vseh dejavnostih. Prav tako moramo vedeti, da pri podjetju iz BiH ne moremo vplivati na tečajne razlike. V obeh podjetjih je smiselno, da v pogodbi s kupci opredelita postopke za zamude pri plačilih, se poslužujeta spodbud za predčasno plačilo in več pozornosti namenita zavarovanju

terjatev ipd. S tem pripomoremo h korektnemu odnosu med kupcem in podjetjem, spodbujamo plačilo pred zapadlostjo plačilnega roka in gradimo dobre pogoje za nadaljnje sodelovanje.

Izračunana kazalnika celotne gospodarnosti za obe podjetji sta nad 1, kar nam pove, da sta podjetji na eno denarno enoto celotnih odhodkov naredili več kot eno denarno enoto celotnih prihodkov. Nad 1 sta tudi izračunana koeficient gospodarnosti poslovanja, ki pri izračunu upoštevata zgolj poslovne prihodke in odhodke. Vidimo torej, da podjetji poslujeta z dobičkom tako iz rednega delovanja kot celotnega poslovanja.

Izredno veliko sporočilno vrednost imata tudi kazalnika dobičkonosnosti sredstev – ROA in dobičkonosnosti kapitala-ROE. Ugotavljamo, da je donosnost sredstev višja v podjetju iz Slovenije, medtem ko je dobičkonosnost kapitala višja v podjetju iz BiH. Slednje pa je tudi razumljivo, sajima, kot smo videli, to podjetje manj lastnih virov v celotnih obveznostih. Z vidika lastnikov je poslovanje podjetja iz BiH ugodnejše. Podjetje v Sloveniji bi se moralo osredotočiti na bolj gospodarno ravnanje s kapitalom, kar pa smo ugotovili že v kazalniku stopnje lastniškosti kapitala.

Za konec smo za obe podjetji izračunali tudi čistodobičkovnost prihodkov, kinam pove, kako dobičkonosni so prihodki podjetja. Če je vrednost nad nič, pomeni, da so prihodki dobičkonosni. Izračuni pokažejo, da je dobičkovnost prihodkov višja v slovenskem podjetju. K temu gotovo prispeva tudi dejstvo, da ima podjetje v Sloveniji cca 60 % tržni delež, medtem ko ima podjetje iz BiH le cca 12 % tržni delež. Poslovodstvo podjetja iz BiH bi se moralo osredotočiti na povečanje tržnega deleža (oglaševanje, pridobivanje kupcev, izboljšanje prepoznavnosti blagovne znamke na domačem trgu, izboljšanje podpore stalnim strankam), prav tako pa morajo še v večji meri izkoristiti priložnosti, ki izhajajo iz nizke cene delovne sile in investicijske priložnosti, ki jih prinaša razvoj trga.

ZAKLJUČEK

Pojma učinkovitost in uspešnost imata v analizi poslovanja različna pomena. Učinkovitost pomeni delati stvari prav, uspešnost pa delati prave stvari. Merjenje uspešnosti lahko razdelimo v dve obširni skupini. V prvi so modeli, ki skušajo oblikovati enotno mero uspešnosti (finančne kategorije), v drugo pa poleg finančnih rezultatov vključujemo tudi druge izide poslovanja podjetja. Za merjenje uspešnosti potrebujemo kazalnike. Slednje najpogosteje izračunamo s podatki, ki jih najdemo v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida. Da nam kazalniki kaj povedo, je pomembno, da jih primerjamo v času in/ali s sorodnimi podjetji. Šele na podlagi te primerjave vidimo, v čem smo boljši in v čem slabši. Delimo jih na naslednje skupine: kazalnik stanja financiranja, kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, kazalniki obračanja sredstev, kazalniki gospodarnosti in kazalniki donosnosti (rentabilnosti). Iz vsake skupine (razen merjenja produktivnosti) smo izbrali kazalnike, ki smo jih nato izračunali za podjetji z imenom Alukönigstahl, d.o.o., ki poslujeta v Sloveniji in Bosni in Hercegovini.

Ugotovili smo, da se podjetji razlikujeta v načinu financiranja, in sicer smo na podlagi kazalnika stopnje lastniškosti financiranja ugotovili, da je podjetje iz BiH bolj zadolženo kot slovensko podjetje oz. da je delež lastniškega kapitala v obveznostih do virov sredstev nižji kot v slovenskem podjetju. Večje razlike smo ugotovili tudi v koeficientu kratkoročne pokritosti kratkoročnih sredstev ter v koeficientih obračanja obratnih sredstev in terjatev do kupcev. Slednja sta za podjetje v BiH ugodnejša, kar pa lahko pripišemo širšim gospodarskim in finančnim razmeram v državah. Ne smemo pa zanemariti niti dejstva, da imata proučevani podjetji različen položaj na trgu. Tako podjetje AKS BiH obvladuje približno 12 % domačega trga, AKS Slovenija pa približno 60 %. Na odhodkovni strani se odražajo nižji stroški dela v BiH. Pri analiziranju poslovanja moramo upoštevati tudi davčno zakonodajo. Tako je pomembno opozoriti, da je davek od dohodka pravnih oseb v BiH okoli 10 % (različna okrožja: Federacija BiH in Republika Srbska imata svojo davčno zakonodajo), v Sloveniji pa 19%,

kar pomeni, da je čisti dobiček za podjetja v Sloveniji ob ostalih nespremenjenih pogojih za 9 odstotnih točk nižji (<https://www.izvoznookno.si/drzave/bosna-inhercegovina/dajatve/>). Družba v BiH ima tudi višje odhodke iz naslova tečajnih razlik in carine, ki jo mora plačati ob nabavi blaga.

Glede na vse navedeno menimo, da bodo v slovenski družbi morali v bodoče za doseganje boljših rezultatov več pozornost posvetiti upravljanju s terjatvami in plačilnim rokom, saj ima, kot smo videli, podjetje na tem področju kar nekaj rezerve. Obe podjetji bosta morali več pozornosti usmeriti v prodajo za povišanje prihodkov iz poslovanja, kar bi pripomoglo k pospešitvi obračanja obratnih sredstev. A pri tem moramo imeti v mislih dejstvo, da je v gospodarstvu BiH prisotna stalna politična nestabilnost (zaradi razdrobljenih oblastnih struktur; tri največje narodnosti – Srbi, Hrvati in Bošnjaki), kar pa v določeni meri vpliva na poslovanje s stališča lokalne prisotnosti na trgu. Ne glede na vse pa lahko na podlagi rezultatov poslovanja ugotovimo, da podjetji poslujeta uspešno in učinkovito. Zaključimo torej lahko, da sta poslovodstvi pri upravljanju obeh družb uspešni in gospodarni.

LITERATURA

1. Ban, S. in Tekavčič, M. (2010). Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
2. Bergant, Ž. (2010). Osnove analize poslovanja. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
3. Bergant, Ž. (2013). Analiza poslovanja od teorije do prakse (računovodski in finančni vidik). Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
4. Kavčič, S. (1997). Mesto analize poslovanja v organizacijski sestavi podjetij. V: Turk, I. (ur.). 3. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
5. Kavkler, D. (2004). Vpliv neposrednih tujih investicij na gospodarsko učinkovitost. Diplomatska naloga. Maribor: Univerza v Mariboru.
6. Koletnik, F. (2006). Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Letno poročilo AKS SLO za leto 2017 (2018).
8. Letno poročilo AKS BIH za leto 2017 (2018).
9. Pučko, D. (1998). Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Turk, I. et al. (2001). Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije,
11. Turk, I. (2006). Uvod v ekonomiko. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
12. Turk, I. et al. (2004). Finančno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
13. FDI Intelligence. (2018). Pregled gospodarskih gibanj v državi Bosni in Hercegovini. Spletna stran: <https://www.izvoznookno.si/drzave/bosna-in-hercegovina/pregled-gospodarskih-gibanj/> [Citirano 7. 4. 2019 ob 15.56 uri].
14. Opis družbe Alukönigstahl (2019). Spletna stran: <https://www.alukoenigstahl.si/sl/Podjetje> [Citirano 2. 4. 2019 ob 17.12 uri].
15. Podjetniške finance. Spletna stran: <https://bankazapodjetnike.si/novice/podjetniske-finance/kako-ugotoviti-ali-je-podjetje-sposobno-najeti-posojilo/> [Citirano 10. 4. 2019 ob 15.05 uri].
16. Skaza, T. (2015). Sedem načel merjenja uspešnosti. Spletna stran:

17. <https://www.finance.si/8837728/Sedem-nacel-merjenja-uspesnosti> [Citirano 20. 3. 2019, ob 17.48 uri].
18. Šuštar, R. (2009). Analiza bilanc in revizija. Ljubljana: Zavod IRC.
19. Tekavčič, M. in Megušar, A. (2008). Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. Teorija in praksa, 45, št. 5, str. 459–479.
20. Zveza RFR. Definicije kazalnikov. Spletna stran: <https://www.zvezarfr.si/> [Citirano 4. 4. 2019 ob 15.33 uri].

Primljeno/Submitted: 27.02.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 05.10.2020.

Pregledni rad
 Review paper

JEL Classification: M20

UPRAVLJANJE STRESOM KOD MENADŽERA I ZAPOSLENIKA

STRESS MANAGEMENT OF MANAGERS AND EMPLOYEES

Kemo Čamdžija*

Emir Čamdžija**

SAŽETAK

U turbulentnom vremenu globalizacije, tranzicije i tržišnog načina privređivanja svi poslovni subjekti, kao i njihovi menadžeri i zaposlenici, izloženi su promjenama koje izazivaju stres pa se može sa sigurnošću reći da su one jedan od njegovih najčešćih uzročnika. Nivo stresa zavisi od vrste promjena koje se provode i njihovih posljedica. Stres je općenito, a isto tako i na radu, kompleksan fenomen koji ima čitav niz uzroka i posljedica na individualno i organizacijsko ponašanje. U ovom radu je detaljno analizirano upravljanje stresom menadžera i zaposlenika. Ustanovljena je uloga upravljanja stresom u organizaciji, primjena mjera efektivnog i efikasnog upravljanja stresom i predložene su aktivnosti za njegovo unapređenje u budućnosti. Radom se dokazalo da je efektivno i efikasno upravljanje stresom jedan od ključnih faktora za uspješno dugoročno poslovanje bilo koje organizacije. U prvom dijelu rada obrađene su teorijske postavke upravljanja stresom u organizaciji, a u drugom dijelu urađeno je istraživanje kvaliteta upravljanja stresom kod menadžera i zaposlenika. Na kraju rada navedeni su prijedlozi aktivnosti za unapređenje upravljanja stresom u organizaciji. Ova spoznaja, stečena na osnovu rezultata istraživanja, može poslužiti poslovnim subjektima, a i njihovim interesnim skupinama, u kreiranju stabilne, dugoročno uspješne organizacije sa zdravom radnom klimom u sve zahtjevnijem i izazovnijem poslovnom okruženju.

Ključne riječi: stres, upravljanje stresom, uticaj stresa, menadžeri, zaposlenici.

ABSTRACT

In turbulent times of globalisation, transition and market economy all business subjects, as well as their managers and employees, are exposed to changes which cause stress and it can be said with certainty that changes are one of its most frequent causes. The level of stress depends on the type of changes that are being made and on their consequences. Stress in general, as well as the work stress, is a complex phenomenon that has a wide range of causes and consequences on individual and organisational behaviour. This work was an attempt to analyze the stress management of managers and employees. The role of stress management in an organisation is established, along with application of the measures of effective stress management and the activities for its improvement in the future are proposed. This work proved that effective and efficient stress management is one of the key factors for successful long-term

* Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovnbe ekonomije, docent, docent, kemo.camdzija@live.com

** Emir Čamdžija, Mr. sc., emir.camdzija@live.com

business of any organisation. In first part of this work theoretical settings of stress management in an organisation are processed, and the second part research of quality of stress management of managers and employees is conducted. At the end of the work there is a proposal of activities for improvement of stress management in organisations. This cognition, acquired on the basis of the results of this research, can be useful for business subjects, as well as all the stakeholders, in creating a stable, long-term successful organisation with a healthy working climate in more demanding and more challenging business environment.

Key words: stress, stress management, influence of stress, managers, employees.

UVOD

Stres kao pojam relativno je nov pa je tako i njegov uticaj na menadžere i zaposlenike još uvijek prilično nepoznat, a značajno utiče na poslovanje kompanije. Činjenica je da je upravljanje stresom među novijim oblastima u ekonomiji i još uvijek je nedovoljno istraženo kao fenomen. Bez dobrog poznavanja problematike upravljanja stresom u organizaciji nema ni zdrave radne klime u organizaciji, a samim time niti uspješnog održivog poslovanja na duži rok. Pojavu stresa kod pojedinca na radnom mjestu može prouzrokovati niz štetnih fizioloških, psiholoških i biheviorističkih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Stres predstavlja tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća i posljedica je uticaja faktora iz okruženja. Stres se često povezuje sa zahtjevima i resursima. Zahtjevi se odnose na odgovornosti, pritiske, obaveze i neizvjesnosti sa kojima se ljudi susreću u radnom okruženju, a resursi su stvari pod kontrolom pojedinca koje se mogu koristiti u rješavanju zahtjeva. Može se zaključiti da stres predstavlja prijetnju, stvarnu ili potencijalnu, fiziološkom ili psihološkom integritetu pojedinca.

Ovakvo definišući stres i kao potencijalnu prijetnju, shvatamo da je stres gotovo pa neizbježan, pogotovo u modernom dobu zaoštrene konkurencije, veće informisanosti i bržeg protoka informacija i samim tim većih zahtjeva od strane ciljnih grupa čije zahtjeve nastojimo zadovoljiti. Danas se, više nego ikada prije, govori o stresu, kako u formalnim tako i u neformalnim razgovorima. Gotovo da nema osobe koja tvrdi da ne osjeća posljedice stresa po svoje zdravlje. Većina ljudi poznaje neke od elemenata stresa i ima svoje shvatanje šta je to stres u stvari, ali rijetki uspijevaju da objektivno sagledaju ovu pojavu i kvalitetno je analiziraju. Za organizacijski menadžment posebno značenje ima stres na radu, a koji ostavlja najznačajnije posljedice na ukupno ponašanje i život ljudi zbog dužine radnog vijeka provedenog na poslu. Osim toga teško je potpuno razdvojiti privatni život tako da sve ono što se događa na radu djeluje i izvan njega, ali i obrnuto i ima čitav niz uzroka i posljedica na individualno i organizacijsko ponašanje. Ovakvo ponašanje, praćeno nizom simptoma, signalizira ljudima u organizaciji koji se bave problematikom stresa, ali i onima koji ga doživljavaju, da je stres prisutan i da postoji.

Pojedini menadžeri i zaposlenici se bolje nose sa stresom od drugih, iako bi svi trebalo da dobro poznaju ovu tematiku i problematiku. Također, postoji uvriježeno mišljenje da bi menadžeri trebalo da se bolje nose sa stresom od zaposlenika. Stres, kao i svaka druga prijetnja, percipiran je negativno i teško je prihvaćen od širokih masa. No, detaljnijim istraživanjem dolazimo do saznanja da stres itekako ima i svoje pozitivne efekte na čovjeka. S obzirom da je stres gotovo nemoguće izbjeći, neophodno je upoznavanje sa tematikom stresa, a sve u cilju boljeg upravljanja stresom u procesu rada i u svakodnevnom životu.

1. UPRAVLJANJE STRESOM U ORGANIZACIJI

U posljednje vrijeme tematika stres menadžmenta zaokuplja posebnu pažnju menadžmenta u organizacijama. Stres menadžment obuhvata učenje ili sticanje vještina prepoznavanja stanja stresa i upravljanja sopstvenim životom uprkos stresorima sa kojima se neprekidno susrećemo, kroz kontrolisanje i smjenjivanje njihovog uticaja (Zvizdić, 2009). Vještine naučene kroz adekvatan tretman omogućuju osobi da efikasno izlazi na kraj s teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povrati osećaj kontrole u svoj život. Svi se slažu da je intelektualni kapital najveća vrijednost kompanije. Većina se slaže i o tome da sretna i zdrava radna okolina znači veću produktivnost i bolju uslugu. Međutim, rokovi, konkurencija, konfrontacija, konflikt, termini su koji nas dovode do pitanja drže li poslovne organizacije pod kontrolom stres (Omazić, 2008). Stresna je situacija svaka koja zahtijeva prilagođavanje organizma. Menadžerska bolest je pojam koji se danas vrlo često spominje, udomačen je i u našem jeziku, a predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajne izloženosti stresu na poslu, što je u današnje vrijeme neminovnost i sastavni dio života.

Za uspjeh u karijeri nisu dovoljne samo osobine kao što su samodisciplina, sposobnost i sistemski rad, već i sposobnost kontrolisanja negativnih osećaja kao što je stres i napetost. Poslovni ljudi i svi koji su izloženi razornom djelovanju stresa morali bi da upoznaju sopstveni način reagovanja na stres da bi u svoj repertoar ponašanja mogli da uključe ponašanja djelotvornija od onih koja su ih dovela u stanje stresa. Naučene vještine pružaju osobi mogućnost da efikasno izađe na kraj sa teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povrati osjećaj kontrole. Stres menadžment ili upravljanje stresom obuhvata tehnike pomoću kojih se uspješno savladava stres na radnom mjestu, odnosno u svakodnevnom životu.

U okviru upravljanja svim rizicima u organizaciji, koristeći se alatima kriznog menadžmenta, organizacije nastoje upravljati i stresom. Krizni menadžment treba shvatiti kao „posebnu formu upravljanja preduzećem od najvišeg prioriteta, čiji bi zadatak bio da izbjegne ili savlada sve one procese preduzeća, koji bi inače bili u stanju da supstancijalno ugroze ili čak onemoguće dalji opstanak preduzeća“ (Bockenforde, 1991). Anticipativno upravljanje krizom ili anticipativni krizni menadžment prevashodno podrazumijeva spektar aktivnosti na preventivnom djelovanju, odnosno blagovremenom uočavanju prvih simptoma krize, kao i adekvatnu i odlučnu reakciju na pojavu prvih simptoma krize poslovanja (Softić, 2011).

Menadžeri i zaposlenici doživljavaju stres onda kada smatraju da postoji neravnoteža između zahtjeva koji su im upućeni i potrebnih resursa da bi se nosili sa tim zahtevima. Stoga je i smisao proučavanja stresa u radnoj sredini usmjeren na mogućnost njegovog kontrolisanja, odnosno usvajanja postupaka i tehnika, ali i organizacionih rješenja da se ova dimenzija izbjegne, svede na podnošljiv nivo ili spriječe njene nepovoljne posljedice. U preventivnom smislu posebno su korisni program obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih. Razvijanje znanja i sposobnosti doprinosi većem skladu i boljoj prilagođenosti. Obuka i usavršavanje treba da obuhvataju stručna znanja, ali i konceptualne i organizacione vještine. U sklopu obuke mjesto treba tražiti i za same postupke i tehnike relaksacije i izbegavanja stresa.

Organizacijska kultura se može opisati kroz šest osnovnih dimenzija (Timmons, 2007):

1. Organizacija rada (odnosi se na stepen organiziranosti kompanije i na efikasnost u provođenju zadataka i procedura).
2. Standardi-u kojoj mjeri menadžment vrši pritisak na zaposlenike radi ostvarenja odličnih rezultata i ostvarenja visokih standarda u svakodnevnom radu.
3. Opredijeljenost-do koje mjere se zaposlenici osjećaju posvećeni ciljevima organizacije.

4. Odgovornost-do koje mjere zaposlenici osjećaju odgovornost za ostvarivanje postavljenih ciljeva bez konstantnog nadzora supervizora.
5. Priznanje-do koje mjere zaposlenici osjećaju da su prepoznati njihovi rezultati za dobro obavljen posao, umjesto stalnog kažnjavanja za propuste u radu.
6. Esprit de corps-do koje mjere zaposlenici osjećaju timski duh, koheziju i blagodati zajedničkog rada.

Prevenciju stresa posebno gradi organizaciona kultura i međuljudski odnosi u preduzeću. Njih treba njegovati na principima povjerenja, otvorenosti i spremnosti na neposredne međusobne komunikacije. Takva klima pruža podršku učesnicima, omogućava participaciju u donošenju važnih odluka i postavljanju zajedničkih ciljeva. Organizacionu harmoniju grade i spona između preduzeća i porodica zaposlenih. Više je nego jasno da se stres ne može sasvim izbjeći u životu i radu kompanije. Međutim, veoma je bitno da menadžment kompanije i svaki zaposleni zna da umanjuje intenzitet i štetne posledice raznih stresora, kako u okviru svog radnog mesta tako i kompanije. U tom smislu možemo razlikovati dve vrste strategija koje sačinjavaju program upravljanja stresom: lična strategija i organizaciona strategija (Tasić, 2011). Obje ove strategije su kompatibilne jedna sa drugom i ne mogu se međusobno odvajati jedna od druge. Neke od preventivnih strategija za upravljanje stresom su:

Organizacione strategije:

1. Ohrabrivanje više organizacijske komunikacije među zaposlenima kako bi se spriječila pojava konflikta. Efektivno komuniciranje može promijeniti poglede zaposlenih. Koriste se signali i simboli koji neće biti krivo shvaćeni.
2. Ohrabrivanje zaposlenika na učešće u donošenju odluka. Ovo smanjuje stres povezan sa ulogom u organizaciji.
3. Omogućavanje veće nezavisnosti zaposlenima, pružanje smislenog, pravovremenog odgovora i pružanje veće odgovornosti.
4. Realističnost, stimulativnost i specifičnost u ciljevima organizacije i pružanje adekvatnog feedback-a zaposlenima o tome koliko su blizu ostvarenja tih ciljeva.
5. Poticanje decentralizacije.
6. Pravednost u distribuciji nagrada i strukture plaća.
7. Promovisanje rotacije posla i obogaćivanja posla.
8. Kreiranje poštenog i sigurnog radnog okruženja.
9. Uspostavljanje efektivne procedure zapošljavanja i usmjeravanja kadrova.
10. Vrednovanje uspjeha osoblja vezanih za ostvarivanje i premašivanje zadatih ciljeva.

Individualne strategije:

1. Pravljenje liste dnevnih zadataka koje je potrebno obaviti, prioritetiziranje zadataka i planiranje shodno tome. Planiranje redovnih pauza tokom rada kako bi se opustili. Efektivnim menadžmentom vremena, menadžeri i zaposleni mogu na vrijeme obaviti date zadatke, zadovoljiti potrebne uslove kvalitete i tako izbjeći stres.
2. Radne navike. Ispunjavanje ciljeva, ali ne po cijenu štete u porodici, zdravlju itd.
3. Uključivanje u fizičke vježbe. Redovno vježbanje pospješuje efektivan protok krvi kroz organizam, čini osobu zdravom i odvraća misli od pritisaka posla.
4. Promocija zdravog stila života. To podrazumijeva redovno spavanje, unos dovoljno tečnosti i zdrave navike redovnog jela. Također, podrazumijeva relaksacijske tehnike kao što su: joga, slušanje muzike, meditacija itd.
5. Optimističan pristup poslu. Zaposleni bi trebali izbjegavati veze sa osobama koje imaju negativan pristup.
6. Razvijanje emocionalne inteligencije. Osoblje bi trebalo imati samosvjesnost, samopouzdanje i samokontrolu na poslu.

7. Izgradnja socijalne podrške. Podrazumijeva konekcije sa povjerljivim osobljem istog nivoa koje je sposobno da sasluša njihove probleme i da podigne njihov nivo samopouzdanja.
8. Konsultovanje sa zaposlenima je veoma dobra strategija prevazilaženja njihovog stresa. Kroz konsultovanje, zaposlenici postaju svjesniji svojih snaga i razvijaju strategije za promjene ponašanja i postaju svjesniji svojih slabosti te tako bivaju u mogućnosti da ih eliminišu.
9. Otpuštanje stresa kroz šalu, bavljenje sportom ili igranje igrice.
10. Promjena fokusa na druge, a ne samo na sebe. To uključuje pomaganje drugima i ono uveliko smanjuje pojavu stresa.

Reaktivno upravljanje krizom podrazumijeva složen proces ovladavanja krizom koja je zadesila preduzeće. Ovdje se nastoji iznaći odgovor na pitanje kako izaći iz krize: vlastitim snagama ili uz pomoć drugih (Softić, 2011). Analogno tome reaktivno upravljanje stresom bavi se pitanjima kako zaustaviti dalje jačanje štetnog djelovanja stresa, umanjiti njegovu snagu i dovesti stres na produktivan nivo. Mnoga dosadašnja istraživanja pokazala su da je glavni uzrok stresa na poslu loš odnos među zaposlenima pa je potrebno akcenat dati na strategije popravljanja narušenih odnosa među zaposlenima. Najznačajnije takve strategije su: strategija izbjegavanja, difuzna strategija i strategija konfrontacije.

Strategija izbjegavanja uključuje generalno ignorisanje uzroka konflikta dozvoljavajući da se konflikt nastavi, ali pod određenim kontrolisanim uslovima. Tri različite metode se izdvajaju u filozofiji izbjegavanja: nepridavanje pažnje, fizičko razdvajanje i ograničena interakcija. Strategija difuzije pokušava kupiti vrijeme dok konflikt među osobljem u organizaciji izgubi na intenzitetu emocionalnog naboja ili na važnosti. Ova metoda uključuje rješavanje manjih pitanja neslaganja, ali dozvoljava većim pitanjima da se mijenjaju i smanjuju na važnosti tokom vremena.

Posebno dvije tehnike su klasifikovane kao strategije difuzije: ublažavanje i kompromis. Strategija konfrontacije je strategija rješavanja konflikta razlikuje se od strategija izbjegavanja i difuzije u tome što se izvori konflikta i stresa identifikuju i ispituju, što naglašava postignuće zajedničkih ciljeva grupa ili pojedinaca u konfliktu. Tri menadžment tehnike su okarakterizovane kao metode konfrontacije (suočavanja): međusobna razmjena osoblja, naglasak na superordinirane ciljeve i sastanci za rješavanje problema i suočavanje (Marume, Mutongi, Jubenkanda, Badmin i Madziyire, 2016). Lideri mogu kreirati konstruktivnu radnu okolinu smanjujući socijalne i birokratske barijere, olakšavajući rad zaposlenima, uključiti se na personalnom nivou u rad sa ljudima koje vode, otvoreno priznati svoje greške i možda izbjeći etiketiranje i okrivljavanje, a umjesto toga stvarati objektivnu analitičku sliku stanja zaposlenih kroz interakciju sa njima (Farson i Keyes, 2002).

Upravljanje stresom podrazumijeva niz aktivnosti koje sprovodi menadžment organizacije u svrhu smanjenja njegovih uzroka u organizaciji i osposobljavanja zaposlenih za uspješno i što bezbolnije suočavanje sa neizbježnim stresom. Cilj upravljanja stresom je blagovremena izgradnja metoda i modela ponašanja da bi savladavanje efekta stresa unutar organizacija bilo sa što manjim negativnim posljedicama po pojedinca i organizaciju u cjelini. Ako sumiramo navedeno, možemo navesti dvije vrste programa koje sprovode organizacije u ovu svrhu: programi za pomoć zaposlenima i programi obučavanja za upravljanje stresom. Pored navedenih postoje i organizacione metode upravljanja stresom koje su usmjerene na otklanjanje izvora stresa. One podrazumijevaju promjene u organizacijskoj strukturi, definisanju uloga (otklanjanje nekonzistentnosti i protivrječnosti u zahtjevima), dizajnu radnog mjesta, stilu menadžera, zatim promjene u organizacionoj klimi i kulturi, razvoju rada i karijere, uspostavljanju dobrih komunikacija i kontinuirano učenje i individualni razvoj.

2. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA STRESOM KOD MENADŽERA I ZAPOSLENIKA

Istraživanje obuhvata ispitivanje tj. anketiranje menadžera i zaposlenika u organizacijama (prvenstveno profitno orijentiranim) u Bosni i Hercegovini, o njihovoj kvaliteti upravljanja stresom na radnom mjestu. Cilj je dobiti objektivne i tačne informacije od obje ove grupe o pojedinim elementima ličnog upravljanja stresom radi uporedne analize, izvlačenja korisnih zaključaka i na kraju dobijanja bitnih informacija za formulisanje prijedloga mogućih načina i aktivnosti za poboljšanje upravljanja stresom u organizaciji. Prva skupina ispitanika su menadžeri (srednjeg i višeg reda), a druga skupina su svi ostali zaposlenici u organizaciji. Kao instrument u provođenju istraživanja korištene su ankete iz knjige „Razvijanje menadžment vještina“ (Whetten i Cameron, 2011:106-111). Istraživački dio se, dakle, sastoji iz 4 ankete od kojih svaka od njih predstavlja jedan od segmenata upravljanja stresom. Sveukupna slika upravljanja stresom stvara se ukrštanjem rezultata dobijenih iz ranije spomenutih anketa. Odgovori koji su ponuđeni ispitanicima su postavljeni u rasponu 1-6, 0-4 i 1-3 respektivno. Analiza sprovedenih istraživanja je u statističkom programu za obradu podataka SPSS 24.

2.1. Empirijska analiza stavova menadžera o upravljanju stresom

U ovom dijelu rada obrađeni su podaci prikupljeni od menadžera u kompanijama na teritoriji Bosne i Hercegovine. Uzorak koji je prikupljen obuhvata 20 ispitanika, koji su odgovarali na postavljena pitanja iz ankete. Prvi dio anketnog upitnika odnosi se na demografske podatke, a drugi dio upitnika odnosi se isključivo na pitanja vezana za upravljanje stresom, koja su postavljena po različitim skalama, od 1-6, od 0-4 i od 1-3. U demografskom dijelu upitnika su predstavljeni osnovni podaci o ispitanicima. Analiza podataka prikupljenih od menadžera je pokazala da se u ispitanoj uzorku nalazi 75% osoba muške populacije i 25% osoba ženske populacije. Prikupljeni podaci pokazuju da se u uzorku najviše nalazi ispitanika-menadžera između 30 i 40 godina starosti, i to 45%, a zatim 35% ispitanika je dobi od 40 do 50 godina. Njih 15% je dobi od 50 i više godina, dok je najmanje ispitanika bilo dobi između 20 i 30 godina, odnosno samo jedan ispitanik ili 5% od ukupnog uzorka.

Analiza prikupljenih podataka o stručnoj spremi ispitanika-menadžera je pokazala da je 70% menadžera koji posjeduju diplomu VSS, a 30% onih menadžera koji imaju zvanje magistar ili doktor. U anketi nije bilo onih menadžera koji imaju zvanje SSS što je i logično s obzirom da se funkcija menadžera u preduzeću povjerava samo visoko kvalifikovanim kadrovima. Analiza prikupljenih i obrađenih podataka pokazuje da je dužina radnog staža ispitanika-menadžera u najčešćem slučaju između 10 i 20 godina, njih 35%, zatim između 5 i 10 godina, njih 30%, a 20 godina i više radnog staža ima njih 25%. Rezultati prikupljenog uzorka menadžera o upravljanju stresom - Ovaj dio rada odnosi se prvenstveno na predstavljanje rezultata istraživanja upravljanja stresom kod menadžera i sastoji se iz 3 cjeline tj. rezultata odgovora menadžera na postavljene ankete: procjena upravljanja stresom, procjena upravljanja vremenom i tipologija ličnosti. 1 - Apsolutno se ne slažem, 2 - Ne slažem se, 3 - Donekle se ne slažem, 4 - Donekle se slažem, 5 - Slažem se, 6 - Apsolutno se slažem.

Tabela 1. Procjena upravljanja stresom kod menadžera

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med	Art. sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Koristim efektivne metode menadžmenta vremenom kao npr. mjerenje vremena, pravljenje lista sa obavezama, prioritiziranjem zadataka	20	1	6	4	4	3,95	1,356	0,343
2. Održavam program redovnih vježbi za fitnes	20	1	5	4	2	2,60	1,314	0,505
3. Održavam otvoren odnos baziran na povjerenju sa nekim sa kim mogu podijeliti moje frustracije.	20	1	6	4	4	3,95	1,276	0,323
4. Znam i praktikujem nekoliko trenutnih opuštajućih tehnika kao što su duboko disanje i opuštanje mišića	20	1	5	4	3	3,15	1,309	0,415
5. Često potvrđujem svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne istisnu one više bitne.	20	1	6	5	4,5	4,05	1,317	0,325
6. Održavam balans u svom životu slijeđenjem različitih interesa van posla.	20	1	6	4	4	4,10	1,294	0,314
7. Imam blisku vezu sa nekim ko služi kao moj mentor ili savjetnik.	20	1	6	2	3	2,95	1,432	0,485
8. Efektivno koristim druge u ispunjavanju radnih zadataka.	20	2	6	4	4	3,95	0,945	0,239
9. Ohrabrujem druge da iznesu preporučena rješenja, ne samo pitanja, kada dođu kod mene sa problemima ili pitanjima.	20	1	6	5	5	4,35	1,531	0,352
10. Trudim se da redefiniram probleme kao prilike za napredak.	20	1	6	5	5	4,30	1,490	0,346
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata istraživanja, jasno se vidi da menadžeri u prioritet svog djelovanja postavljaju ohrabrivanje drugih da iznesu preporučena rješenja, a ne samo pitanja, kada dođu kod njih sa problemima ili pitanjima. Menadžeri priznaju da nedovoljno pažnje posvećuju održavanju programa redovnih vježbi za fitnes. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije, pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Tabela 2. Procjena upravljanja vremenom kod menadžera sekcija 1

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art. Sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Čitam selektivno, brzo pregledam materijal dok ne pronađem ono što je bitno, a onda to istaknem.	20	2	4	3	3	3,10	0,78	0,251
2. Pravim listu zadataka koje treba obaviti svaki dan.	20	1	4	4	4	3,35	0,875	0,261
3. Čuvam sve na svom odgovarajućem mjestu na poslu.	20	1	4	3	3	3,25	0,910	0,28
4. Prioritetiziram zadatke koje trebam obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti.	20	2	4	4	4	3,60	0,681	0,189
5. Koncentrišem se na samo jedan bitan zadatak, ali radim više trivijalnih zadataka odjednom kao npr. potpisivanje pisama dok pričam na telefon.	20	0	4	3	3	2,75	1,293	0,470
6. Pravim listu kratkih petominutnih ili desetominutnih zadataka za obaviti.	20	0	4	2	2	1,90	1,410	0,742
7. Dijelim velike projekte na manje, odvojene faze.	20	0	4	4	4	3,00	1,298	0,432
8. Identificiram kojih 20% mojih zadataka će proizvesti 80% rezultata.	20	2	4	3	3	3,00	0,795	0,265
9. Obavljam najbitnije zadatke u svoje najbolje vrijeme u toku dana.	20	1	4	3	3	3,25	0,786	0,242
10. Imam određeno vrijeme tokom svakog dana kada mogu raditi bez ometanja.	20	0	4	3	2	1,90	1,334	0,702
11. Ne odugovlačim. Radim danas ono što se treba odraditi.	20	2	4	3	3	3,30	0,657	0,199
12. Pratim iskorištenost svoga vremena sa uređajima kao što je dnevnik vremena.	20	0	4	3	2	1,90	1,334	0,702
13. Postavljam rokove sam sebi..	20	1	4	4	3,5	3,20	1,005	0,314
14. Radim nešto produktivno kada god čekam.	20	1	4	3	3	3,00	0,973	0,324
15. Radim suvišni vremenski zahtjevan posao u određeno vrijeme u toku dana.	20	1	4	2	2,5	2,70	1,031	0,381
16. Svaki dan završim bar jednu stvar..	20	1	4	4	3	3,25	0,851	0,261
17. Odvojim jedan dio vremena tokom dana samo za sebe (za planiranje, meditiranje, molitvu, tjeleježbe).	20	0	4	3	2,5	2,20	1,361	0,618
18. Dozvolim sebi da brinem o stvarima samo u određeno vrijeme tokom dana, ne svo vrijeme.	20	0	4	2	2	1,80	1,105	0,614
19. Jasno sam definisao/la dugoročne ciljeve prema kojima radim.	20	1	4	4	3	3,15	0,875	0,278
20. Kontinuirano pokušavam pronaći male načine da iskoristim svoje vrijeme efikasnije.	20	0	4	4	3	3,00	1,170	0,39
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Prikupljeni i analizirani rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri, kod upravljanja vremenom, prioritetiziraju zadatke koje trebaju obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti. Također, ne slažu se sa tvrdnjom da brinu o stvarima samo u određeno vrijeme tokom dana, već smatraju da se brinu svo vrijeme. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije nisu konstantni tj. variraju od 18,9% na 4. pitanju do čak 74% na 6. pitanju. Međutim, u prosjeku ovi koeficijenti pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Tabela 3. Procjena upravljanja vremenom kod menadžera sekcija 2

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med	Art. Sr.	St. Dev.	Kf. Var.
1. Održavam rutinske sastanke na kraju dana.	20	1	4	2	2,5	2,60	0,940	0,361
2. Održavam sve kraće sastanke stojeći.	20	0	4	2	2	2,25	1,118	0,497
3. Na početku svakog sastanka postavim vremenske okvire.	20	0	4	3	3	2,30	1,218	0,529
4. Otkazujem zakazane sastanke koji nisu neophodni.	20	0	4	3	3	2,40	1,314	0,547
5. Imam napisanu agendu za svaki sastanak.	20	0	4	4	3	2,85	1,348	0,472
6. Držim se agende i stignem zaključiti svaku stavku.	20	0	4	4	3	3,05	1,099	0,360
7. Uvjerim se da je neko zadužen da vodi zapisnik i prati vrijeme na svakom sastanku.	20	0	4	3	2,5	2,20	1,196	0,543
8. Počinjem sve sastanke na vrijeme.	20	1	4	4	4	3,30	1,031	0,312
9. Imam zapisnik sa sastanka spreman odmah nakon sastanka i gledam da se ubrzo nakon toga obavi i kontrola.	20	1	4	3	3	2,85	0,875	0,307
10. Kada podređeni dođu kod mene sa problemom, pitam ih da predlože rješenja.	20	2	4	3	3	3,30	0,657	0,199
11. Goste ureda primam van ureda ili na ulazu.	20	0	4	3	2	2,00	1,214	0,607
12. Idem u urede podređenih kada je to izvodivo tako da mogu kontrolisati kada odem.	20	0	4	3	3	2,50	1,235	0,494
13. Ostavljam najmanje četvrtinu dana slobodnom od sastanaka i imenovanja koje ne mogu kontrolisati.	20	0	4	3	2,5	2,40	1,231	0,513
14. Imam nekog drugog ko može odgovarati na moje pozive i pozdravljati posjetioce bar neko vrijeme.	20	0	3	3	2	1,90	1,071	0,563
15. Imam jedno mjesto gdje mogu raditi bez ometanja.	20	1	4	3	3	2,70	0,923	0,341
16. Uradim nešto konačno sa svakim komadom papira kojim rukujem.	20	1	4	3	3	2,95	0,759	0,257
17. Održavam svoje radno mjesto čistim od svih materijala osim onih na kojima radim.	20	1	4	3	3	3,20	0,834	0,261
18. Delegiram zadatke.	20	2	4	3	3	3,00	0,649	0,216
19. Specificiram iznos lične inicijative koju želim drugi da preuzmu kada im dodijelim zadatak.	20	1	4	3	3	3,10	0,788	0,254
20. Spreman/na sam da pustim druge da dobiju zasluge za zadatke koje ispune.	20	2	4	3	3	3,40	0,598	0,176
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata istraživanja upravljanja vremenom kod menadžera, uočava se da sumenadžeri spremni da puste druge da dobiju zasluge za zadatke koje ispune. Također, menadžeri ne misle da u organizaciji imaju nekog drugog ko može odgovarati na njihove pozive i pozdravljati posjetioce bar neko vrijeme. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije variraju od 17,6% na 20. izjavi do 56,3% na 14. izjavi, a u prosjeku pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju. Rezultati prikupljenog uzorka menadžera o procjeni ličnosti -U ovom dijelu rada su predstavljeni rezultati ankete o procjeni ličnosti menadžera. Skala koja se koristi pri ovoj anketi je:

- 1 - Izjava nije uopšte tipična za mene
- 2 - Izjava je donekle tipična za mene
- 3 - Izjava je veoma tipična za mene.

Tabela 4. Tip „A“ inventar ličnosti

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art. sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Moja najveća satisfakcija dolazi od obavljanja stvari bolje od drugih.	20	1	3	2	2	1,80	0,768	0,426
2. Težim da okrenem temu razgovora na stvari za koje sam zainteresovan.	20	1	3	2	2	2,30	0,657	0,285
3. U razgovoru, često stisnem šaku, kuckam po stolu, ili udaram šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja.	20	1	3	1	1	1,40	0,681	0,486
4. Krećem se, hodam, i jedem brzo.	20	1	3	2	2	2,20	0,696	0,316
5. Osjetim kao da mogu ostvariti više od drugih.	20	1	3	2	2	2,30	0,571	0,248
6. Osjećam se krivim kada se opustim ili ne radim ništa po par sati ili dana.	20	1	3	3	2,5	2,30	0,801	0,348
7. Nije potrebno puno da bi me neko naljutio.	20	1	3	2	2	1,80	0,768	0,426
8. Osjećam se nestrpljivo zbog brzine kojom se većina događaja odvija.	20	1	3	2	2	2,10	0,553	0,263
9. Bitno mi je da imam više od drugih.	20	1	3	1	1	1,50	0,607	0,404
10. Jedan aspekt mog života (npr. posao, briga o porodici, škola) dominira nad svim ostalima.	20	1	3	3	2	2,20	0,768	0,349
11. Često se kajem zbog toga što ne mogu da kontrolišem svoj temperament.	20	1	3	1	1,5	1,80	0,894	0,496
12. Požurujem govor drugih govoreći: „Aha“, „Da, da“ ili završavajući rečenice umjesto njih.	20	1	3	3	2	2,10	0,852	0,405
13. Ljudi koji izbjegavaju takmičenje imaju nizak nivo samosvjesnosti.	20	1	3	2	2	1,65	0,587	0,355
14. Da biste uradili nešto dobro, morate se koncentrisati samo na to i spriječiti sva odvlačenja pažnje.	20	1	3	2	2	2,10	0,641	0,305
15. Osjećam da mi tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija.	20	1	3	3	3	2,45	0,686	0,28
16. Ne mogu tolerisati da gledam druge kako obavljaju zadatke koje ja mogu brže odraditi.	20	1	3	2	2	2,20	0,696	0,316
17. Napredak u poslu je moj veliki lični cilj.	20	1	3	3	2,5	2,40	0,681	0,283
18. Jednostavno nemam dovoljno vremena da vodim dobro uravnotežen život.	20	1	3	2	2	1,70	0,657	0,386
19. Frustraciju svojim sopstvenim nedostacima iznosim drugima.	20	1	3	1	1	1,40	0,681	0,486
20. Često pokušavam raditi dvije ili više stvari u isto vrijeme.	20	1	3	2	2	2,10	0,718	0,342
21. Kada susretnem takmičarsku osobu, osjetim potrebu da je izazovem.	20	1	3	2	2	1,90	0,718	0,378
22. Nastojim da popunim svoje slobodno vrijeme mislima i aktivnostima povezanim sa poslom (ili školom ili brigom o porodici).	20	1	3	2	2	2,00	0,725	0,362
23. Često sam uznemiren nepoštenjem života.	20	1	3	2	2	2,00	0,459	0,229
24. Mučno mi je čekati u redu.	20	1	3	3	2,5	2,30	0,801	0,348
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Gore navedeni, prikupljeni i analizirani, rezultati istraživanja o procjeni ličnosti menadžera pokazuju da menadžeri u značajnoj mjeri osjećaju da im tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija. Međutim, menadžeri veoma rijetko u razgovoru stisnu šaku, kuckaju po stolu, ili udaraju šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije kreću se od 24,8% na 5. izjavi do 49,6% na izjavi broj 11, ali u prosjeku pokazuju da se radi o poprilično homogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

2.2. Empirijska analiza stavova zaposlenika o upravljanju stresom

Cilj ovog dijela rada je provjeriti izjave i stavove zaposlenih o upravljanju stresom. Uzorak je obuhvatio 30 zaposlenika u kompanijama u Bosni i Hercegovini iz prethodnog dijela istraživanja. Prvi dio anketnog upitnika, isto kao i za ispitanike-menadžere, odnosi se na demografske podatke, a drugi dio upitnika odnosi se isključivo na pitanja vezana za upravljanje stresom, koja su postavljena po različitim skalama, od 1-6, od 0-4 i od 1-3. U demografskom dijelu upitnika su predstavljeni osnovni podaci o ispitanicima. Analiza podataka je pokazala da se u uzorku koji je prikupljen nalazi 18 ili 60% ispitanika muškog spola, a 12 ili 40% ispitanika ženskog spola. Najviše ispitanika-zaposlenika je dobi između 30 i 40 godina starosti, njih 36,7%, nešto manje je ispitanika koji su starosne dobi između 40 do 50 godina (30%), zatim onih koji su dobi između 20 i 30 godina (20%), a najmanje je onih starosne dobi preko 50 godina, svega 13,3%.

Kada je u pitanju stručna sprema, struktura ispitanika-zaposlenika je sljedeća: 63,3% ispitanika je sa VSS, 20% je završilo magistarski ili doktorski studij, a 16,7% ispitanika je SSS. Analiza prikupljenih i obrađenih podataka o radnom stažu zaposlenika pokazuje da je dužina radnog staža ispitanika-zaposlenika u najčešćem slučaju između 10 i 20 godina, njih 33,3%, zatim između 5 i 10 godina, njih 23,3%, od 20 i više godina, također 23,3%, a dužinu radnog staža od 1 do 5 godina ima njih 20%. Rezultati prikupljenog uzorka zaposlenika o upravljanju stresom -Ovaj dio rada se odnosi na predstavljanje rezultata istraživanja upravljanja stresom kod zaposlenika i sastoji se iz 3 cjeline tj. rezultata odgovora zaposlenika na postavljene ankete: procjena upravljanja stresom, procjena upravljanja vremenom i tipologija ličnosti.

Tabela 5. Procjena upravljanja stresom kod zaposlenika

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med	Art. sr.	St. dev.	Kof. Var.
1. Koristim efektivne metode menadžmenta vremenom kao npr. mjerenje vremena, pravljenje lista sa obavezama, prioritiziranjem zadataka.	30	1	5	4	4	3,57	1,165	0,326
2. Održavam program redovnih vježbi za fitnes.	30	1	6	2	2	2,60	1,163	0,447
3. Održavam otvoren odnos baziran na povjerenju sa nekim sa kim mogu podijeliti moje frustracije.	30	1	6	5	4	3,70	1,466	0,396
4. Znam i praktikujem nekoliko trenutnih opuštajućih tehnika kao što su duboko disanje i opuštanje mišića.	30	1	6	4	3,5	3,43	1,382	0,403
5. Često potvrđujem svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne istisnu one više bitne.	30	1	6	3	4	3,73	1,311	0,351
6. Održavam balans u svom životu slijeđenjem različitih interesa van posla.	30	1	6	3	3	3,37	1,520	0,451
7. Imam blisku vezu sa nekim ko služi kao moj mentor ili savjetnik.	30	1	6	4	4	3,40	1,429	0,42
8. Efektivno koristim druge u ispunjavanju radnih zadataka.	30	1	5	2	2	2,73	1,363	0,499
9. Ohrabrujem druge da iznesu preporučena rješenja, ne samo pitanja, kada dođu kod mene sa problemima ili pitanjima.	30	1	6	3	3	3,27	1,530	0,468
10. Trudim se da redefiniram probleme kao prilike za napredak.	30	1	5	2	3	3,07	1,258	0,409
Valid N	30							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata istraživanja upravljanja stresom kod zaposlenika, vidi se da zaposlenici često potvrđuju svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne istisnu one više bitne. Najmanju pažnju, u aktivnostima na upravljanju stresom,

zaposlenici posvećuju održavanju programa redovnih vježbi za fitnes. Standardne devijacije pokazuju da se radi o srednje visokim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije, pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju. Rezultati prikupljenog uzorka zaposlenika o procjeni upravljanja vremenom -U ovom dijelu rada su predstavljeni rezultati ankete o procjeni upravljanja vremenom kod zaposlenika. Ova anketa podijeljena je na dvije sekcije. S obzirom da se druga sekcija ove skale odnosi na upravljanje vremenom drugih ljudi (podređenih), zaposlenici ispunjavaju samo prvu sekciju. Skala je: 0 - Nikad, 1 - Rijetko, 2 - Ponekad, 3 - Obično, 4 - Uvijek,

Tabela 6. Procjena upravljanja vremenom kod zaposlenika sekcija 1

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art. Sr.	St.dev.	Kof. Var
1. Čitam selektivno, brzo pregledam materijal dok ne pronađem ono što je bitno, a onda to istaknem.	30	0	4	2	2	2,17	0,834	0,384
2. Pravim listu zadataka koje treba obaviti svaki dan.	30	0	4	2	2	2,10	0,923	0,440
3. Čuvam sve na svom odgovarajućem mjestu na poslu.	30	0	4	3	3	2,83	0,950	0,336
4. Prioritetiziram zadatke koje trebam obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti.	30	0	4	2	2	2,13	1,252	0,588
5. Koncentrišem se na samo jedan bitan zadatak, ali radim više trivijalnih zadataka odjednom (kao npr. potpisivanje pisama dok pričam na telefon.	30	0	4	3	2	2,00	1,313	0,657
6. Pravim listu kratkih petominutnih ili desetominutnih zadataka za obaviti.	30	0	4	2	2	1,80	0,997	0,554
7. Dijelim velike projekte na manje, odvojene faze.	30	0	4	3	2	2,13	1,137	0,534
8. Identificiram kojih 20% mojih zadataka će proizvesti 80% rezultata.	30	0	4	1	1	1,23	1,135	0,923
9. Obavljam najbitnije zadatke u svoje najbolje vrijeme u toku dana.	30	0	4	2	2	2,00	0,983	0,492
10. Imam određeno vrijeme tokom svakog dana kada mogu raditi bez ometanja.	30	0	4	3	3	2,23	1,278	0,573
11. Ne odugovlačim. Radim danas ono što se treba odraditi.	30	0	4	3	3	2,53	1,196	0,473
12. Pratim iskorištenost svoga vremena sa uređajima kao što je dnevnik vremena.	30	0	4	1	1	1,67	1,241	0,741
13. Postavljam rokove sam sebi.	30	0	4	2	2	2,17	0,950	0,438
14. Radim nešto produktivno kada god čekam.	30	0	4	2	2	2,17	1,020	0,470
15. Radim suvišni vremenski zahtjevan posao u određeno vrijeme u toku dana.	30	0	4	2	2	1,50	0,900	0,600
16. Svaki dan završim bar jednu stvar.	30	0	4	2	2	2,03	1,245	0,613
17. Odvojim jedan dio vremena tokom dana samo za sebe (za planiranje, meditiranje, molitvu, tjelovježbe).	30	0	4	2	2	2,20	1,215	0,552
18. Dozvolim sebi da brinem o stvarima samo u određeno vrijeme tokom dana, ne svo vrijeme.	30	0	4	2	2	1,97	1,129	0,573
19. Jasno sam definisao/la dugoročne ciljeve prema kojima radim.	30	0	4	3	3	2,57	1,135	0,442
20. Kontinuirano pokušavam pronaći male načine da iskoristim svoje vrijeme efikasnije.	30	0	4	2	2	2,10	1,094	0,521
Valid N	30	0	4					

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Prikupljeni i analizirani rezultati ankete upravljanja vremenom kod zaposlenika pokazuju da zaposlenici uglavnom čuvaju sve na svom odgovarajućem mjestu na poslu. Međutim, zaposlenici neidentificiraju kojih 20% njihovih zadataka će proizvesti 80% rezultata. Standardna devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije nisu konstantni tj. variraju od 33,6% na 3. pitanju do čak 92,3% na 8. pitanju. U prosjeku ovi koeficijenti pokazuju da se radi o poprilično heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Rezultati prikupljenog uzorka zaposlenika o procjeni ličnosti. Ovaj dio rada predstavlja rezultate ankete o procjeni tipa ličnosti zaposlenika. Skala je: 1- Izjava nije uopšte tipična za mene, 2- Izjava je donekle tipična za mene, 3- Izjava je veoma tipična za mene.

Tabela 7. Tip „A“ inventar ličnosti kod zaposlenika

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art.sr.	St.dev.	Kof Var.
1. Moja najveća satisfakcija dolazi od obavljanja stvari bolje od drugih.	30	1	3	1	2	1,73	0,785	0,4537
2. Težim da okrenem temu razgovora na stvari za koje sam zainteresovan.	30	1	3	2	2	2,20	0,664	0,3018
3. U razgovoru, često stisnem šaku, kuckam po stolu, ili udaram šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja.	30	1	3	1	1,5	1,63	0,718	0,441
4. Krećem se, hodam, i jedem brzo.	30	1	3	1	2	1,93	0,868	0,449
5. Osjetim kao da mogu ostvariti više od drugih.	30	1	3	2	2	2,23	0,626	0,281
6. Osjećam se krivim kada se opustim ili ne radim ništa po par sati ili dana.	30	1	3	3	3	2,40	0,724	0,302
7. Nije potrebno puno da bi me neko naljutio.	30	1	3	2	2	2,13	0,730	0,343
8. Osjećam se nestrpljivo zbog brzine kojom se većina događaja odvija.	30	1	3	2	2	2,20	0,551	0,250
9. Bitno mi je da imam više od drugih.	30	1	3	1	1,5	1,70	0,794	0,467
10. Jedan aspekt mog života (npr. posao, briga o porodici, škola) dominira nad svim ostalima.	30	1	3	2	2	2,20	0,610	0,277
11. Često se kajem zbog toga što ne mogu da kontrolišem svoj temperament.	30	1	3	2	2	1,67	0,606	0,362
12. Požurujem govor drugih govoreći: „Aha“, „Da,da“ ili završavajući rečenice umjesto njih.	30	1	3	2	2	1,90	0,712	0,375
13. Ljudi koji izbjegavaju takmičenje imaju nizak nivo samosvjesnosti.	30	1	3	1	2	1,90	0,885	0,466
14. Da biste uradili nešto dobro, morate se koncentrisati samo na to i spriječiti sva odvlačenja pažnje.	30	1	3	3	2	2,33	0,711	0,305
15. Osjećam da mi tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija.	30	1	3	1	2	1,77	0,774	0,437
16. Ne mogu tolerisati da gledam druge kako obavljaju zadatke koje ja mogu brže odraditi.	30	1	3	1	2	1,80	0,805	0,447
17. Napredak u poslu je moj veliki lični cilj.	30	1	3	2	2	1,87	0,571	0,305
18. Jednostavno nemam dovoljno vremena da vodim dobro uravnotežen život.	30	1	3	1	1,5	1,67	0,758	0,454
19. Frustraciju svojim sopstvenim nedostacima iznosim drugima.	30	1	3	1	1	1,80	0,925	0,514
20. Često pokušavam raditi dvije ili više stvari u isto vrijeme.	30	1	3	3	2	2,33	0,711	0,305
21. Kada susretnem takmičarsku osobu, osjetim potrebu da je izazovem.	30	1	3	1	1	1,57	0,774	0,493
22. Nastojim da popunim svoje slobodno vrijeme mislima i aktivnostima povezanim sa poslom (ili školom ili brigom o porodici).	30	1	3	2	2	2,07	0,691	0,334
23. Često sam uznemiren nepoštenjem života.	30	1	3	3	3	2,57	0,626	0,244
24. Mučno mi je čekati u redu.	30	1	3	3	3	2,40	0,724	0,302
Valid N	30							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Gore navedeni, prikupljeni i analizirani, rezultati istraživanja o procjeni tipa ličnosti zaposlenika pokazuju da su zaposlenici, kao ličnosti, često uznemireni nepoštenjem života. Također, za njih je tipično da u razgovoru često stisnu šaku, kuckaju po stolu, ili udaraju šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja. Standardna devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije kreću se od 24,4% na 23. izjavi do 51,4% na izjavi broj 19, ali u prosjeku pokazuju da se radi o poprilično homogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

3. PRIJEDLOG AKTIVNOSTI ZA POBOLJŠANJE UPRAVLJANJA STRESOM U ORGANIZACIJAMA

Za poboljšanje upravljanja stresom u organizacijama predlažu se sljedeće aktivnosti:

- 1) Aktivnosti za poboljšanje percepcije aktivatora stresa i njegove prevencije: redovno anketiranje zaposlenika, praćenje i održavanje sistema rada, održavanje redovnih sastanaka sa osobljem, ispitivanje zadovoljstva stakeholdera, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka, organizovanje treninga i pojašnjavanje uloga.
- 2) Aktivnosti za poboljšanje uočavanja simptoma stresa i upravljanje pozitivnim stresom: kreiranje efikasnog mehanizma ranog sistema upozoravanja, uvezivanje zaposlenih i menadžera sa ciljem brže reakcije na probleme, održavanje motivacije zaposlenika višim ciljevima i bonusi za dostizanje rokova.
- 3) Aktivnosti za uklanjanje negativnog stresa: razvijanje strategije intervencije, rad na otvorenom, neformalni sastanci, organizovanje društveno odgovornih aktivnosti, sportske aktivnosti, joga, tehnike opuštanja i angažovanje psihologa.
- 4) Aktivnosti za poboljšanje kvalitetnog performiranja pod stresom koji je neizbježan: razvijanje osjećaja pripadnosti grupi, empatija prema zaposlenima, poticanje kreativnosti i poticanje otvorene organizacione kulture.
- 5) Aktivnosti organizacijskog učenja iz stresnih iskustava: organizovanje radionica, prenos važnih iskustava, kritička analiza prethodnih iskustava i benchmarking.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Stres u organizacijama često izaziva brojne negativne posljedice u ljudskim resursima kao što su: nemogućnost da zaposlenici adekvatno isplaniraju implementaciju zadatih aktivnosti, nesposobnost efikasne i efektivne komunikacije sa drugima u organizaciji, slabljenje fokusa i nemogućnost koncentracije na bitne zadatke kao i brojne negativne zdravstvene posljedice. S obzirom da jedna negativna pojava izaziva drugu negativnu pojavu, tako i gore spomenute posljedice u ljudskim resursima izazivaju posljedice po organizaciju u vidu pada performansi organizacije i neke druge posljedice, kao što je narušavanje odnosa sa stakeholderima. Međutim, postoji određeni raspon u kome mala količina stresa izaziva određena povećanja performansi u radu. Ipak, da bi izbjegli pojavu prekomjernog stresa u organizaciji i održavali optimalan nivo stresa, potrebno je poznavati proces upravljanja stresom u organizaciji. Program upravljanja stresom, menadžment organizacije mora da shvati kao jednu prevenciju i opštu korist za dobro svih ljudskih resursa jer eventualni apsentizam i fluktuacija, kao posljedica uticaja brojnih stresora, daleko su skuplji od bilo kakve prevencije, edukacije i programa preventivnog djelovanja. Upravo zato je potrebno mnogo pažnje posvetiti ovom pitanju, jer je nekontrolisani stres štetan, kako za pojedinca tako i za cijelu organizaciju. Na osnovu sprovedenih istraživanja i urađene analize rezultata istraživanja upravljanja stresom kod menadžera i zaposlenika, a prema mišljenju ispitanih menadžera i zaposlenika, utvrđeno je sljedeće:

- Ako posmatramo njihovu procjenu upravljanja stresom uviđamo da menadžeri koriste efektivne metode upravljanja vremenom i prioritetiziraju zadatke, održavaju otvoren odnos baziran na povjerenju, motivišu druge da aktivno učestvuju u donošenju odluka i generalno imaju pozitivan stav prema problemima kao prilici za napredak. Zaposlenici često imaju mentore koji im daju određene savjete, trude se da održavaju balans u životu i praktikuju redovno neke od tehnika opuštanja.
- Gledajući upravljanje vremenom uočavamo da menadžeri najčešće prave listu zadataka koje je potrebno obaviti i prioritetiziraju ih shodno urgentnosti i bitnosti, efektivno komuniciraju, identificiraju zadatke u odnosu 20%-80%, imaju odvojeno vrijeme dana

koje provode u odmoru i kontinuirano pokušavaju pronaći načine da iskoriste vrijeme efikasnije. S druge strane, zaposlenici drže urednim svoje radno mjesto, specificiraju iznos lične inicijative koju žele da drugi preuzmu u datim zadacima i uključuju druge zaposlenike u zadatke relativno uspješno.

- Što se tiče tipologije ličnosti, menadžeri u većini slučajeva osjećaju da mogu više uraditi, osjećaju se loše ukoliko nisu produktivni makar i nekoliko sati, smatraju da im tuđe greške prave mnogo problema, ne vole čekati u redovima i napredak u poslu im je bitan lični cilj. Zaposlenici teže da okrenu temu razgovora na stvari koje ih zanimaju, smatraju da je koncentracija ključna za dobro ispunjavanje zadataka, često pokušavaju raditi više stvari istovremeno, uznemireni su nepoštanjem života i iritira ih čekanje u redu.
- Po pitanju društvenog prilagođavanja i performiranja nakon stresnih iskustava, menadžeri su pretrpjeli više stresa, na koji nisu mogli uticati, od zaposlenika. Ipak, taj ih stres nije omeo u radu i uspjeli su ostvariti bolji uspjeh od zaposlenika.
- Po pitanju upravljanja stresom u cjelini, menadžeri su pokazali da: bolje uočavaju aktivatore stresa od zaposlenika, bolje preveniraju stres od zaposlenika, bolje komuniciraju pod stresom od zaposlenika, ostvaruju bolje rezultate rada pod stresom od zaposlenika i u konačnici bolje upravljaju stresom od zaposlenika.

Imajući u vidu sva dosadašnja istraživanja na temu upravljanja stresom uopće, a i specifično u organizaciji te primarna istraživanja sprovedena u okviru ovog rada, može se zaključiti da je veoma bitno sprovoditi određene aktivnosti koje bi uveliko mogle poboljšati upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika, a i u organizaciji u cjelosti.

LITERATURA

1. Unternehmenssanierung, B. B. Schaffer Verlag f. Wirtschaft und Steuern, Stuttgart, 1991. *Режим доступу*.
2. Farson, R., & Keyes, R. (2002). The failure-tolerant leader. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2002/08/the-failure-tolerant-leader>, (preuzeto: 21.04. 2017.)
3. Hujdurović, E. (2015). Stres menadžment, tipovi i način primjene odbrambenih sistema u otklanjanju stresa na radnom mjestu, <http://primusglobal.org/index.php/izdanja/item/7-stres-menadzment-tipovi-i-nacin-primjene-odbrambenih-sistema-u-otklanjanju-stresa-na-radnom-mjestu>, (preuzeto: 20.4.2017.)
4. Madziyire, N. C., Mutongi, C., Marume, D. S., Jubenkanda, R. R., & Namusi, C. W. (2016). Preventive Stress Management. *Quest Journals: Journal of Research in Humanities and Social Science*, Harare, Zimbabwe, 2016, Br. 4.
5. Omazić, A.M. (2008). *Stres menadžment*. <http://primusglobal.org/index.php/izdanja/item/7-stres-menadzment-tipovi-i-nacin-primjene-odbrambenih-sistema-u-otklanjanju-stresa-na-radnom-mjestu> (preuzeto: 22.04.2017.)
6. Softić, S. (2011). *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
7. Tasić, M.: *Menadžment Stresom*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/05.pdf> (preuzeto: 10.03.2017.)
8. Timmons, J. A., Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 7th Edition, McGraw Hill Int.
9. Whetten, D. A., Cameron, K. S., & Woods, M. (2011). *Developing management skills*. Prentice Hall, Izdanje br.8. New Jersey.
10. Zvizdić, S. (2009). *Mentalno zdravlje*, Filozofski fakultet u Sarajevu.

Primljeno/Submitted: 25.02.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 18.09.2020.

Pregledni rad
 Review paper

JEL Classification: Z13

ZNAČAJ POZNAVANJA STRANIH JEZIKA U POSLOVANJU

THE SIGNIFICANCE OF FOREIGN LANGUAGE SKILLS IN BUSINESS

Goran Bučić *

Nada Spasić **

Bojana Petrović ***

SAŽETAK

Poznavanje jednog ili više stranih jezika je postala jedna od ključnih kompetencija u modernom poslovanju. U današnje vreme nezaustavljivog procesa globalizacije i internacionalizacije poslovanja, uspešna poslovna karijera je nezamisliva bez razvoja jezičkih veština i poznavanja trendova međunarodnog poslovanja. U ovom radu ćemo analizirati šta sve podrazumeva učenje stranog jezika, bavićemo se uticajem učenja stranog jezika na socio-ekonomski status zaposlenih, razvoj ličnih sposobnosti pojedinca koje čine "soft skills" i uspeh kompanije, ali i analizirati kako nepoznavanje stranog jezika negativno utiče na poslovanje. Oslanjajući se na istraživanja Elen Bjalistok (2004), Entoni Mana (2011), Ingele Bel Habib (2011) i objedinjujući određena saznanja iz oblasti psihologije, ekonomije i lingvistike, došli smo do zaključka o tačnosti postavljenih hipoteza. Poznavanje stranih jezika pozitivno utiče na razvoj pojedinca i povećava kako njegovu tako i ekonomsku dobit preduzeća.

Ključne reči: strani jezici, poslovanje, jezičke kompetencije, kognitivni razvoj

ABSTRACT

The knowledge of one or more foreign languages has become one of the key competences in modern business. In today's professional world, when the process of globalization and internationalization of business is unstoppable, it is impossible to build a successful business career without the development of language skills and knowledge of international business trends. In this paper we will analyze what foreign language learning includes, we will study the influence of foreign language learning on the socioeconomic status of employees, development of individual's soft skills and success of a company, as well as analyze how the lack of foreign language skills can negatively affects the business. Relying on the research of Ellen Bialystok, Anthony Mann, Ingela Bel Habib, and combining knowledge from the field of psychology, economics and linguistics, we can conclude that the set hypotheses is true. Foreign languages skills have a positive effect on the development of an individual, and increases both his/her and company's economic profit.

Key words: foreign languages, business, language skills, cognitive development

* Visoka škola modenog biznisa, Beograd, Srbija, e-mail: goran.bucic@icloud.com

** Visoka škola modenog biznisa, Beograd, Srbija, e-mail: nadaspasic26@gmail.com

*** Visoka škola modenog biznisa, Beograd, Srbija, e-mail: bojana.petrovic@mbs.edu.rs

UVOD

U današnje vreme globalnih ekonomskih i tržišnih promena, naučno-tehnološke revolucije, razvoja elektronskih medija i internacionalizacije kulture, jezičke kompetencije i sposobnost komuniciranja na stranom jeziku se nameću kao nezamenljive sposobnosti na tržištu rada. Evropski parlament i Savet Evropske unije su 2006. godine usvojili Preporuku o ključnim kompetencijama za celoživotno učenje, sa ciljem da podstaknu vlade država Evropske unije da učine podučavanje ovih sposobnosti delom svojih strategija za celoživotno obrazovanje. Ove kompetencije podrazumevaju znanja i veština koje su neophodne za lični razvoj i zapošljavanje. Preporukom se definiše osam ključnih kompetencija ovog koncepta učenja, pri čemu je jedna od njih i komunikacija na stranim jezicima. Poznavanje stranih jezika svakako predstavlja važan faktor za konkurentnost usled društvenih promena, kulturnog dizertiteta i razvoja međunarodnog tržišta.

Znanje stranih jezika će u 21. veku postati važno za biznis onoliko koliko je to bila tehnologija u prošlom veku. Tokom poslednjih dvadeset godina je porast broja "tržišta u razvoju", tržišta manjih ili manje razvijenih zemalja u kojima engleski nije većinski primarni jezik, prevazišao veličinu američkog tržišta. Na osnovu podataka Međunarodnog monetarnog fonda (IMF), tržišta u razvoju su 2013. godine po prvi put činila više od polovine svetskog bruto domaćeg proizvoda na osnovu kupovne moći. Ova transformacija globalne ekonomije je uticala na značaj poznavanja stranih jezika i različitih kultura u poslovnoj sferi. Mogućnost efikasne komunikacije, definisanja ideja i strategija može predstavljati izazov u poslovnom okruženju, a nepoznavanje stranog jezika i nedostatak kulturoloških kompetencija može da ima negativan efekat na uspešnost poslovanja. U današnjem globalizovanom svetu važnost poznavanja principa internacionalne poslovne komunikacije je nemerljiva.

Kompanije standardizuju svoje poslovanje u čitavom sveta, ali se takođe i prilagođavaju lokalnim uslovima svake zemlje. Da bismo se prilagodili promenama u poslovanju, potrebno je usvojiti mnogo više od samih reči stranog jezika i poslovnih fraza, neophodno je usvojiti i principe međukulturalnog komuniciranja. Kultura i komunikacija su međusobno zavisne i neophodno je istaći kulturološku osnovu ljudske komunikacije. Poznavanje i poštovanje pravila međunarodne poslovne komunikacije i bontona, uvažavanje lokalnih varijeteta i običaja, tradicija i navika stanovnika određenog područja će umnogome doprineti boljem razumevanju, poslovnim rezultatima i korporativnoj reputaciji. U suprotnom bi te razlike mogle biti potencijalne komunikološke barijere, a oskudno poznavanje kulture rezultirati nesporazumom u komunikaciji, neslaganjem sagovornika i poslovnim neuspehom. Najveće razlike odnose se na poslovne običaje, način pozdravljanja, oblačenje i ishranu.

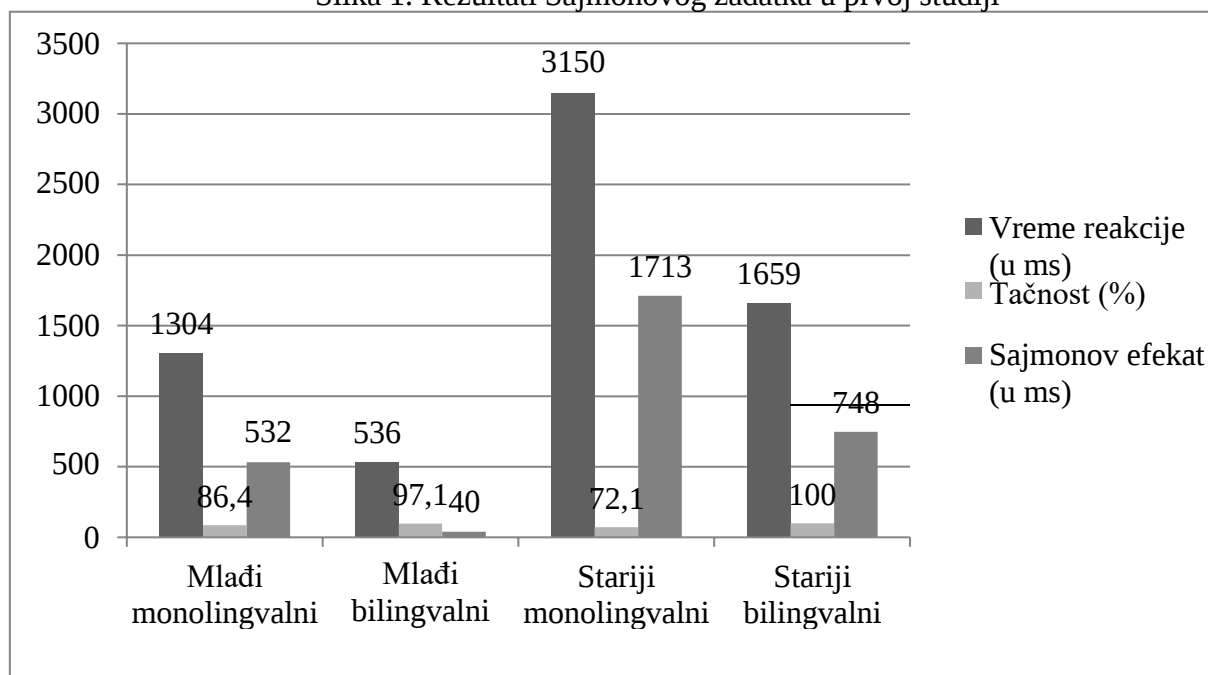
1. UTICAJ BILINGVIZMA NA KOGNITIVNI RAZVOJ POJEDINCA

Istraživanja su pokazala da poznavanje dva ili više jezika može imati značajan uticaj na mozak, očuvanje, jačanje i razvijanje kognitivnih sposobnosti koje nisu vezane za jezik, te da čak smanjuje rizik od razvoja Alchajmerove bolesti i demencije usled starenja. Kognitivni i neurološki efekat bilingvizma se proučava još od 1960-ih, kada su mnogobrojna psihološka istraživanja dokazala da se pozitivan uticaj oseti od detinjstva do starosti. Ovaj fenomen istraživači nazivaju bilingvalna prednost. Kanadska naučnica Elen Bjalistok je 2004. godine predvodila istraživanje o uticaju dvojezičnosti na kognitivne funkcije mlađih i starijih osoba i rezultate objavila u radu "Bilingualism, Aging, and Cognitive Control: Evidence From the Simon Task" (Bialystok, Klein, Craik, Viswanathan, 2004:290-303). Korišćen je test pod nazivom "Sajmonov zadatak" koji se zasniva na kompatibilnosti stimulusa i reakcije, i meri vreme reagovanja na zadatke prepoznavanja. Ispitanicima su pokazane obojene slike na levoj i

desnoj strani ekrana. Korišćene boje su se odnosile na određene tastere na suprotnim stranama tastature. Ljudi obično brže reaguju u kongruentnim zadacima, odnosno u slučajevima kada postoji podudaranje – kada se položaj slike na ekranu podudara sa stranom na tastaturi prethodno označenog tastera. Pretpostavka je da su bilingvalne osobe u prednosti u odnosu na monolingvalne kada dođe do nepodudaranja – kada se taster nađe na suprotnoj strani u odnosu na sliku na ekranu. Uvećano vreme koje je neophodno za reakciju u slučajevima kada postoji nepodudaranje se naziva Sajmonov efekat.

U istraživanju je učestvovalo 40 ispitanika koji su podeljeni u dve jezičke i dve starosne grupe. Dvadeset ispitanika su bile osobe između 30 i 54 godine (prosečna starost: 43 godine), a 20 starijih ispitanika su imali između 60 i 88 godina (prosečna starost: 71.9 godina). Polovinu svake starosne grupe su činili monolingvalni govornici engleskog jezika iz Kanade, a drugu polovinu su činili bilingvalni govornici engleskog i tamilskog jezika, jednog od zvaničnih jezika u Indiji. Sastav grupa je bio uravnotežen kada je u pitanju starosna dob i pol. Svi ispitanici su bili fakultetski obrazovani i pripadali istoj socioekonomskoj klasi (Bialystok, Klein, Craik, Viswanathan, 2004:292). Rezultati pokazuju da su bilingvalne osobe imali kraće vreme reakcije i manji Sajmonov efekat, odnosno manje ih je ometalo nepodudaranje položaja slike na ekranu i tastera na tastaturi. Naravno, vreme reakcije je za obe starosne i jezičke grupe bilo manje kada su rešavali kongruentne zadatke. Bilingvalni govornici su pokazali veću izvršnu i inhibicionu kontrolu – bili su brži i manje su ih ometali irelevantni stimuli. Takođe, bilingvalni govornici su izbegavali greške koje su pravili monolingvalni učesnici tokom izvršenja zadataka. Na slici 1 su prikazani rezultati Sajmonovog zadatka i upoređeno vreme reakcije (u milisekundama) i tačnost starijih i mlađih učesnika prilikom rešavanja nekongruentnih zadataka, u kojima postoji nepodudaranje između položaja slike na ekranu i strane na kojoj se taster nalazi na tastaturi.

Slika 1. Rezultati Sajmonovog zadatka u prvoj studiji



Izvor: Autori na osnovu Bialystok et al. 2004

Sledeća studija je obuhvatala 94 učesnika koji su podeljeni u dve jezičke grupe. Prvu starosnu grupu su činile 64 odrasle mlađe osobe, starosti između 30 i 58 godina (prosečna starost 42,6 godina), monolingvalni govornici engleskog jezika iz Kanade i bilingvalni govornici engleskog i tamilskog jezika iz Indije ili engleskog i kantonskog jezika iz Hongkonga. Drugu starosnu grupu su činili starije osobe, starosti između 60 i 80 godina (prosečna starost

70,3 godine), podeljene na monolingvalne govornike engleskog jezika i bilingvalne govornike engleskog i tamilskog jezika iz Indije ili engleskog i francuskog jezika iz Kanade (Bialystok, Klein, Craik, Viswanathan, 2004:294). Procedura za formiranje grupa je bila ista kao u prvoj studiji. Testirana je verbalna sposobnost i receptivno poznavanje rečenica, inteligencija, radna memorija, itd. Peabody slikovni test rečenica (PPVT-III) sadržao je 4 zadatka za uvežbavanje i 17 setova od po 12 zadataka. Zadaci su složeni po težini, od najlakših prema težim. Svaki se zadatak sastojao od lista sa 4 crno-bele ilustracije koje ispitiivač pokazuje ispitaniku i pri tome govori jednu reč ili frazu. Zadatak ispitanika je da odabere sličicu koja najbolje prikazuje značenje stimulusne reči. Takođe su korišćeni Katelovi kulturalno nepristrasni testovi inteligencije (CFIT) za merenje opšteg g-faktora sposobnosti.

Ovi neverbalni testovi isključuju uticaj verbalnih sposobnosti, kulture iz koje pojedinac potiče i stepen obrazovanja, a primarne sposobnosti zastupljene u Katelovim testovima jesu sposobnost rasuđivanja i prostorni faktori. Testovi memorije su zahtevali od ispitanika da niz reči ponove alfabetnim redom (Alpha span task AST) ili sortiraju niz dvocifrenih brojeva od najmanjeg ka najvećem (Sequencing span task SST). Zatim su svi pristupili rešavanju Sajmonovog zadatka, i to 4 različita testa: tokom prvog zadatka su se pojavljivali plavi ismeđi kvadrati na sredini ekrana i trebalo je pritisnuti određeni taster u zavisnosti od njihove boje; tokom drugog zadatka su se kvadrati pojavljivali na desnoj ili levoj strani ekrana; u trećem zadatku ispitanici pritiskaju određene tastere kada se na sredini ekrana prikazuju kvadrati roze, žute, crvene i zelene boje, dok se u toku četvrtog testa ti kvadrati prikazuju na desnoj ili levoj strani ekrana.

Tabela 1. Vreme reakcije (izraženo u ms) i tačnost prilikom rešavanja Sajmonovog zadatka u 2. studiji

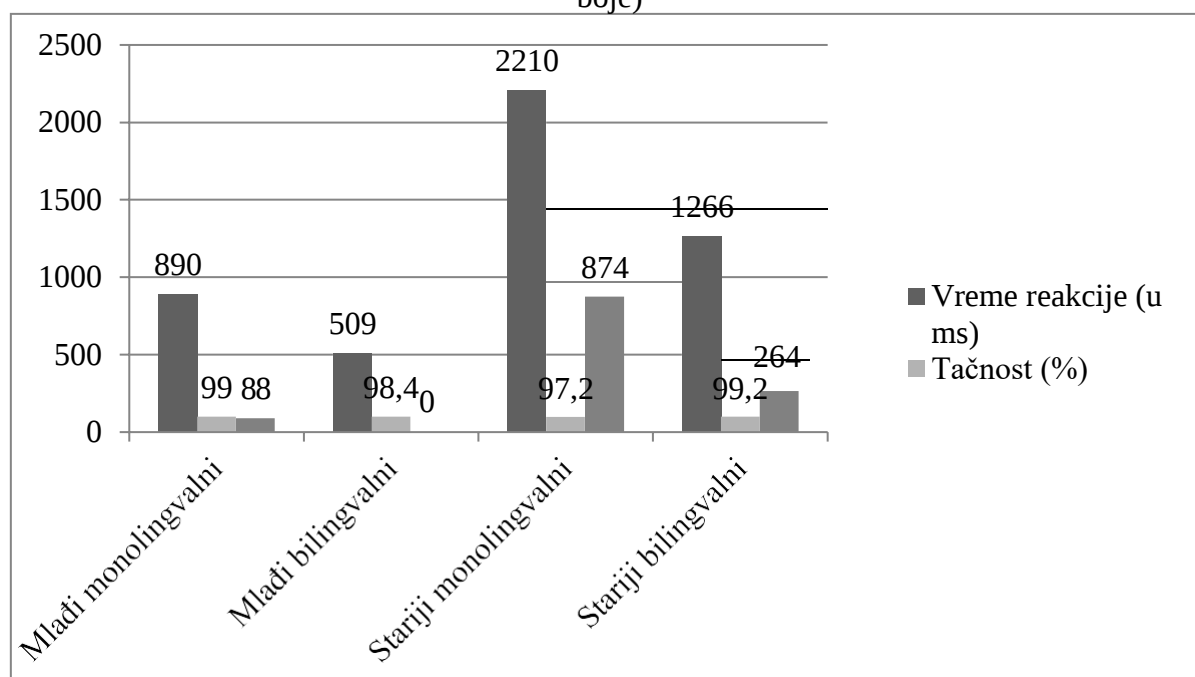
Dob i jezička grupa	r. boja	Vreme reakcije - kongruentni zadaci	Vreme reakcije - nekongruentni zadaci	Sajmonov efekat	Tačnost (%)
Mlađi					
Monolingvalni		544 (42,2)	667 (76,2)	123 (88,8)	99,5
		802 (69,5)	890 (33,9)	88 (80,1)	99,0
Bilingvalni		375 (42,1)	382 (39,9)	8 (27,3)	97,5
		509 (84,6)	509 (90,4)	0 (29,9)	98,4
Stariji					
Monolingvalni		1.012 (280,6)	1.595 (384,4)	583 (174,9)	99,2
		1.336 (334,2)	2.210 (547,9)	874 (280,9)	97,2
Bilingvalni		889 (231,2)	1.101 (267,8)	212 (180,6)	98,8
		1.002 (212,5)	1.266 (284,2)	264 (249,0)	99,2

Izvor: Bialystok et al. 2004:296

Zadaci u drugoj studiji su se pokazali znatno težim i kompleksnijim za ispitanike. Međutim, mlađi i stariji bilingvalni govornici su se i prilikom rešavanja ovih zadataka snašli bolje od monolingvalnih. Štaviše, njihova prednost se nije ogledala samo prilikom zadataka koji podrazumevaju kognitivnu inhibiciju, tj. sposobnost uma da isključi irelevantne stimuluse (u nekongruentnim zadacima) nego i kada su u pitanju kongruentni zadaci. Bili su brži u svim

situacijama – prilikom rešavanja zadataka u kojima se koriste 2 odnosno 4 boje, kada je slika bila na sredini ili strani ekrana. Možemo zaključiti da je kod bilingvalnih govornika Sajmonov efekat bio dosta manji (kod mlađih bilingvalnih govornika ga nije ni bilo), jer su brže odgovarali na kongruentne i nekongruentne zadatke, ali je kod njih i proces starenja manje uticao na radnu memoriju, što se vidi ako uporedimo Sajmonov efekat starijih bilingvalnih i monolingvalnih govornika. Polazna hipoteza je bila da će bilingvalni govornici imati bolje rezultate samo prilikom rešavanje nekongruentnih zadataka, ali se pokazalo da su bili bolji i u onim zadacima kod kojih je postojalo podudaranje između položaja slike na ekranu i tastera na tastaturi. Na Slici 2. su upoređeni rezultati starijih i mlađih monolingvalnih i bilingvalnih govornika, vreme reakcije izraženo u milisekundama, postotak tačnosti i Sajmonov efekat prilikom rešavanja Sajmonovog zadatka.

Slika 2. Rezultati Sajmonovog zadatka (nekongruentni zadaci u kojima se koriste 4 boje)



Izvor: Autori na osnovu Bialystok et al. 2004

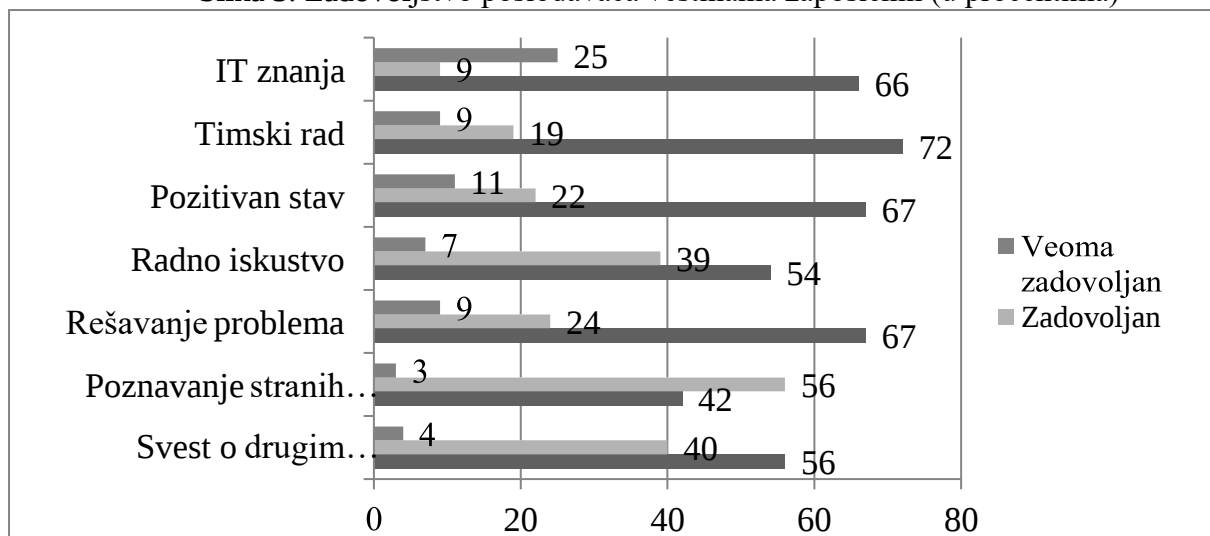
Prema istraživanju koje je sproveda Elen Bjalistok, dvojezičnost zaista poboljšava kognitivne sposobnosti – omogućava nam da brže razmišljamo i budemo efikasniji prilikom rešavanja složenih zadataka, ali i usporava kognitivnu deterioraciju u starijoj životnoj dobi. Ove sposobnosti utiču na poslovne performanse pojedinaca, ne samo u situacijama kada se koristi znanje stranog jezika, nego su značajne i “soft skills” koje bilingvalni govornici razvijaju. Dvojezičnost nam omogućava da upoznamo razne kulture i budemo tolerantniji prema različitostima, razvijamo veštine aktivnog slušanja kao i društvene i komunikativne veštine. Ovi ispitanici su pokazali veću fleksibilnost prilikom obavljanja zadataka i adaptibilnost novim situacijama, jer su bili u stanju da pažnju brže preusmere na nove sadržaje. Ljudi koji govore dva ili više jezika imaju bolju percepciju i veštiji su u selekciji važnih od nevažnih informacija. Obraćaju više pažnje na detalje i bolje uočavaju netačne informacije. Bilingvizam stimuliše mozak pa bilingvalni ljudi imaju bolje pamćenje i vizuo-perceptivne veštine, imaju sposobnost da lakše i brže reše problemske zadatke, pokazuju veću izvršnu i inhibicionu kontrolu. Takođe, bilingvizam podstiče razvijanje drugih veština kao što su sposobnost održavanja pažnje i multitasking.

2. EKONOMSKA KORIST POZNAVANJA STRANIH JEZIKA ZA POJEDINCA

U ovom delu rada ćemo analizirati prednosti poznavanja jednog ili više stranih jezika za pojedinca, kao što su visina primanja, stopa zaposlenosti i mogućnost karijernog napredovanja. Man, Brasel i Bevanu u svom radu "The economic case for language learning and the role of employer engagement" daju pregled akademske, ekonomske i obrazovne literature, te analizu sprovedenih studija o ekonomskim benefitima učenja stranih jezika u Velikoj Britaniji i Americi. Opšte je poznato da je nivo jezičkih kompetencija britanske populacije među najnižima u Evropi - 61% Britanaca ne govori nijedan strani jezik (European Commission, 2012:16).

Iako je razlog tome dominantna uloga engleskog kao svetskog jezika, ovakav nizak nivo znanja stranih jezika ima višestruke posledice za zaposlene i poslodavce. Istraživanje Konfederacije britanske industrije (CBI) iz 2010. godine pokazuje da postoji visok nivo nezadovoljstva jezičkom nekompetentnošću svršenih srednjoškolaca i diplomiranih studenata koji apliciraju za posao. Skoro 300 poslodavaca, koji ukupno zapošljavaju oko 1,24 milijarde ljudi, je ocenjivalo različite veštine kandidata na osnovu dosadašnjeg iskustva, među kojima je i poznavanje stranih jezika i kultura. Iako veliki broj poslodavaca traži tečno znanje stranog jezika, 65% ispitanika je zahtevalo samo "sposobnost sporazumevanja", u cilju izgradnje odnosa sa klijentima, kupcima, dobavljačima ili mobilnosti zaposlenih unutar organizacije. Na Slici 3. se može videti da je samo 3% ispitanika bilo veoma zadovoljno nivoom znanja stranog jezika, dok je 55% njih imalo negativno iskustvo.

Slika 3. Zadovoljstvo poslodavaca veštinama zaposlenih (u procentima)



Izvor: Mann, Brassell, Bevan, 2011:8

Ovi rezultati pokazuju da je nivo jezičke kompetencije koji se stiče tokom učenja jezika u osnovnoj i srednjoj školi dovoljan za ispunjavanje navedenih zahteva poslodavaca. S obzirom na to da postoji očigledan nesklad između potrebe za jezičkim kompetencijama i poznavanja stranih jezika, može se zaključiti da kandidati sa određenim jezičkim veštinama imaju značajnu prednost na tržištu rada u odnosu na monolingvalne govornike.

Ministarstvo obrazovanja Velike Britanije je 2017. godine sproveo istraživanje o potrebnim veštinama i znanjima na tržištu rada u kojem je učestvovalo 87.430 poslodavaca. Veštine koje su poslodavci prepoznali kao deficitarne, te uzrokuju neupražnjenost radnih mesta, podeljene su u dve grupe: stručna znanja i praktične veštine, koje su neophodne za obavljanje

određenog posla, i personalne meke veštine, koje podrazumevaju komunikacijske i organizacione veštine. Neke od navedenih teških veština (hard skills) su stručna znanja iz određene oblasti, sposobnost donošenja efikasnih odluka i rešavanja problema, znanja iz oblasti informacionih tehnologija, pisanje izveštaja, brzina prilagođavanja na novu opremu/materijale, itd. Takođe, neupražnjenost 16% radnih mesta se dovodi u vezu sa nemogućnošću komunikacije na stranom jeziku. Većina poslodavaca je tokom istraživanja prepoznala ovu veštinu kao jednu od osnovnih prioriteta, što potvrđuje da postoji velika potražnja za zaposlenima koji govore jedan ili više stranih jezika.

Osim veština i znanja koja su neophodna za zaposlenje, ispitanici su navodili i one kompetencije koje zaposleni stiču tokom poslovnog usavršavanja, a neophodne su za napredovanje u karijeri. One su takođe grupisane u dve kategorije, stručna znanja i "meke veštine". Naravno, i ovog puta je najveći "krivac" za neupražnjenost radnih mesta nedostatak stručnog znanja i nedovoljno poznavanje proizvoda i usluga. Poslodavci su ponovo istakli značaj komunikacije na stranom jeziku (11%), što ukazuje na činjenicu da nedostatak jezičkih kompetencija nema samo negativan uticaj na mogućnosti zaposlenja, već i na dalji poslovni razvoj i napredak. Značajno je pomenuti da se većina "mekih" veština, koje su poslodavci navodili, može dovesti u vezu sa učenjem stranih jezika, ukoliko uzmemo u obzir saznanja do kojih smo došli u prethodnom poglavlju. Neke od ovih personalnih veština su upravljanje vremenom i određivanje prioriteta, timski rad, poslovna komunikacija, unapređenje odnosa sa klijentima, itd.

Neka istraživanja su pokazala da učenje stranog jezika pozitivno utiče i na visinu primanja. Dve longitudinalne studije sprovedene u Americi su pokazale da dvogodišnje učenje jezika tokom srednje škole ima pozitivan uticaj na kasnija primanja – školski nivo znanja rezultira uvećanjem plate i do 4%, kao i da diplomci sa osnovnim komunikativnim jezičkim sposobnostima na stranom jeziku imaju 2-3% veća primanja u odnosu na one bez njih (Mann 2011:10). Dakle, određeni nivo znanja stranih jezika će na američkom tržištu rada biti nagrađen – srednjoškolci koji uče jezike i diplomirani studenti koji govore drugi jezik će, u kasnijem periodu života, zarađivati više u odnosu na one koji imaju slične karakteristike (kvalitet obrazovanja, obrazovanje roditelja, rasa, pol) ali ne govore drugi jezik.

Donald Vilijams je u radu "The Economic Returns to Multiple Language Usage in Western Europe" analizirao odnos između visine primanja i korišćenja drugog jezika na poslu u zemljama zapadne Evrope. Kontrolišući veliki broj socio-ekonomskih faktora, Vilijams je došao do zaključka da korišćenje drugog jezika pozitivno utiče na zaradu u 14 zemalja, ali ne i u Velikoj Britaniji gde je jezik poslovanja uglavnom engleski. U Nemačkoj, Holandiji, Belgiji, Italiji, Španiji i Austriji zaposleni koji koriste drugi jezik na poslu zarađuju 8-12% više u odnosu na one koji to ne čine, dok je taj postotak u Danskoj, Irskoj, Grčkoj i Portugalu 15-22%, a u Luksemburgu čak 30% (Williams, 2006:11). Postotak zavisi od radnog mesta, pola, nivoa i učestalosti korišćenja jezika.

Na osnovu pomenutih istraživanja možemo zaključiti da su poslovni benefiti poznavanja stranih jezika itekako veliki za pojedinca. Lingvističke kompetencije predstavljaju značajnu prednost na tržištu rada, s obzirom da postoji velika potreba za kandidatima koji mogu da se sporazumevaju na stranom jeziku. Štaviše, nivo jezičkog znanja koji se zahteva nije visok, što dodatne daje na značaju usvajanju ovih veština tokom srednjoškolskog obrazovanja. Pored bržeg zaposlenja, ove kompetencije utiču i na mogućnost i brzinu napredovanja u karijeri, kao i na visinu primanja. Znanje stranih jezika zaposlenih svakako ima višestruke benefite i za samo preduzeće, o čemu ćemo govoriti u narednom poglavlju.

3. UTICAJ POZNAVANJA STRANIH JEZIKA NA EKONOMSKU DOBIT PREDUZEĆA

Primetno je da dominacija engleskog jezika kao jedinog jezika internet i svetske trgovine opada, a drugi jezici počinju da zauzimaju važno mesto u poslovnom svetu. Neosporno je da je engleski jezik i dalje umnogome bitan i dominantan, ali neophodno je imati u vidu značaj i rasprostranjenost drugih vodećih svetskih jezika za poslovanje, s obzirom na to da mnoge kompanije žele pronaći atraktivna tržišta i nove potrošače za robu i usluge. Ingela Bel Habib je u svom radu "Multilingual skills provide export benefits and better access to new emerging markets" analizirala uticaj linvističkih veština zaposlenih na izvozne performanse nemačkih, francuskih i švedskih malih i srednjih preduzeća. Ove zemlje imaju sličnu industrijsku strukturu, ali razlikuje se njihova jezička politika i strategija – u Švedskoj se koriste samo tri jezika za poslovnu korespondenciju i komunikaciju, dok Nemci i Francuzi koriste 12 odnosno 8 jezika za komunikaciju sa inostranim klijentima. Za razliku od MSP u Švedskoj, koja izvoze proizvode na okolna tržišta, zemlje u kojima se poslovna komunikacija odvija na više stranih jezika imaju brži pristup nadolazećim tržištima.

Procenat kompanija koje imaju multilingvalnu izvoznu strategiju u Švedskoj je 27% u odnosu na 63% nemačkih i 40% francuskih. Ova jezička barijera dovodi do gubitka 20% švedskih izvoznih ugovora, u poređenju sa ostale dve zemlje gde je taj broj 8% i 13%. Bel Habib tvrdi da je poznavanje jednog ili više stranih jezika osnova uspešnog poslovanja u međunarodnom okruženju, odnosno da postoji povezanost između ostvarenog izvoza MSP i veština poslovnog komuniciranja na stranom jeziku. Naravno, mnoge varijable utiču na izvoz kompanija poput kursne razlike, makroekonomskih uslova, korporativne strukture, veličine i lokacije preduzeća, ali komunikacija na stranom jeziku je svakako jedna od njih. Izvozni uspesi brojnih nemačkih preduzeća su vezani za azijsko tržište – čak 43% nemačkih malih i srednjih preduzeća izvozi robu u centralnu Aziju, u odnosu na 10% francuskih i 8% švedskih. Južna Amerika je takođe zapostavljeno područje za plasman švedskih proizvoda (samo 8% MSP izvozi na južnoameričko tržište), dok su spoljnotrgovinski odnosi sa Nemačkom i Francuskom znatno bolji, jer je 30% nemačkih i 13% francuskih MSP prepoznalo potencijal ovog velikog tržišta (Bel Habib, 2011:3).

Multilingvalne kompetencije takođe imaju uticaja i na veći udeo na tržištu BRIK zemalja: Brazila, Rusije, Indije i Kine, koje pokrivaju 48% svetske populacije i trenutno čine preko jedne četvrtine globalnog BDP-a. Mnoga nemačka preduzeća su rastuća tržišta BRIK zemalja prepoznala kao priliku za poslovnu ekspanziju – nemački udeo na kineskom tržištu je 5.5%, u Indiji 5.9%, 10.4% u Brazilu i 16.8% u Rusiji, dok su ove brojke za Švedsku znatno manje. Krupne socio-političke i ekonomske promene kreiraju novi poslovni ambijent i tržišne prilike, a za ostvarenje maksimalnih međunarodnih poslovnih rezultata je važno formulisati i implementirati strategiju učenja stranih jezika u okviru preduzeća. Broj inostranih klijenata

može takođe biti jedno od merila pozitivnog uticaja poznavanja stranog jezika na ekonomsku dobit preduzeća. Bel Habib navodi da 63% nemačkih malih i srednjih preduzeća posluje sa preko 50 inostranih klijenata, u odnosu na francuskih 15%, a samo 1% njih ima manje od 5 inostranih klijenata (Bel Habib, 2011:4). Znanje jezika je skriveni resurs koji treba iskoristiti jer između ulaganja u jezičke strategije i rasta izvoza i produktivnosti postoji visoka korelacija.

U istraživanju koje su sprovedi Evropska komisija i Nacionalni centar za jezike CILT 2006. godine u 29 zemalja Evropske unije učestvovalo je 2000 malih i srednjih preduzeća koja se bave izvozom. Čak 11% ispitanika je navelo nedostatak poznavanja stranih jezika kao jedan od razloga propuštenih poslovnih prilika, a barem 10 preduzeća je izgubilo ugovore vredne preko 1 milion evra (European Commission, 2005:5). Procenjuje se da su posledice ovih

gubitaka ogromne za ekonomiju Evropske Unije, između 8.100.015 i 13.500.004 evra. Takođe, navodi se da bi ulaganje u razvoj jezičke strategije za uspešno plasiranje proizvoda na inostrano tržište moglo da dovede do uvećanja izvoza za 44,5% u odnosu na ona mala i srednja preduzeća koja ne investiraju u istu. Nedostatak znanje engleskog jezika za pregovaranje je najčešća situacija koju su kompanije navodile kao uzrok gubitka ugovora o izvozu za mala i srednja preduzeća Evropske unije (11%), potom poslovna korespondencija na nemačkom (11%) i engleskom jeziku (8%), te znanje francuskog jezika prilikom pregovaranja (8%). Ispitanici su kao najčešće konkretne greške navodili nedostatak kulturne svesti, greške prilikom prevođenja, nedostatak samopouzdanja, problem sa distributerima, nedovoljna ispraćenost zahteva ili neodgovaranje na postavljena pitanja, nesposobnost da se iskoristi ukazana prilika (European Commission, 2005:18). Takođe, čak 18% preduzeća je potvrdilo da su imali poteškoća u komunikaciji sa inostranim klijentima usled kulturnih barijera, naročito kada su u pitanju Kina i zemlje Bliskog istoka.

Manji procenat izvoza britanskih malih i srednjih preduzeća (37%) u odnosu na ostatak Evrope (45%) se dovodi u vezu sa manjim ulaganjem u deo poslovanja koji se tiče jezičkih veština. Istraživanja pokazuju da je procenat preduzeća koja zahtevaju jezičke kompetencije, bave se jezičkom politikom i planiranjem, te koriste prevodioce prilikom poslovanju u ostalim delovima Evrope tri puta veći u odnosu na Veliku Britaniju. Razlog tome je svakako dominacija engleskog jezika u poslovanju i njegovo korišćenje širom sveta. Međutim, ne treba zanemariti činjenicu da je kineski najzastupljeniji svetski jezik sa oko 1,5 milijardi izvornih govornika, dok španski govori preko 400 miliona ljudi u oko 30 zemalja. S obzirom na razvoj tržišta BRIK zemalja, ovi jezici predstavljaju budućnost svetskog govornog područja. Posledica nedostatka ulaganja Velike Britanije u jezičke kompetencije zaposlenih jednaka je porezu na izvoz od 3-7%. Uzimajući u obzir da izvoz predstavlja četvrtinu BDP-a, konsekvence su značajne – u 2005. godini bi bile jednake gubitku od najmanje 9 milijardi funti, tj. 0,5-1,2% BDP-a.

Na osnovu ovih saznanja možemo zaključiti da je uticaj poznavanja stranog jezika na poslovne performanse značajan. Mala i srednja preduzeća koja su razvila jezičku strategiju i zapošljavaju izvorne govornike, prevodioce ili multilingvalne govornike su u velikoj prednosti u odnosu na one kompanije koje ne ulažu u tehnike upravljanja jezičkom strategijom. Kvalitet razumevanja i odgovaranja na tržišne informacije je od presudnog značaja za uspostavljanje poslovnog odnosa.

ZAKLJUČAK

Govoriti jezik sagovornika, partnera, kupca ili dobavljača je važna stavka za pregovore i uspostavljanje poslovnog odnosa. U ovom radu smo nastojali da analiziramo značaj poznavanja jednog ili više stranih jezika u modernom poslovanju. Jezičke kompetencije su se pokazale kao ključne i nezamenljive na tržištu rada u današnje vreme ekonomske globalizacije i napretka tehnologije. Poznavanje stranog jezika utiče na razvoj sposobnosti pamćenja, mišljenja i učenja, te usporava kognitivnu deterioraciju u starijoj životnoj dobi. Takođe, učenje stranog jezika utiče i na razvoj personalnih veština koje se ogledaju kroz kvalitet međuljudskih odnosa i poslovnu produktivnost. Nisu zanemarljivi ni ekonomski benefiti multilingvizma – visina primanja, širi spektar poslovnih mogućnosti, mogućnost karijernog napredovanja, itd. Pored značajne prednosti na tržištu rada koju imaju govornici stranih jezika, oni svojim znanjem doprinose i boljem poslovanju kompanije u kojoj rade. Sa druge strane, nedostatak jezičkih kompetencija zaposlenih i neefikasna komunikacija sa inostranim klijentima može usloviti gubitak tržišta i propuštene poslovne prilike.

LITERATURA

1. Bel Habib, I. (2011). Multilingual Skills Provide Export Benefits and Better Access to New Emerging Markets, *Sens Public*
2. Bialystok, E., Klein, R., Craik, F.I.M., Viswanathan, M. (2004), Bilingualism, Aging, and Cognitive Control: Evidence From the Simon Task. *Psychology and Aging*, Vol. 19, No. 2
3. ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise (2005). Brussels: European Commission
http://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf [posećeno 6.2.2019.]
4. European Commission (2012). Special Eurobarometer 386: Europeans and their Languages
http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf [posećeno 26.2.2019.]
5. Mann, A., Brassell, M., Bevan, D. (2011). The economic case for language learning and the role of employer engagement. London: Education and Employers Taskforce
https://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/ll_report_1_for_website.pdf [posećeno 14.2.2019.]
6. Marian, V., Shook, A. (2012). The cognitive benefits of being bilingual. *Cerebrum*
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3583091/> [posećeno 8.2.2019.]
7. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning, *Official Journal of the European Union*
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962> [posećeno 14.2.2019.]
8. The UK Employer skills survey 2017, Research report. Department for education
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/746493/ESS_2017_UK_Report_Controlled_v06.00.pdf [posećeno 6.2.2019.]
9. Williams, D. (2006). The Economic Returns to Multiple Language Usage in Western Europe. *IRISS Working Paper Series*
<https://ssrn.com/abstract=1028758> [posećeno 26.2.2019.]
10. “When Giants Slow Down”, (2013). *The Economist*
<https://www.economist.com/briefing/2013/07/27/when-giants-slow-down> [posećeno 7.2.2019.]

Primljeno/Submitted: 28.02.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 04.09.2020.

Pregledni rad
 Review paper

JEL Classification: I12,M12

KLJUČNE KARAKTERISTIKE TRANSFERA ZNANJA U PRIMARNOJ ZDRAVSTVENOJ ZAŠTITI: PRIMJER PRAKTIČNE NASTAVE U FIZIKALNOJ MEDICINI I REHABILITACIJI

KEY CHARACTERISTICS OF KNOWLEDGE TRANSFER IN PRIMARY HEALTH PROTECTION: EXAMPLE OF PRACTICAL TEACHING IN PHYSICAL MEDICINE AND REHABILITATION

Tanja Gavrić*
 Tanja Bavrka**

SAŽETAK

Odnosi između medicinskog osoblja i studenata koji dođu na praktičnu nastavu potrebno je da se temelji na konstruktivnoj komunikaciji; uzajamnom poštovanju; povjerenju; osjetljivosti prema drugima i zajedničkoj vrijednosti što će olakšati proces transfera znanja (Higginson, 2010). Svrha ovoga istraživanja leži u proučavanju metoda razmjene i transfera znanja, s ciljem boljeg povezivanja strukturnih teoretskih znanja sa praktičnim radom studenata. Menadžment znanja ili razmjena znanja između osoba, predstavlja oblik organizacijske inovacije koja može stvarati nove ideje i razvijati nove poslovne prilike kroz socijalizaciju i proces učenja (Muller, 2014). Ljudski kapital/faktor igra važnu ulogu u apsorpiranju novih tehnologija i inovacija. Kako znanje boravi samo u ljudskom umu, ono se može najbolje iskoristiti povećanjem ljudskih sposobnosti putem povećane komunikacije, suradnje i povezanosti, kako unutar poduzeća, tako i kroz poduzeća i organizaciju koja proizvodi znanje (Kharbanda, 2004). Uz teorijsku konceptualizaciju, u radu je prikazano kvalitativno empirijsko istraživanje koje potvrđuje važnost transfera znanja između medicinskog osoblja i praktikanta usvrhu dobivanja kvalitetnog zdravstvenog kadra što se u konačnici odražava na temeljnu svrhu pružanja zdravstvenih usluga, a to je - zadovoljstvo pacijenata.

Ključne riječi: menadžment znanja, zdravstvena zaštita, ljudski kapital.

ABSTRACT

Relations between medical staff and students who come to practical teaching need to be based on constructive communication; mutual respect; trust; sensitivity to others and shared value that will facilitate the process of knowledge transfer (Higginson, 2010). The purpose of this research is to examine methods of exchange and transfer of knowledge in order to make better connection between structural theoretical knowledge and practical work of students. Knowledge management or exchange of knowledge between people is a form of organizational innovation that can create new ideas and develop new business opportunities through socialization and learning process (Muller, 2014). Human capital / factor plays an important role in absorbing new technologies and innovations. As knowledge lies only in the human mind,

* Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, docent, tanja.gavric@unvi.edu.ba

** Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet zdravstvenih studija, asistent, tanja.bavrka@unvi.edu.ba

it can be best utilized by increasing human abilities through increased communication, collaboration, and cognition, as well as through companies and knowledge-producing organizations (Kharbanda, 2004). With theoretical conceptualization, the paper presents a quantitative empirical study that confirms the importance of knowledge transfer between medical staff and practitioner to the assertion of obtaining a quality healthcare, which ultimately reflects the basic purpose of providing health services, which is - patient satisfaction.

Key words: knowledge management, health care, human capital.

UVOD

Menadžment znanja je proces koji pomaže organizacijama pronaći, odabrati, organizirati i prenijeti važne informacije i ekspertize neophodne za aktivnosti poput rješavanja problema, dinamičkog učenja, strateškog planiranja i donošenja odluka. Menadžment znanja posljednjih je godina naglo dobio na važnosti. Organizacije i akademska zajednica naglašavaju značaj znanja kao osnove kompetitivne prednosti (Hall i Sapsed, 2005) dok je značajan broj radova napisan na temu stvaranja i upotrebe znanja u organizacijama. Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generira vrijednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju. Najčešće, generiranje intelektualne imovine podrazumijeva dijeljenje znanja između: zaposlenika, organizacijskih jedinica, ali i sa drugim privrednim subjektima, ukoliko je to u interesu najboljih rezultata i prakse. Tehnologija olakšava primjenu menadžmenta znanja, ali sama po sebi ne predstavlja menadžment znanja. Strateška svrha upravljanja znanjem je povećati intelektualni kapital i poboljšati organizacijske performanse. Postoji ljudska dimenzija razvoja znanja kod pojedinaca, timova i organizacija i to se događa kroz različite procese učenja. Nakon što se stvori znanje, razmjena znanja ostaje jedan od temeljnih izazova. Kao ljudska bića trebamo podršku da bismo istražili i iskoristili znanje (prešutni – „know how“ - i eksplicitno – „znati što“) u potpunosti. Širok je raspon alata, tehnologija i sustava koji mogu ispuniti ove funkcije, kao što je kontinuirani ciklus stvaranja znanja, snimanja, organizacije, evaluacije, pohrane i dijeljenja (Jashapara, 2004).

Slika1. Ciklus upravljanja znanjem



Izvor: Jashapara, 2004

Slika 1. prikazuje ciklus upravljanja znanjem koja će se u nastavku objasniti. Otkrivanje znanja. Od mlade dobi smo navikli promatrati, tražiti i otkrivati nove stvari. Proces otkrivanja znanja uključuje čišćenje podataka, analizu podataka, interpretaciju i integraciju rezultata. Stvaranje znanja se odnosi na stvaranje kroz ljude u obliku organizacijskog učenja i kroz mnoštvo alata za upravljanje znanjem kao i tehnologiju, a koji se mogu koristiti u različitim fazama ciklusa upravljanja znanjem. To uključuje alate za pronalaženje informacija, alate za personalizaciju, alate za otkrivanje podataka, alate za videokonferencije, e-učenje alate i alate za vizualizaciju. Vrednovanje znanja. Pruža analitičku okosnicu za procjenu učinkovitosti znanja kroz sustave upravljanja znanjem i perspektive strateškog menadžmenta. Dijeljenje znanja. Prikazuje aspekte ljudskog resursa za razmjenu znanja i provedbu inicijative upravljanja znanjem. Sposobnost optimizacije dijeljenja znanja u organizacijama je bitan izazov za upravljanje znanjem. Djelovanja znanja. Predstavlja potragu za plodovima upravljanja znanjem, potragu za organizacijom učenja i stvaranje visoke razine intelektualnog znanja.

1. MENADŽMENT ZNANJA

Dakle, koncept menadžmenta znanja uključuje ljude, tehnologiju i procese. Utvrđeno je da sposobnost za transfer znanja iz jedne jedinice u drugu doprinosi učinkovitosti organizacije i u proizvodnom i uslužnom sektoru. Iako su koristi od znanja potvrđene u mnogim situacijama, učinkovitost transfera znanja znatno varira među organizacijama. U nastavku rada će se objasniti neke od bitnih odrednica menadžmenta znanja, kao što su: razmjena znanja; klasifikacija znanja; faze u procesu razmjene znanja; karakteristike primatelja i pošiljatelja u procesu razmjene znanja.

1.1. Dijeljenje znanja

Znanje je ključni resurs koji tvrtke moraju spoznati, upravljati i integrirati kako bi se povećavala i stvorila održiva konkurentska prednost (Oddou, Osland i Blakeney, 2009). Dijeljenje znanja je bitno za organizacije. Otvoreno dijeljenje relevantnog znanja ima potencijal za smanjenje troškova i optimizaciju procesa. Nedostatak dijeljenja može naškoditi organizacijama i čak ih prikazati kao neučinkovite. Dijeljenje znanja stvara mogućnosti maksimiziranja organizacijske sposobnosti, te stvaranje učinkovitih rješenja koje vode prema poslovanju sa konkurentskim prednostima (Reid, 2003). Dijeljenje znanja se može definirati kao društvena interakcija, koja uključuje razmjenu znanja zaposlenika, iskustva i vještine kroz cijeli odjel ili organizaciju. Dijeljenje znanja obuhvaća skup zajedničkih shvaćanja povezanih s pružanjem relevantnih informacija zaposlenicima i izgradnju i korištenje mreža znanja unutar organizacija (Lin, 2007).

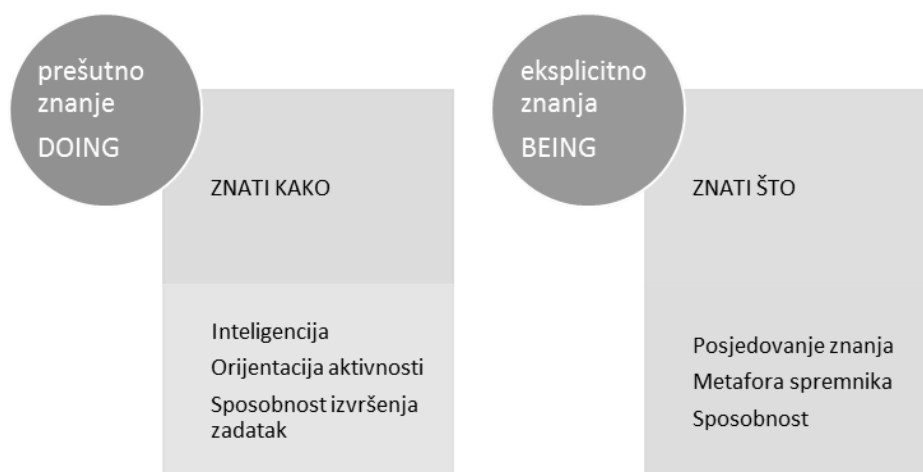
Cilj bilo kojeg prijenosa znanja je uspješan prijenos od izvora znanja do primatelja. Istraživači su koristili četiri različita pristupa za definiranje uspjeha prijenosa kao zavisne varijable. Na najosnovnijoj razini, uspjeh prijenosa definiran je brojem transfera znanja koji se obave tijekom određenog vremenskog razdoblja (Håkanson i Nobel, 2001). Drugi pristup, koji se temelji na literaturi upravljanja projektima (Pinto i Mantel, 1990), definirao je uspješan čprijenos kao onaj koji je izvršen na vrijeme, u okviru proračuna i proizvodi zadovoljnog primatelja (Szulanski, 1996). Treći pristup uspjeha prijenosa znanja usredotočen je na stupanj do kojeg se znanje ponovno stvara u primatelju. Četvrti pristup definiranju uspjeha prijenosa, nazvan internacionalizacija znanja dolazi iz institucionalne teorije (Meyer i Rowan, 1977). Određuje uspjeh kao stupanj do kojeg primatelj stječe vlasništvo, predanost i zadovoljstvo prenesenim znanjem (Cummings i Teng, 2003). Utjecaj globalizacije, tehnologije, raznolikosti i drugih trendova zahtijevaju pomak paradigme u upravljanju menadžmentom (Figge, Hahn, Schaltegger i Wagner, 2002), te je stoga važno da se dijeljenje znanja integrira u poslovnu

strategiju za postizanje ciljeva kao što su konkurentnost, učinkovitost i inovacije (Chua, 2003). Od vitalne je važnosti za organizaciju inoviranje i izgradnja okruženja koje će omogućiti stvaranje novog znanja. To znači kako poslodavci moraju otvoreno izjaviti da je dijeljenje znanja temeljna instrumentalna vrijednost organizacije. Nakon toga, važno je da menadžeri podupiru inicijativu dijeljenja znanja. Konačno, dostatno vrijeme je preduvjet za dijeljenje znanja. Jedan od problema koje mnoge organizacije doživljavaju su vremenska ograničenja. Poslodavcima predstavlja teškoću aktivno stvaranje dijeljenja znanja. Manjak osoblja dovodi do preopterećenja rada zbog čega je teško imati vremena za dijeljenje znanje (Jacobs i Roodt, 2007). Brza promjena znači brže obezvrijeđivanje znanja i uključuje stalnu unutarnju prilagodbu, uključujući nove strategije, strukture, procese i alate i što je najvažnije ljude i organizacije koje uče brzo (Lemon i Sahota, 2004).

1.2. Klasifikacija znanja

Zajednička klasifikacija organizacijskog znanja obuhvaća eksplicitno znanje koje se može dokumentirati i dijeliti, i implicitno ili prešutno znanje, koje se nalazi u umovima, kulturama i iskustvima unutar organizacija. Jedan od glavnih izazova u upravljanju znanjem istražuje kreativne načine pretvorbe prešutne baze znanja organizacije u eksplicitno znanje (Nonaka, 1994). Organizacijske rutine, prakse i norme također mogu djelovati kao dio te prešutne baze znanja (Jashapara, 2004). Implicitno ili prešutno znanje uključuje sposobnost, iskustvo i vještine zaposlenika. Prvenstveno je upravljanje prešutnim znanjem koje se bavi upravljanjem procesom izvođenja vrijednosti iz znanja. Ovo je povezano s procesima poput obuke, učenja, stvaranja kulture i dijeljenja znanja. Tacitno znanje je obično u domeni subjektivnog, kognitivnog i iskustvenog učenja (Jacobs i Roodt, 2007).

Slika 2. Eksplicitno i prešutno znanje



Izvor: Autorice, prema Nonaka (1994).

Nonaka (1994) čini razliku između prešutnog i eksplicitnog znanja temeljenog na Polanyijevim izvornim kategorijama, te razvija hipoteze za četiri oblika konverzije znanja u obliku iskustva i interakcije: od eksplicitnog znanja do eksplicitnog znanja: proces „kombinacije“, rekonfiguriranje postojećih znanja kao što su sortiranje, dodavanje, rekategorizacija i rekontekstualizacija eksplicitnog znanja može dovesti do novih znanja; od prešutnog znanja do eksplicitnog znanja: proces „eksternizacije“ korištenjem metafore i figurativnog jezika; od eksplicitnog znanja do prešutnog znanja: proces „internalizacije“ kroz proces učenja. od prešutnog znanja do prešutnog znanja: proces „socijalizacije“ kroz zajedničko iskustvo.

1.3. Faze u procesu transfera znanja

Prijenos najbolje prakse u organizacijama smatra se procesom razvijanja koji se sastoji od stupnjeva u kojima karakteristični čimbenici ne samo da se pojavljuju u većoj ili manjoj mjeri nego i prema određenom redoslijedu pojavljivanja. Identificirane su četiri faze: iniciranje, implementacija, uspon i integracija (Slika 3.).

Slika 3. Faze u procesu prijenosa znanja



Izvor: Autorice

Iniciranje. Ova faza obuhvaća sve događaje koji vode do odluke o prijenosu. Prijenos počinje kada oboje potreba i znanje surađuju unutar organizacije, možda neotkrivene. Otkriće potrebe može potaknuti potragu za potencijalnim rješenjima, pretragom koja vodi do otkrivanja vrhunskog znanja. Na jeziku benchmarkinga, otkriće vrhunskih rezultata će pokazati što je „najbolje“ i tko je trenutno najbolji (Balm, 1992). To otkriće može pratiti fokusiranija istraza o tome kako se ti rezultati dobivaju. Jednom kada se identificiraju potreba i potencijalno rješenje te potrebe, njihova je sposobnost, to jest izvedivost prijenosa, istražena. Taj proces često zahtijeva mjeseci prikupljanja i evaluacije informacija. *Implementacija.* Tijekom faze implementacije, resursi protiču između primatelja i izvora (i možda treće strane). Prihvaćene su društvene veze između izvora i primatelja, a prenesena praksa često se prilagođava očekivanim potrebama primatelja, sprječava probleme koji su doživjeli u prethodnom prijenosu iste prakse ili olakšavaju uvođenje novih znanje koje manje prijete primatelju. Aktivnosti vezane uz implementaciju prestaju ili barem se smanjuju nakon što primatelj počne koristiti preneseno znanje. *Uspon.* Faza uspona započinje kada primatelj počne koristiti preneseno znanje. Tijekom ove faze, primatelj će se uglavnom baviti identifikacijom i rješavanjem neočekivanih problema koji ometaju njegovu sposobnost podudaranja ili prekoračenja očekivanja posttransfera. Primatelj će vjerojatno na početku koristiti neučinkovito novo znanja, ali postupno poboljšava performanse, prema zadovoljavajućoj razini. *Integracija.* Integracijska faza započinje nakon što primatelj postigne zadovoljavajuće rezultate prenesenim znanjem. Korištenje prenošenog znanja postupno postaje rutinizirano. Ova postupna rutinizacija počinje u svakom ponavljajućem društvenom obliku. Kako vrijeme prolazi, u primatelju se gradi zajednička povijest zajedničkog korištenja prenesenog znanja, akcije i akteri postaju tipični, a vrste akcija povezane su sa vrstama aktera. Na ovaj način, nove prakse postaju institucionalizirane. Progresivno gube novinu i postaju dio objektivne stvarnosti organizacije.

2. RAZVOJ POTENCIJALA STRUČNOG OSOBLJA

U zdravstvu po složenosti postoje oblici djelovanja i rada kod kojih se treba upravljati na različite načine: većina poslova se obavlja u malim timovima ili neposredno između zdravstvenog radnika i pacijenta, pa je tu jedini način uspješnog upravljanja osiguranje uvjeta za rad i stimulaciju slobodnog djelovanja, pune osobne odgovornosti i trajnog usavršavanja stručnjaka. Pogrešno je takve poslove shvaćati kao “servise” kod kojih je postupak jasno određen, pa se može standardizirati i normirati, a stvaranjem dobrih međuljudskih odnosa i hijerarhije na temelju važnosti i ugleda osigurati kvalitetu rada (Kiss, 2007). Slična stvar je problem i kod studenata koji dolaze obavljati praksu u zdravstvene ustanove, odnosno

praktikanata. Nisu fizički u stanju da istovremeno sudjeluju u radu na različitim odjelima, tako da nerijetko propuste usvajanje nekih bitnih znanja i vještina. Što dugoročno ima za posljedicu lošije obrazovan kadar u zdravstvenom sistemu. S promjenom stavova o ulozi ljudskog kapitala mijenja se i shvaćanje kvalitete. Tradicionalni stručni stav bio je da se postupci provode tehnički bez greške, onako kako je to određeno lege artis (zakonom umijeća). S druge strane u tržišnom poslovanju tradicionalni stav je bio da se dobije nova vrijednost primjereno uložnim sredstvima. Taj stav se proširio i u zdravstvo, te tamo mnogi pacijenti, pa i ljekari misle kako je kvalitetnije ono što je skuplje i ako se više uloži, dobit ćemo i prikladniju uslugu. Danas se, međutim, u ekonomiji sve više smatra da je kvalitetan onaj rad koji osigurava napredovanje sistema, a ne samo vrijednost za uložena sredstva, pa se, analogno tome, i u ocjenu kvalitete zdravstva uvodi kriterij praćenja tehnološkog i znanstvenog napretka, tako da se zadovolji potreba svih sudionika zdravstvenog sistema: pacijenata, stručnjaka i zajednice.

Timski rad

U zdravstvu se pojedinačni rad sve manje prakticira, sve se češće radi u neposrednoj suradnji s drugima. Kod radnih grupa razvija se zajednička dinamika kao i u svakoj drugoj grupi, ali uz to je važna identifikacija članova s ciljevima organizacije, način na koji se cijeni i nagrađuje njihov doprinos ostvarenju cilja. U zdravstvu je, međutim, bilo tradicionalno pravilo da vođa tima uvijek bude ljekar, jer je on i pravno bio odgovoran za krajnji rezultat timskog rada. To se posljednjih desetljeća postupno mijenja, jer su za svoje postupke osobno odgovorni zdravstveni radnici. Tako i u timskom radu, suradnji i organizaciji posla nalazimo u praksi više rješenja, koja ovise o karakteru posla, odgovornosti, ali i shvaćanju pojedinaca. Ograničenje timskog rada može biti s jedne strane neodlučnost u želji da se donese jednoglasna odluka, a s druge strane razni faktori, od nametanja odluke jedne glasne skupine, autoritativnog i kompromisnog odlučivanja ili nadglasavanja. Kada tim radi dobro, onda odlike timskog rada daleko nadmašuju negativne faktore. Bitno je da se u timskom radu razviju zajednički “snovi” svih članova i da te težnje nitko od članova ne “izda” -Brokendreams, brokenteams.

Motivacija za rad

Faktori koji motiviraju radnike su: odgovornost (manje kontrole više odgovornosti); rezultati (postignuća, mogućnost posla koji daje rezultate); priznanje (prepoznavanje doprinosa, dobra obaviještenost i sloboda komunikacije); napredak (mogućnost za učenje, napredovanje i karijeru); atmosfera u grupi. Međusobno su povezani, ali potrebno ih je odvojeno razmotriti, jer izlaze iz okvira od onoga što se obično o motivaciji misli: da ljudi bježe od odgovornosti, da su najzadovoljniji kad ne moraju brinuti o rezultatima, nego samo obave svoje dužnosti i zatim su slobodni, da ne mare za druga priznanja osim nagrade i novca, da im je bitno kako im je sada, a ne kakva će im biti karijera, te da žive drugdje, a ne na poslu, pa je bitno da ih posao što manje opterećuje. Slično mišljenje postoji i kod studenata u vrijeme studija, ali iskustva pokazuju da bolje i s većim zadovoljstvom uče i vrše praksu kad im se daju odgovorni zadaci, kad im se oda priznanje za postignute rezultate i kad razmišljaju ne samo o tome kako će položiti koji ispit ili odraditi sate prakse, nego što zapravo žele u životu raditi. Znanstvenici omogućuju transfer znanja i primjenu tehnologije, oni su najupućeniji kojim tehnološkim smjerom društvo treba ići. Zdravstveni sistem/sektor jedne države obuhvata sve osobe, organizacije, ustanove, pravila i procese, čiji je zadatak unapređenje i očuvanje i održanje zdravlja, odnosno prevencija i liječenje bolesti i povreda (Gavran Kapetanović, 2009).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prikupljanje podataka

Radi boljeg razumijevanja načina na koji se prenosi znanje na studente koji odlaze na praktičnu nastavu iz oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije tijekom studiranja na zdravstvenim fakultetima, izvršeno je primarno istraživanje kako bi se odgovorilo na dva istraživačka pitanja:

1. Jesu li studenti zdravstvenog fakulteta zadovoljni obukom na praktičnoj nastavi?
2. Stječu li studenti dovoljno znanja i informacija koje im omogućuje bolje razumijevanje fizikalne medicine i rehabilitacije?
3. Postoji li razlika u percepciji procjene zadovoljstva praktičnom nastavom po spolu i po godini studija.

U ovom radu naglašava se važnost prenošenja znanja i iskustva na studente koji pohađaju praktičnu nastavu s ciljem poboljšanja kvalitete zdravstvenih usluga. Kako bi se dobili odgovori na postavljena pitanja, korišten je anketni upitnik koji predstavlja optimalno sredstvo prikupljanja podataka koje omogućuje istraživačima da uspostave odnose i motiviraju ispitanike zbog anonimnosti odgovora, te pruža vrlo visoku stopu odgovora. Upitnik obuhvaća pitanja koja se tiču: (1) stjecanja određenih znanja i informacije koje su omogućile bolje razumijevanje fizikalne medicine i rehabilitacije; (2) mogućnost uvida u neke nove tehnike i metode u oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije; (3) koliki je protok i razmjena informacija na odjelu između nadređenih i praktikanata; (4) zadovoljstvo obukom prilikom praktične nastave; (5) spol ispitanika; (4) godina studija ispitanika. U istraživanju sudjeluju studenti druge, treće i četvrte godine zdravstvenog fakulteta, smjera Fizioterapija i radna terapija.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na početku prikazivanja rezultata provedenog istraživanja, predstaviti će se demografski podaci ispitanih (Tabela 1. i 2.).

Tabela 1. Spol ispitanika

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid MUŠKO	22	44,9	44,9	44,9
ŽENSKO	27	55,1	55,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Izvor: obrada autora

Tabela 1. prikazuje spol ispitanih studenata, gdje se može vidjeti kako je u istraživanju sudjelovalo 27 studentice i 22 studenta, ukupno 49 studenata sa smjera Fizioterapija i radna terapija.

Tabela 2. Godina studija

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	16	32,7	32,7	32,7
3	12	24,5	24,5	57,1
4	21	42,9	42,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Izvor: obrada autora

Može se vidjeti kako su studenti sa druge, treće i četvrte godine pristupili istraživanja i to u sljedećem odnosu: 16 studenata sa druge godine, 12 studenata sa treće godine i 21 student sa četvrte godine smjera Fizioterapija i radna terapija.

Tabela 3. Razlika u percepciji zadovoljstva i transfera znanja po spolu ispitanika

	Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Postoji li mogućnost uvida u neke nove tehnike i metode u oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije?	MUŠKO	22	2,95	,785	,167
	ŽENSKO	27	2,48	,893	,172
Koliko se potiču i podržavaju ideje praktikanata, odnosno studenata koji obavljaju praktičnu nastavu?	MUŠKO	22	2,41	,908	,194
	ŽENSKO	27	2,30	,993	,191
Koliki je protok i razmjena informacija na odjelu između nadređenih i praktikanata?	MUŠKO	22	3,00	1,155	,246
	ŽENSKO	27	2,63	,792	,152
Ocjenite Vaše zadovoljstvo obukom prilikom praktične nastave?	MUŠKO	22	3,36	,848	,181
	ŽENSKO	27	3,30	,912	,176

Izvor: Obrada autora

Tabela 4. T-test zadovoljstva i transfera znanja po spolu ispitanika

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Postoji li mogućnost uvida u neke nove tehnike i metode u oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije?	Equal variances assumed	1,206	,278	1,945	47	,058	,473	,243	-,016	,962
	Equal variances not assumed			1,971	46,696	,055	,473	,240	-,010	,956
Koliko se potiču i podržavaju ideje praktikanata, odnosno studenata koji obavljaju praktičnu nastavu?	Equal variances assumed	,097	,756	,411	47	,683	,113	,275	-,440	,665
	Equal variances not assumed			,415	46,330	,680	,113	,272	-,435	,660
Koliki je protok i razmjena informacija na odjelu između nadređenih i praktikanata?	Equal variances assumed	2,447	,124	1,328	47	,190	,370	,279	-,191	,931
	Equal variances not assumed			1,279	35,913	,209	,370	,290	-,217	,958
Ocijenite Vaše zadovoljstvo obukom prilikom praktične nastave?	Equal variances assumed	,530	,470	,265	47	,792	,067	,254	-,443	,578
	Equal variances not assumed			,267	46,142	,790	,067	,252	-,440	,574

Izvor: obrada autora

Tabela 3. i Tabela 4. ukazuju kako ne postoje razlike u odgovorima između dvije vrste ispitanika. Varijabla: „Ocijenite Vaše zadovoljstvo obukom prilikom praktične nastave?“ vrednuje se 5-stupanjskom likertovom skalom gdje je 1= vrlo nezadovoljan, 2= nezadovoljan; 3= niti zadovoljan, niti nezadovoljan, 4=zadovoljan, 5= vrlo zadovoljan. Ispitanica muškog i ženskog spola ocijenili su zadovoljstvo obukom sa prosječnom ocjenom 3,36 za ispitanike muškog spola i 3,30 za ispitanike ženskog spola, odnosno, niti su zadovoljni, niti nezadovoljni. Varijabla: „Koliko se potiču i podržavaju ideje praktikanata, odnosno studenata koji obavljaju praktičnu nastavu?“, vrednuje se 5-stupanjskom likertovom skalom gdje je 1= nimalo, 2= malo; 3= niti prilično, 4=puno, 5= jako puno.

Razlike u odgovorima na ovo pitanje nema, jer su obje skupine ispitanika odgovorile sa prosječnom ocjenom 2,35 što znači da se malo do prilično potiču podržavaju ideje studenata na praktičnoj nastavi. Razlika u odgovorima ne postoji ni kod pitanja: „Postoji li mogućnost uvida u neke nove tehnike i metode u oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije?“ jer je $p=0,278 > 0,05$. Također, odgovori su se vrednovali 5-stupanjskom likertovom skalom gdje je 1=nimalo, 2= malo; 3= niti prilično, 4=puno, 5= jako puno. Naime, mala ili prilična mogućnost uvida u neke nove tehnike i metode u oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije (prosječna ocjena kod ispitanika ženskog spola je 2,95), dok ispitanici muškog spola smatraju kako su malo prilično znanja (prosječna ocjena 2,48).

Tabela 5. Razlika u percepciji zadovoljstva i transfera znanja po godinama studija

Godina studija		Koliki je protok i razmjena informacija na odjelu između nadređenih i praktikanata?	Ocjenite Vaše zadovoljstvo obukom prilikom praktične nastave?	Vaša procjena uspjeha praktične nastave: Je li Vaše znanje poslije praktične nastave bilo:	Koliko Vas je nadređeni uključio u proces rada s pacijentima?
2	Mean	3,00	3,63	3,75	3,25
	N	16	16	16	16
	Std. Deviation	,966	,619	,775	,931
3	Mean	2,67	2,83	3,58	2,75
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	1,073	,937	,515	1,138
4	Mean	2,71	3,38	3,90	3,33
	N	21	21	21	21
	Std. Deviation	,956	,921	,768	1,238
Total	Mean	2,80	3,33	3,78	3,16
	N	49	49	49	49
	Std. Deviation	,979	,875	,715	1,124

Izvor: obrada autora

Tabela 5. predstavlja razlike u odgovorima ispitanika po godina studija ispitanika na postavljena pitanja o zadovoljstvu praktičnom nastavom, ako i samom obukom u kontekstu odnosa nadređeni – praktikant. Pa tako, može se primijetiti kako su studenti treće godine studija na fakultetu zdravstvenih studija, smjer Fizioterapija i radna terapija najmanje bili zadovoljni obukom na praktičnoj nastavi (prosječan odgovor 2,83), također, ocijenili su protok i razmjenu informacija između nadređenoj i praktikanata, kao uključivanje u proces rada sa pacijentima sa prosječnom ocjenom 2,71 i 2,75. Također, studentima je bilo ponuđeno da procjene uspjeh praktične nastave ocjenama od jedna do pet u kontekstu povećanja znanja, gdje je 1=puno gore, 2=gore; 3=isto; 4=bolje; 5=puno bolje. Sve tri skupine ispitanika su smatraju kako je njihovo znanje nakon praktične nastave bilo isto ili bolje, sa prosječnom ocjenom 3,78.

ZAKLJUČAK

Struktura komunikacija i radno iskustvo su različiti. U radu s drugima dogovaranje i pregovori čini važan dio komunikacije. O dogovaranju govorimo kad su neposredni interesi isti, a o pregovaranju kad su oni različiti. Komunikacija nije samo razmjena podataka nego i odnos među ljudima. U komuniciranju se šalju i skrivene poruke da smo u svoje stajalište sigurni i osjeća se također kad se osjećamo ugroženim i slabima. Sigurni ljudi ne nameću svoje mišljenje i teško ga napuštaju, slabi i nesigurni češće mijenjaju mišljenja. Zbog toga je, dugoročno, najpovoljnije razviti uvjete za ravnopravnu komunikaciju i traženje rješenja koja će zadovoljiti obje strane. Nivo suradnje ovisi o komunikaciji i razvija se postupno. Katkad je sklop interesa takav da suradnju treba graditi od zajedničkih ciljeva prema rješavanju suradnje u praksi, a katkad zbog potreba prakse treba nastojati razviti dugotrajnu suradnju na temelju suzbijanja poteškoća u praksi i iskorištavanju prvih uspjeha za rast povjerenja između različitih skupina. Najbolja je strategija usporedo jačati suradnju i s jedne i s druge strane: “od prakse prema traženju zajedničkih ciljeva” i “od općih zajedničkih strateških ciljeva prema konkretnim rješenjima u praksi” (Kalauz i Kurtović, 2009). Komunikacijska mreža ovisi o položaju u radnom odnosu i o organizaciji rada. Neka promatranja su pokazala da je u ordinacijama opće medicine

bolja komunikacija između ljekara i pacijenta, manja sa sestrom i manja s drugim stručnim osobljem, dok je u bolnici bolja komunikacija pacijenata sa sestrom ili praktikantom, a ljekara s drugim ljekarima i stručnim osobljem. U ovom istraživanju koje se provelo nad studentima fakulteta zdravstvenih studija smjer Fizioterapija i radna terapija, nastojali se dobiti odgovore na tri istraživačka pitanja: Jesu li studenti zdravstvenog fakulteta zadovoljni obukom na praktičnoj nastavi?; Stječu li studenti dovoljno znanja i informacija koje im omogućuje bolje razumijevanje fizikalne medicine i rehabilitacije?; Postoji li razlika u percepciji procjene zadovoljstva praktičnom nastavom po spolu i po godini studija. Po pitanju stjecanja znanja i informacija, istraživanje je pokazalo kako studenti dobiju malo ili prilično znanja koje im omogućuje bolje razumijevanje fizikalne medicine i rehabilitacije. Ne postoji razlika u percepciji procjene zadovoljstva praktičnom nastavom između dvije skupine ispitanika muškog i ženskog spola, kao niti po godinama studija.

Studenti zdravstvenog fakulteta niti su nezadovoljni niti zadovoljni praktičnom nastavom, jer često mal protok informacija između praktikanata i nadređenih, malo se ili prilično studenti uključuju samostalno u rad s pacijentima i mala je mogućnost uvida u nove tehnike i metode iz oblasti fizikalne medicine i rehabilitacije. Zdravstvena zaštita spada u ljudske djelatnosti kod kojih glavnu i odlučujuću ulogu igraju stručnjaci. Za dobru organizaciju bitno je kako biramo osoblje i kako se o istima brinemo, stvoriti uvjete da se što bolje iskoristi znanje, suosjećanje i kreativnost osoblja, oslanjajući se na njihovu odgovornost i poštenje, te etiku. Takav se stav, u praksi trajno sukobljava sa shvaćanjem da nije bitno osoblje, nego čvrsto ustrojstvo, pravila i propisani načini rada, materijalna sredstva, te strogi nadzor. Dijelom se ti stavovi i nadopunjuju, ali krajnost je štetna. Najbolje se to vidi u upotrebi i karakteru riječi: ustrojstvo - cilj je stvaranje "stroja", organizacije - stvaranje skladnih cjelina koje se razvijaju i surađuju, društvenih "organa" sličnih složenim biološkim sistemima.

LITERATURA

1. Balm, G. J. (1992). *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best: the Benchmarking Experience at IBM Rochester*. Quality and Productivity Management Association.
2. Chua, A. (2003). Knowledge sharing: a game people play. In *Aslib Proceedings* (Vol. 55, No. 3, pp. 117-129). MCB UP Ltd.
3. Cummings, J. L. and Teng, B. S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 39-68.
4. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
5. Gavran Kapetanović, F. (2009). Znanje kao vrlina ili kao nekontrolirana moć? *Motrišta*, (47-48), 96-102.
6. Håkanson, L. and Nobel, R. (2001). Organization characteristics and reverse technology transfer. *Management International Review*, 41(special issue 4): 392-420.
7. Hall, J. and Sapsed, J. (2005). Influences of knowledge sharing and hoarding in project-based firms. *Management of knowledge in project environments*, 1(1), 57-79.
8. Jacobs, E. and Roodt, G. (2007). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. In *Aslib Proceedings* (Vol. 59, No. 3, pp. 229-248). Emerald Group Publishing Limited.
9. Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: A ninte grated approach*. Pearson Education.

10. Kalauz, S. i Kurtović, B. (2009). Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi. *Upravljanje promjenama*.
11. Kiss, I. (2007). Ljudski faktor–najvažniji element organizacijske strukture. *Ekonomija*, 13(2), 379-392.
12. Lemon, M. and Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
13. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of man power*, 28(3/4), 315-332.
14. Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
15. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37, str. 16.
16. Oddou, G., Osland, J. S. and Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. *Journal of international business studies*, 40(2), 181-199., 181.
17. Pinto, J. and Mantel, S. (1990) The Cause of Project Failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37, 269-276.
18. Reid, F. (2003). “Creating a knowledge sharing culture among diverse business units”, *Employment Relations Today*, Vol. 30 No. 3, pp. 43-9.
19. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.

Priljeno/Submitted: 03.03.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 11.09.2020.

Stručni rad
 Professional paper

JEL Classification: M30

KORIŠTENJE DRUŠTVENIH MREŽA ZA PROMOCIJU I INTERAKCIJU SA POTROŠAČIMA

USE OF SOCIAL NETWORKS FOR PROMOTION AND CLIENT INTERACTION

Aida Ramčić - Salkić*

SAŽETAK

Društvene mreže su fenomen koji se iz svakodnevnog života prenio u biznis, gdje su postale moćan alat za promociju i interakciju sa potrošačima. Zbog stalnog rasta i razvoja su interesantno područje za istraživanja, a dobiveni rezultati mogu biti vrlo korisni za unapređenje promocije. To se posebno odnosi na preduzeća koja imaju ograničen promotivni budžet. Ovaj rad ima za cilj prikazati efikasnost i efektivnost korištenja društvenih mreža u poslovanju malih preduzeća, sa akcentom na Facebook. Efikasnost se odnosi na troškove, a efektivnost na privlačenje potencijalnih i održavanje komunikacije sa postojećim klijentima. Pored svih prednosti korištenja društvenih mreža, postoje i nedostaci. Vidljivost interakcije, kao i svih vrsta komentara klijenta i drugih pratilaca široj javnosti, može dovesti i do krizne komunikacije. Rad ima zadatak da istraži osnovne prednosti i nedostatke društvenih mreža kao alata u oblasti poduzetništva u E-biznisu. Teorijske pretpostavke će biti testirane na konkretnom primjeru poslovanja malog poslovnog subjekta iz uslužne djelatnosti.

Ključne riječi: društvene mreže, mala preduzeća, promocija

ABSTRACT

Social networks are the phenomenon which transferred from everyday life onto business, and which became a powerful tool for the promotion and client interaction. Constant increase in usage makes them an interesting field of research, and the results can be very useful for the promotion improvement. This specially refers to those companies with a limited budget for the promotion. This paperwork aims to show the efficiency and the efficacy of social networks usage for small businesses, specially pointing out Facebook. The efficacy refers to the costs and efficiency refers to attracting potential future clients and communication with the existing ones. Besides all the advantages of social networks usage, there are some disadvantages, too. Interaction visibility to the general public, including all the comments that clients and followers post, can lead into an unpleasant communication. This paper is to analyse both advantages and disadvantages of social networks as a marketing tool for E-business. Theoretical assumptions will be tested on a specific example of a small business from a service industry.

Key words: social networks, small businesses, promotion

*Dipl.oec, profesorica ekonomske grupe predmeta u Mješovitoj srednjoj ekonomsko-ugostiteljskoj školi Travnik

UVOD

Društvene mreže su danas nezaobilan dio svakodnevnog života, te su se iz oblasti privatnih veza prenijele u biznis, gdje su postale moćan alat. Fenomen društvenih mreža je interesantno područje za sociološka istraživanja, a dobiveni rezultati se mogu koristiti i u poslovne svrhe. Kao što je kvalitet proizvoda obavezan za uspjeh na tržištu, tako i korištenje društvenih mreža u biznisu više nije stvar izbora, nego obaveze. Problem koji će se istraživati kroz ovaj rad je efikasno korištenja društvenih mreža u promociji i komunikaciji, sa naglaskom na jednu od najpopularnijih mreža današnjice - Facebook. Na početku su data teorijska razmatranja, a potom se problem istražuje na konkretnom primjeru iz prakse veterinarske stanice „Dr Salkić“ d.o.o. Travnik, male porodične firme u razvoju. Vremenski period na koji se odnosi istraživanje je godina dana intenzivnog korištenja Facebook – a, februar/mart 2018. - mart 2019., sa kraćim osvrtom na dotadašnje stanje.

Facebook utiče na povećanje efikasnosti promocije i komunikacije sa klijentima – hipoteza je rada. Cilj je dati odgovore na pitanja: Kako iskoristiti ograničene resurse za promociju, odnose s kupcima i online marketing? Akcenat je na besplatnim medijima kao prvom koraku u realizaciji promotivnih marketinških aktivnosti. Prva faza elektronskog komuniciranja sa klijentima je bez posebne web stranice. Dakle, koristi se samo Facebook stranica, pa je ova faza u nekoj mjeri testna. Interaktivnim komunikacijskih kanalima se direktno prikupljaju podaci o potencijalnim i/ili stvarnim kupcima. Korištenjem alata „Facebook statistika“ se razvija baza podataka sa odgovorima na pitanja: ko su posjetioci, koji su njihovi demografski podaci, šta ih zanima, koje objave najviše izazivaju reakciju, šta vole – šta ne vole, itd.

Ipak, ništa nije 100% besplatno, pa tako ni korištenje Facebook-a. Da bi kreirali stranicu i/ili profil potrebno je obezbijediti infrastrukturu: računar i/ili pametni telefon i internet. Da li su koristi od toga veće od troškova? S druge strane, Facebook krije i određene opasnosti koje mogu izazvati krizne situacije u promociji i naštetiti poslovnom imidžu. Javlja se potreba obuke za krizni marketing. Pronaći balans u svemu je stalni izazov u biznisu, pa u tom smislu treba tretirati i temu ovog rada. Odgovori dobiveni istraživanjem mogu pomoći u odabiru daljnjih pravaca djelovanja poduzetnika sa ograničenim promotivnim budžetom, te se u zaključku konstatuje da je rad osvario svoju svrhu.

1. TEORIJSKA RAZMATRANJA

1.1. Pojam, nastanak i vrste društvenih mreža

Riječ mreža, između ostalog, označava sistem povezanih i isprepletenih linija ili odnosa. (Čedić i sur. 2007). Upotreba ove riječi u informatici je postala sinonim za povezivanje računara na raznim nivoima, a u svakodnevnom životu za povezivanje ili umrežavanje sudionika zbog nekog cilja. „Računarske mreže su sistemi računara povezanih pomoću telefonskih linija ili na neki drugi način, kako bi dijelili informacije“. (Milosavljević i Mišković, 2011:51) Riječ je o skupu međusobno povezanih, ali ne samo računara, nego i perifernih uređaja i drugih resursa, kako bi se što kvalitetnije koristili raspoloživi podaci i informacije. Sigurno najpoznatija mreža na svijetu je internet, a u funkcionalnu cjelinu povezuje na stotine hiljada manjih mreža i pojedinačnih računara širom svijeta. Marketing je danas nezamisliv bez upotrebe interneta. Prosječnom korisniku računara se često čini da su „internet“ i „web“ isti pojmovi, ali postoji razlika (Begović, Penić 2014). Svjetska računarska mreža, eng. World Wide Web, je poseban način prijenosa raznih, multimedijalnih, sadržaja putem interneta. Internetski serveri, računari i softveri, odgovaraju na određene zahtjeve slanjem datoteka tražiocu, na računarskom ili HTML jeziku-Hyper Text Markup Language. Internetska stranica ili website je lokacija na

internetu koju posjeduje i kojom upravlja jedna osoba ili organizacija. Riječ je o skupu međusobno povezanih HTML stranica.

Društvene mreže su internetske usluge koja pomaže ljudima da razviju odnose na osnovi zajedničkih interesa. To su besplatne online zajednice koje omogućavaju povezivanje i međusobnu komunikaciju korisnika. Najvažnije obilježje svih društvenih mreža su univerzalna komunikacijska sredstva i tehnike, koje dovode do međusobnog razumijevanja korisnika iz bilo kojeg kraja svijeta. Jezik mreže je univerzalni jezik koga vrlo brzo usvaja svaki korisnik, tako da društvena mreža možda najjednostavnije oslikava opću tvrdnju da je danas „svijet globalno selo“. Detaljan historijski razvoj društvenih mreža prevazilazi obim ovog stručnog rada. Stoga se navodi samo osnovno (www.booksaresocial.com/social-media-timeline), kao npr. da se 1978. godine pojavila mreža – BBS, engl. Bulletin Board System, koja je omogućavala osnovnu komunikaciju porukama među korisnicima. Uvođenjem profila korisnika i prikazivanjem njihovih osnovnih podataka, AOL, engl. American Online, je najvažnija preteča današnjih društvenih mreža. Prva web stranica koja se može nazvati društvenom mrežom pokrenuta je 1997. godine pod nazivom SixDegrees.com. Od tad do danas, razvoj društvenih mreža je konstanta.

Različiti načini povezivanja korisnika i svrha koja je definiše, omogućava grupisanje društvenih mreža u nekoliko kategorija (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014):

1. Društvene mreže zajednica – grupe povezane zajedničkim interesima ili demografskim podacima; npr. Facebook, Twitter i Google +.
2. Društvene mreže profesionalaca – izvojene su, ali mogu biti i podgrupa društvenih mreža zajednica; npr. LinkedIn.
3. Mreže za razmjenu multimedijalnih sadržaja, kao npr. YouTube, Instagram, Flickr, i muzičke društvene mreže, kao npr. Last.Fm, SoundCloud.
4. Mreže društvenog označavanja. Bookmarkiranje je praksa spremanja web poveznica neke stranice u okviru web preglednika; npr. Delicious.
5. Blogerske društvene mreže – npr. Livejournal, Blogger.

Grupisanje ili podjela društvenih mreža bi se mogla izvršiti i na neki drugi način, jer je ova tematika jako podložna promjenama. Neke mreže padaju u zaborav, razvijaju se druge, a proces virtualnih komunikacija se stalno modifikuje.

1.2. Nastanak Facebook-a i konstantan rast broja korisnika

Facebook je osnovan je 2004. godine od strane tadašnjeg studenta Marka Zuckerberga. Ideja je bila međusobna komunikacija i razmjena informacija među studentima univerziteta Harvard. Nastanak Facebook – a prate i ne baš lijepe priče o optužbama u nekoliko navrata, kao npr.: za hakiranje zaštićenih sistema unutar harvardske računarske mreže, za krađu ideje – za šta su Zuckerberga optuživale kolege iz studentskih dana i slično. U medijima su gotovo redovno prisutne razne špekulacije na ove i/ili slične teme, ali sve to nije zaustavilo rast i razvoj Facebook – a. Godine 2006., a nakon polaganog uvođenja sve više univerziteta i kompanija na mrežu, Facebook službeno postaje otvoren za sve korisnike starije od 13 godina i s valjanom e-mail adresom.

Tada je bilo teško i zamisliti kojom brzinom će Facebook privući ogroman broj korisnika i to ne samo studenata. Brojna su statistička istraživanja na ovu temu. Npr. statistički portal Statista (www.statista.com) prikazuje vremensku liniju sa svjetskim brojem aktivnih korisnika Facebook – a od 2008. do 2018. godine. Od četvrtog kvartala 2018. godine Facebook je imao 2,32 milijarde aktivnih korisnika mjesečno. U trećem tromjesečju 2012. broj aktivnih korisnika Facebooka premašio je milijardu, što ga čini prvom društvenom mrežom ikada. Aktivni korisnici su oni koji su se prijavili na Facebook tokom posljednjih 30 dana. U posljednjem

tromjesečju, kompanija je izjavila da 2,7 milijardi ljudi koristi barem jedan od njihovih temeljnih proizvoda, kao što su Facebook, WhatsApp, Instagram ili Messenger, svaki mjesec.

1.3. Jednostavnost korištenja Facebook-a

Postoje tri različite opcije izrade Facebook identiteta: profil, stranica i grupa. U čemu je osnovna razlika? Prvi korak većine korisnika – fizičkih lica je kreiranje Facebook profila. Dovoljno je posjetiti web stranicu www.facebook.com, ispuniti sva predviđena polja i kliknuti na „Sign Up“. U drugom koraku je potrebno potvrditi svoju e-adresu koja je navedena prilikom registracijskog procesa, te poslati poruku za potvrđivanje registracije. Potom, primljena poruka na e-mailu postaje poveznica za odlazak na Facebook profil. Naredni koraci su da korisnik „pronađe prijatelje“. Facebook nudi mogućnost automatskog pregleda kontakata iz korisnikove liste e-maila ili pametnog telefona, čime provjerava ko od kontakata već ima kreiran profil. Te kontakte potom predlaže kao prijatelje, odnosno osobe s kojima će novi član biti povezan na mreži. Sve dodatne pojedinosti se uređuju preko stavke „Postavke profila“, odnosno „Moj profil“, gdje se određuje i privatnost, tj. pojedinosti koje neko želi ili ne da budu vidljive.

Za poslovne korisnike je predviđena opcije Facebook stranice, što ne znači da se u praksi neće naći fizičko lice koje ima Facebook stranicu ili biznis korisnik koji ima Facebook profil, odnosno, da neko ima i jedno i drugo. Proces kreiranja stranice okvirno ima pet koraka (www.oxidian.hr/kreirati-facebook-poslovnu-stranicu-5-lakih-koraka):

1. ispuniti osnovne informacije o poslovanju,
2. kreirati naslovnu sliku ili video,
3. ispuniti informacije na profilu,
4. dodijeliti uloge na stranici,
5. početi angažirati svoju publiku.

Snaga socijalnog umrežavanja se posebno očituje u Facebook grupama. Preko postojećeg računa na Facebook-u, se odabere „Kreiraj novu grupu“. Potom se definira naziv, opis, vrsta, novost i kontakt informacije vezane za grupu. Moguće je učitati fotografiju za grupu ili link na web stranicu. Preko dijela „Članovi“ se mogu pozvati prijatelji da se pridruže ili unijeti e-mail adrese, kako bi se pozvali i ljudi koji nisu na Facebook – u. U odnosu na cijeli Facebook ili sve prijatelje koje neki korisnik ima, grupa je dio zajednice koja je specifično vezana nekim interesom. Npr. „Računovođe – pitanja i odgovori BiH“ povezuje ljude u BiH i šire, koji razmjenjuju stručna znanja i iskustva iz oblasti primjenjenog računovodstva. Tema za povezivanje grupa je bezbroj.

1.4. Facebook kao alat E-biznisa

Internetski marketing je marketing današnjice. E – trgovina, kao oblast E – biznisa, obilato koristi društvene mreže, koje su za mnoge korisnike postale životni stil. E-mail je u poslovnom svijetu zvanični oblik poslovne komunikacije, koji je potisnuo klasičnu poštu i/ili telefax. Međutim, sve više i poslovnih korisnika radije komunicira Facebook alatima kao npr. Messenger – om, koji omogućava i slanje dokumenata i raznih drugih formata u privitku. Vlasnici Facebook računa više puta dnevno provjeravaju svoje profile, kao što su nekad provjeravali privatne e-maile. Nekad je bilo uobičajeno da marketar traži ciljanu publiku, a danas je sve češće slučaj da publika pokreće inicijativu i traži ono što je zanima putem interneta. Google Search je možda još uvijek glavni pretraživač, ali s obzirom da broj korisnika Facebook – a konstantno raste, prosječan korisnik interneta danas sve češće traži nešto pitajući prvo na Facebook-u. Dakle, ako poslovni subjekt želi da ga se traži na internetu, onda je neupitno da mora biti prisutan i na Facebook-u.

1.5.

Troškovi Facebook-a kao poslovnog alata u malim poslovnim subjektima

Nezamislivo je danas da bilo koji poslovni subjekt, pa tako i mali, posluje bez nekog oblika elektronske opreme. U skladu sa važećom računovodstvenom klasifikacijom i Analitičkim kontnim planom za privredna društva u FBiH ("Službene novine FBiH", broj 82/10), pod opremom se podrazumijevaju stavke stalnih sredstava u koje spadaju i računar, te prateća oprema kao što su npr. štampači, kopir aparati, računске mašine, telefonska i telefaks oprema. Bez obzira kojom djelatnošću se bave, poslovnim subjektima treba makar jedan računar, koji može biti korišten multidisciplinarno. Uvođenje interneta je prateći trošak.

Savremene komunikacije podrazumijevaju sve više mobilnih telefona, tako da je i to redovna stavka u investicijama, a mobilni telefoni u većini slučajeva podrazumijevaju i mobilni internet.

Uzimajući u obzir sve nabrojano, može se zaključiti da su inicijalni troškovi koji omogućavaju korištenje društvenih mreža u poslovanju svakako sastavni dio troškova poslovanja, te s te tačke gledišta ne stvaraju dodatne zahtjeve i zbog toga vrijedi konstatacija da se za početak radi o jeftinom alatu. To može biti dodatna prednost za male poslovne subjekte koji raspolažu ograničenim promotivnim budžetom.

Nakon što se donese odluka o kreiranju Facebook stranice kojom bi se komuniciralo s klijentima, potrebno je odrediti osobu ili osobe koje će obavljati ove poslove. Uloge na stranici mogu biti različite:

- Admin, odnosno Administrator, je prva osoba koja kreira stranicu, ima pristup svemu i može mijenjati i dodjeljivati uloge, dodavati aplikacije, objavljivati ili uklanjati objave, slati i odgovarati na poruke i komentare ili ih brisati, uklanjati osobe koje krše pravila Facebooka ili stranice ili koji vrijeđaju i ometaju redovno funkcioniranje stranice. Administrator može stvarati oglase, vidjeti statistike posjećenosti stranice i dometa objava, kao i vidjeti ko je postavio objavu ili odgovorio na neki komentar ili poruku, ukoliko postoji više ljudi koji sudjeluju u vođenju stranice.
- Editor može uređivati stranicu, slati poruke i objavljivati na stranici, kreirati oglase i vidjeti uvide.
- Moderator može odgovarati na komentare, slati poruke kao stranica, kreirati oglase i vidjeti uvide.
- Advertiser može kreirati oglase i vidjeti uvid.
- Analyst može vidjeti uvid.

Nabrojane uloge se mogu dodijeliti različitim osobama, ili biti objedinjene u jednoj. Prednost jedne osobe je što se lakše može provoditi zacrtana strategija, a nedostatak je previše posla, te opasnosti privatiziranja komunikacije u smisu teškoće razdvajanja ličnog i poslovnog. Angažovanje tima ljudi donosi veću brzinu i mogućnost šireg sagledavanja situacije, smanjuje se rizik da posao ovisi o jednoj osobi. Opasnost je „razvlačenje“ komunikacije u širinu, zastoj u međusobnoj komunikaciji članova tima, što može u javnost plasirati kontradiktorne informacije. Rješenje za obje varijante je dobro razrađen plan promotivnih aktivnosti i jasna strategija koja vodi do njegovog ostvarenja. Administrator treba posjedovati komunikacione vještine, biti kreativan, vladati osnovnim alatima elektronskog poslovanja, te biti spreman za rad pod stresom. Ukoliko poslovni subjekt nema takvu osobu već zaposlenu u svojim redovima, kao PR ili drugi profil, onda se ovaj posao treba povjeriti profesionalnim agencijama. Trošak angažovanja agencije može biti značajno manji, od troška „loše slike“ koju može širiti nestručna osoba ili osoba kojoj je to sporadičan posao.

1.6. Preporuke za Facebook stranice

Prilikom kreiranja stranice je potrebno prvo odrediti njenu kategoriju: lokalni posao ili mjesto; preduzeće, organizacija ili institucija; brend ili proizvod; izvođač, bend ili javna ličnost; zabava, svrha ili zajednica. Zatim se bira ime stranice koje mora biti jasno i logično. Slijedi postavljanje korisničke fotografije – Profile Photo i fotografija naslovnice – Cover Photo. Upisuju se osnovni podaci vezani za preduzeće ili proizvod/uslugu. Preporuka je da se za korisničku fotografiju postavi logotip. Izbjegavati puno detalja. Fotografije naslovnice je poželjno češće mijenjati. Da bi kreirana Facebook stranica ispunila misiju, potrebno ju je predstaviti javnosti. Za početak administrator može iz svoje kontakt liste pozvati prijatelje da označe stranicu sa „sviđa mi se“ – odnosno Facebook rječnikom govoreći – da „lajkaju“ stranicu. Ikonica „palac gore“ sa značenjem „I like it“ - sviđa mi se, je sa Facebook – a prešla u svakodnevni žargonski rječnik širom svijeta. Kad neki korisnik „lajka“ stranicu, automatski počinje da je slijedi, odnosno prati objave koje se plasiraju putem stranice, sa mogućnošću da ih komentariše. To je šansa da se izravno skupljaju mišljenja posjetilaca, a s druge strane vrebala opasnost od neumjesnih komentara i uvrjedljivih sadržaja. Administrator mora biti stalno na oprezu u smislu kontrole. Najbolji efekat se postiže kad korisnici dijele objave sa Facebook stranice na svoje profile, čime se poruka šalje dalje i postiže njen veći domet.

Poželjno je da objave da ne budu duge, da se koriste fotografije i kraći video zapisi. Izbjegavati nesistematično održavanja stranice, da se u jednom periodu ima svakodnevna aktivnost, u drugom nekoliko, a u trećem ni jedna. Potrebno je ostvariti kontinuitet prisutva u virtualnom svijetu. Korisno je slijediti jedan od najstarijih modela u promociji – AIDA (Tihi, et.al, 1999), akronim koji znači: **A**ttention- pažnja, **I**nterest, **D**esire i **A**ction- akcija. Zadatak je izazvati pažnju koja će na kraju dovesti do stvarne akcije posjetioca Facebook stranice koji postaje kupac. Ne koristiti agresivnu propagandu, jer se lako može okrenuti u suprotnost da ljudi ne žele više nikako komunicirati. Obratiti pažnju na fanove i ne ignorisati ih. Ako postave pitanja u inbox, u najbržem mogućem vremenu odgovoriti, što vrijedi i za svaki komentar ispod objave, bio on loš ili pohvalan. Na taj način se klijentima pokazuje da secijeni njihovo mišljenje, da su važni.

1.6. Facebook statistika

Facebook Insights su uvidi među najvažnijim alatima. Omogućavaju praćenje aktivnosti Facebook stranice na način da ukažu na pozitivne i negativne strane, koliki je bio domet određene objave, koliko se ljudi i na koji način aktivno uključilo u njeno komentiranje ili dijeljenje. Ako se koristi opcija „boost“ za objave, tj. ako se objava dodatno promovira plaćanjem, korisna informacija je do koliko je osoba objava došla i jesu li je vidjele zato što je sponzorirana ili nevezano za to. O tome govore takozvani „Organic Reach“ i „Paid Reach“. Statistika pokazuje ukupan broj fanova, broj fanova od trenutne sedmice, ali i od sedmice prije nje. Za svaku objavu je moguće vidjeti kojeg je tipa: link, fotografija, tekstualna objava ili video, te tako saznati koje su objave najpopularnije i koje potiču najveći broj korisnika na aktivno sudjelovanje. „Net Likes“ je broj onih koji su iz nekog razloga prestali biti fanovi. Povećava li se taj broj, to će biti jasan znak da se u nečemu griješi. U rubrici „Engagement“ ili „Uključenost fanova“, osim broja onih koji su komentirali objave, označili da im se sviđaju ili ih podijeliti, moguće je vidjeti i broj onih koji su sakrili objave ili prijavili ih kao spam. Korisna stvar je i tablica u kojoj se nalaze podaci o stranicama sličnog sadržaja, pa se vrlo jednostavno može izvršiti poređenje s konkurencijom: broj ljudi koji prate konkurente, broj sedmičnih objava, broj novih fanova itd. Statistika daje feedback korisnika i usmjerava prema boljoj organizaciji i nastupu na Facebook-u općenito.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad je nastao metodom prikupljanja sekundarnih podataka iz dostupne naučne i stručne literature, kao i on-line izvora. Kod teorijskih razmatranja koristi se metode: deskriptivna – kako bi se opisali pojmovi vezani za istraživački problem, te metode analize i sinteze – kako bi se izvukli zaključci. U istraživačkom dijelu rada su korišteni podaci vezani za promotivne aktivnosti veterinarske stanice „Dr Salkić“ d.o.o. Travnik prikupljeni: iz arhive ovog poslovnog subjekta, publikovani na društvenim mrežama, te dobijeni korištenjem alata „Facebook statistika“. U obradi prikupljenih podataka su korištene metode sinteze i analize, dok su metode indukcije i dedukcije poslužile kao temelj za razne spoznaje, koje se iznose u zaključcima.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Veterinarska stanica „Dr Salkić“ d.o.o. je registrovana u Općinskom sudu Travnik 2007. godine. Direktor je dr.sci. Alen Salkić, dr.vet.med., koji je ujedno osnivač i vlasnik 100% udjela. Osnovna djelatnost su veterinarske usluge. Po finansijskim izvještajima za 2018. godinu, Društvo je razvrstano u mala pravna lica (Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, „Sl. novine FBiH 83/09“) i poslovnu godinu je završilo sa pozitivnim rezultatom. Broj zaposlenih, od osnivanja do danas, varira u rasponu od tri do osam. Od februara 2018. godine, sjedište Društva je na adresi Luka 14 A u Travniku. Do tog perioda, promotivne aktivnosti nisu bile razvijene. Koristio se sistem usmene preporuke zadovoljnih klijenata, sporadično oglašavanja na radiju ili TV stanici – čestitke za praznike, povremeno učešće direktora u TV ili radio emisijama sa stručnim temama, manja sponzorstva kulturnih i sportskih dešavanja i slično. Jedan od zaposlenika je 2011. godine kreirao Facebook stranicu, ali je vrlo nesistematично korištena, sa periodima u kojima nije bilo nikakvih objava.

Prelazak na novu adresu je označio i trenutak intenzivnijeg promišljanja o promociji. Plaćen je oglas na radijskim stanicama „TNT“ Travnik i „Narodni radio“ Zenica, kojim je ciljano publika, u određenim intervalima, obavještavana o preseljenju. Vlasnici grupacije „TNT“ su, kao vid podrške lokalnom poduzetništvu, besplatno postavili oglas na internet portalu (www.tntportal.ba), te je urađen i prilog za TV „Kanal 6“. Moderno uređen prostor, koji zadovoljava kriterije jedne veterinarske klinike po evropskim standardima, na pristupačnoj lokaciji u gradu, je bio dobra povod za marketing aktivnosti. Međutim, ozbiljna promotivna kampanja bi podrazumijevala puno veće ulaganje, od onih kojim je „Dr Salkić“ d.o.o. u tom trenutku raspolagao. Pronađena je alternativa da se za nastavak promocije koriste besplatni mediji, kakav je Facebook, jer je infrastruktura za njegovo korištenje već postojala.

3.1. Facebook stranica do februara 2018. godine

Facebook stranicu pod imenom „Veterinarska stanica dr. Salkić d.o.o. Travnik“ su kreirali zaposlenici 01. novembra 2011. godine. S obzirom da nije postojao jasno postavljen cilj, napravljena je greška njenog nekontinuiranog i sporadičnog korištenja.

Tabela 1. Pregled aktivnosti na Facebook stranici do februara 2018. godine

Godina	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	02/2018.
Broj aktivnosti	4	2	13	34	10	6	19	3

Izvor: autorica na osnovu istraživanja

Sadržaj objava su uglavnom bile fotografije veterinarskog rada na terenu, poneka informacija i zanimljivost. U 2012. godini nije bila ni jedna objava, osim što je dva puta istog dana, mijenjana fotografija naslovnice. Do marta 2017. godine, Facebook statistika za većinu

objava pokazuje poražavajući domet. 0 people reached. Broj lajkova se mogu mjeriti tek u desetinama - ni jedan nije prešao 100. Podjela videa o pandama sa druge internet stranice, 17. marta 2017. godine, je prva pokazala rezultate, sa dometom 445 ljudi. Ipak, nije izazvala nikakvu reakciju onih koji su je pogledali, tj. nije se desio nikakav „klik“. Prvi značajniji domet je bio 14. aprila 2017. godine, kada su postavljene fotografije sa laboratorijskom opremom uz napomenu da „Dr Salkić“ pruža usluga biohemijske analize. Sljedeća objava je bila tek 4. maja 2017. godine sa akcijskom ponudom ultrazvučnih pregleda, dok je objava narednog dana sa istom tematikom, ali uz fotografiju na kojoj je dr. Alen Salkić, postigla domet od 2.997 ljudi. Pravi bum, sa rekordnim dometom od 12.363 ljudi, je izazvao video-uradak zaposlenika o novom objektu, čije se otvaranje očekuje uskoro. Domet narednih nekoliko objava je bio takođe visok, što je pokazalo da su ljudi bili spremni da prate dešavanja na stranici.

Međutim, podatak od ukupno 19 objava u cijeloj 2017. godini pokazuje da se još nije shvatilo koliku snagu ima Facebook. Uprava Društva se nije miješala u korištenje stranice, ali je preseljenjem u novi prostor od dotadašnjih administratora zatraženo da tu ulogu prepuste prokuristi – osobi ekonomskog obrazovanja. Tako je 01. februara 2018. po nalogu ove osobe podijeljen TV prilog o novim prostorijama „Dr Salkić“ (www.tntportal.ba), čiji je domet bio 1.157 ljudi, sa 30 reakcija, 6 kometara i 3 dijeljenja. „Stari administratori“ su objavili još dvije objave, a od 10. marta 2018. godine, novi administrator je u cjelosti preuzeo ulogu.

3.2. Postavljanje ciljeva i uređivačka politika

Postavljeni su ciljevi objava: informisanje o aktivnostima, promocija usluga, širenje dobrog imidža, stvaranje dobrih odnosa s kupcima, jačanje ugleda među dobavljačima, stvaranje slike o društveno korisnom subjektu. Kroz objave o aktivnostima akcenat se stavlja na:

- posjete značajnih gostiju: iz struke, iz poslovnog svijeta, iz uže ili šire društvene zajednice,
- edukaciju osoblja: internim procesima, prisustvom značajnim skupovima,
- zabavne sadržaje: zanimljivosti o životinjama, anegdote sa pacijentima,
- edukativne sadržaje za posjetioce stranice: kroz obradu stručnih tema na način shvatljiv širem auditoriju, savjeti za ljubimce,
- informativne sadržaje o aktuelnim dešavanjima u zajednici, koje imaju veze sa djelatnošću firme,
- čestitke povodom praznika i obavijesti o radnom vremenu,
- suosjećanje sa teškim situacijama za društvenu zajednicu – npr. saobraćajna nesreća u gradu,
- podršku društvenoj zajednici – informacije o sponzorstvima,
- podrška domaćoj privredi – kroz isticanje poslovnih veza širom BiH itd.

Dobra strana ovog pristupa je da je stranica tokom godine dana postala prepoznatljivana širem geografskom području, što su pokazala javljanja posjetilaca iz raznih krajeva BiH i šire. Iako su glavna ciljna publika klijenti koji žive na području travničke općine, efekat promocije društvenom mrežom se reflektovao u pacijentima koji su dovođeni npr. iz Kupresa, Sarajeva, Kiseljaka, Jajca, Viteza, Novog Travnika. Pitanja u inbox – u stranice su stizala i izvan BiH, a dva pacijenta su npr. stigla iz susjedne Hrvatske.

Ponekad se čini da stranica ima ulogu portala kojeg ljudi čitaju i stalno traže nove sadržaje, što baš uvijek nije lako ostvariti. Mnogi klijenti, prilikom dolaska u prostor Firme žele biti fotografisani, te da se o njima piše. Ovo je posebno interesantno kod dobavljača Firme, koji su iz raznih krajeva BiH, kao npr. iz Bijeljine, Orašja, Sarajeva, Zenice, Gradačca, upriličili dolazak u goste i tom prilikom željeli biti dio objave na stranici. Na ovaj način se širi dobra

mreža poslovnih odnosa, kako sa postojećim dobavljačima, tako i sa novim, koji prate dešavanja na Facebook – u. Korisno je spomeniti da je objave stranice u nekoliko navrata podijelila Facebook stranica „Veterinarstvo u BiH“, što je svojevrsno priznanje u stručnim krugovima.

3.3. Efekti korištenja Facebook stranice

Tokom mjeseca marta, novi administrator je ukupno plasirano 8 objava, različitog sadržaja. Svaka objava je obuhvatala originalne fotografije sačinjene u „Dr Salkić“, te prateći tekst koji je stavljao akcenat na neku temu. Kroz lagane, ne duge tekstove, govorilo se o određenoj problematici i mogućnosti da Firma riješi neki problem klijentima. Osim objava, u martu je stranica ažurirana sa osnovnim informacijama u četiri navrata, što je takođe vidljivo na vremenskoj liniji. Dakle, ukupan broj aktivnosti u mjesecu martu je bio 12, što je samo na mjesečnom nivou više od broja objava u nekim godinama do marta 2018.

Tabela 2. Pregled aktivnosti na stranici u periodu 10.03.- 30.03. 2018. godine

mart - objave	domet	reakcija	podjela	mart - ažuriranja	domet	reakcija
10.3.2018	2.313	84	5	17.3.2018	457	11
13.3.2018	2.598	117	5	18.3.2018	435	6
17.3.2018	1.885	60	4	18.3.2018	377	4
18.3.2018	1.136	53	2	18.3.2018	340	3
20.3.2018	1.518	89	4	ukupno	1.609	24
25.3.2018	1.140	59	2	prosjeck	402	6
27.3.2018	773	39	1			
30.3.2018	1.782	96	1			
ukupno	13.145	597	24			
prosjeck	1.643	75	3			

Izvor: autorica na osnovu istraživanja

Tabela 3. Pregled aktivnosti na stranici u aprilu i maju 2018. godine

april - objave	domet	reakcija	podjela	komentari	maj - objave	domet	reakcija	podjela	komentari
1.4.2018	1.073	80	0	7	1.5.2018	484	28	0	0
2.4.2018	1.046	39	1	3	5.5.2018	1.472	69	2	5
3.4.2018	731	56	0	1	15.5.2018	621	13	1	0
9.4.2018	1.372	60	2	3	ukupno	2.577	110	3	5
18.4.2018	779	56	0	0	prosjeck	859	37	1	2
20.4.2018	4.469	139	7	33					
22.4.2018	1.033	69	1	6					
25.4.2018	866	48	2	2					
27.4.2018	1.470	36	3	0					
28.4.2018	751	76	0	1					
ukupno	13.590	659	16	56					
prosjeck	1.359	66	2	6					

Izvor: autorica na osnovu istraživanja

Tokom godine dana se kontinuirano radilo na ažuriranju stranice. Broj mjesečnih objava je zavisio od procjene koliko traje aktuelnost neke objave, te reakcije na nju. Ako je neka objava po dometu ili broju reakcija bila još uvijek interesantna, čekalo se sa novom. Osim fotografija uz tekstove, često su objavljeni i kraći video zapisi u vlastitom aranžmanu. Čak je u augustu 2018. urađen i jedan intervju sa predsjednikom lokalnog udruženja za zaštitu sitnih životinja povodom organizovanja izložbe. Dometa ove objave je bio 3.045, podjeljena je 11 puta, izazvala

je 16 klikova na objavi i 58 u dijeljenju, te 4 komentara na izvornoj objavi. Još detaljniji podaci se mogu dobiti korištenjem Facebook statističkih alata na stranici..

U maju 2018. godine je kreiran Facebook profil pod nazivom Veterinarska Stanica Salkić. Namjena mu je da bude manje formalna komunikacija, kroz virtualno druženje s ljudima iz bližeg okruženja, koji su dobrim dijelom poznanici u stvarnom životu. Dakle, namjena mu nije poslovna, nego više komunikativna. Takođe, u februaru 2019. godine je kreiran profil na Instagramu, posredstvom kojeg se objavljuju interesantne fotografije, te skreće pažnja na objave na Facebook stranici.

Tabela 4. Facebook aktivnosti u periodu 10.3.2018. – 31.3.2019.

mjesec 2018 /19.	3/18	4/18	5/18	6/18	7/18	8/18	9/18	10/18	11/18	12/18	1/19	2/19	3/19
broj objava	8	10	3	10	13	20	11	8	20	14	12	15	16
prosek dometa	1.643	1.359	859	871	1.046	1.085	1.112	1.397	1.119	1.216	1.200	968	1.107
prosjek reakcija	597	66	37	41	41	21	31	42	29	41	47	25	32
prosjek podjela	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2
prosjek komentara	6	6	2	3	2	1	2	6	2	2	4	1	1

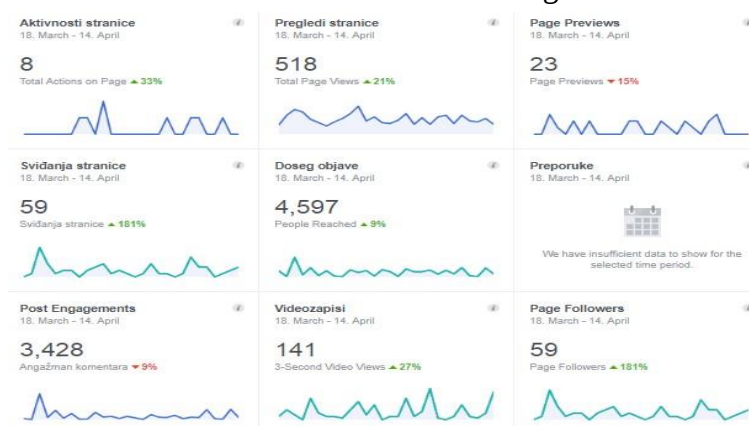
Izvor: autorica na osnovu istraživanja

Kolona 10/18 u Tabeli 4. (10/18) ukazuju na to da podaci možda nisu 100% tačni za mjesec oktobar, jer je velik broj komentara obrisano od strane administratora radi neprimjerenog ili uvredljivog sadržaja. Zbog aktivnosti preduzeća, koja je bila u skladu sa Zakonom, jedan dio javnosti je usljed neinformisanosti o zakonskom postupku sa agresivnim psima lualicama iznosio negativne komentare, koji su nanijeli privremenu komunikacijsku štetu preduzeću i izazvali kriznu situaciju. To je jedan od nedostataka društvenih mreža, koje omogućavaju široj javnosti da u realnom vremenu prate komentare – ne samo klijenata preduzeća, nego i javnosti koja komentariše određene pojave. Preduzeće u takvim situacijama može upravljati saopćenjima za javnost povodom kriznih događaja, te administriranjem stranice i postavkama sigurnosti.

3.4. Rezultati dobiveni korištenjem Facebook statistike

Saznanja o mogućnostima korištenja ovog alata se stalno unapređuju, a dobiveni podaci pomažu u daljnjim pravcima rada. Slika 1. pokazuje zbirnu statistiku 28 dana.

Slika 1. Facebook Insights



Izvor: www.facebook.com/vet.st.dr.salkic/insights/?referrer=page_insights_tab_button

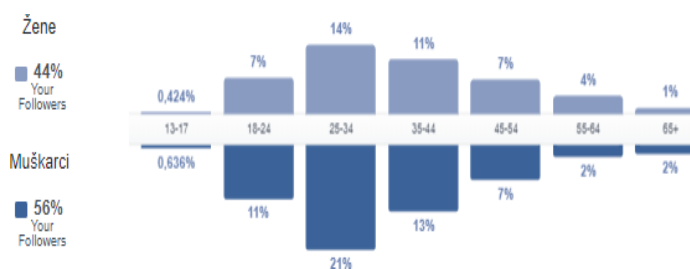
Mogu se izvući zbirni demografski podaci o osobama na temelju podataka o dobi i polu na svojim korisničkim profilima. Po podacima od 15.04.2019. godine, ukupan broj sljedbenika stranice je 1.425. Na isti datum se odnose i Tabela 5. i Slike 2.

Tabela 5. Pregled osoba po polu

Osobe koje vole stranicu – Fans	44% MUŠKARCI	ŽENE, 56%
Osobe koje prate stranicu –Followers	44% MUŠKARCI	ŽENE, 56%
Osobe koje su u dometu – People Reached	33% MUŠKARCI	ŽENE, 67%
Osobe koje reaguju – People Engaged)	41% MUŠKARCI	ŽENE, 59%

Izvor: autorica

Slika 2. Pratioci po polu i dobi

Izvor: www.facebook.com/vet.st.dr.salkic/insights/?referrer=page_insights_tab_button

ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje je pokazalo da su društvene mreže općenito, a Facebook naročito, moćan alat za korištenje u promociji i komunikaciji. Teorijske pretpostavke su testirane na primjeru malog preduzeća, koje je intenzivnim korištenjem Facebook – a u periodu godine dana, ostvarilo više ciljeva. Ime „Dr Salkić“ je postalo prepoznatljivo u virtualnom svijetu, što se reflektovalo i konkretnim aktivnostima privlačenja novih klijenata i korisnika usluga u realnom svijetu. Dodatna istraživanja finansijskih efekata bi mogla biti tema drugog rada. Ovaj rad je ilustrovao moć ciljanog korištenja besplatnih servisa, te je tako ostvario svoju svrhu, ali je istovremeno otvorio polje još neistraženih – novih mogućnosti, kako na polju besplatne promocije, tako i korištenja plaćenih oglasa na Facebook – u, prisustva na tražilicama itd. Dokazana je hipoteza da Facebook utiče na povećanje efikasnosti promocije i komunikacije sa klijentima. Na kraju se može zaključiti da Facebook može biti prva faza u uvođenju savremenih promotivnih i komunikacijskih alata E-biznisa u malom preduzeću, te da su prednosti Facebook-a veće od nedostataka.

LITERATURA

1. Begović S., Penić S. (2014). Priručnik za e-poslovanje – Centri izvrsnosti za poslovnu podršku, Zagreb
2. Čedić I., i sur.(2007). Rječnik bosanskog jezika, Institut za jezik, Sarajevo
3. Milosavljević M., Mišković V.(2011). Elektronska trgovina , Beograd.
4. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2014). E-marketing, 3. izmijenjeno i prošireno izdanje, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Tihi B., i sur.(1999) Osnovi marketinga, Drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Sarajevo.
6. Pravilnik o kontnom okviru, sadržaju konta i primjeni kontnog okvira za privredna društva ("Službene novine FBiH", broj 82/10)
7. Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH („Službene novine FBiH“, br. 83/09)
8. <https://www.facebook.com/vet.st.dr.salkic>(pristup 10.04.2019.)
9. <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> (pristupljeno 10.04.2019.)
10. <http://www.booksaresocial.com/social-media-timeline/>(pristupljeno 10.04.2019.)
11. <https://www.virtualna-tvornica.com/vodenje-facebook-stranice/> (pristupljeno 10.04.2019.)
12. <https://oxidian.hr/kreirati-facebook-poslovnu-stranicu-5-lakih-koraka/>(pristupljeno 10.04.2019.)
13. https://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/razno/kako_napraviti_grupu_na_face_booku/m (pristupljeno 10.04.2019.)
14. <https://www.facebook.com/groups/791867850866043/?ref=bookmarks> (pristupljeno 10.04.2019.)
15. <https://www.tntportal.ba> (pristupljeno 10.04.2019.)
16. <https://plaviured.hr/edukacije/koristenje-drustvenih-mreza-poslovanju/> (pristupljeno 10.04.2019.)
17. https://www.popwebdesign.net/popart_blog/2016/03/kako-iskoristiti-alat-facebook-insights/(pristupljeno 10.04.2019.)

Primljeno/Submitted: 21.02.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 01.10.2020.

Stručni rad
 Professional paper

JEL Classification: Z32

POTENCIJALI RAZVOJA DOGAĐAJNOG TURIZMA U GRADU OSIJEKU

THE POTENTIAL AND DEVELOPMENT OF EVENT TOURISM IN THE CITY OF OSIJEK

Bernard Hackenberger-Kutuzović *

Rene Mihaljević **

Sandra Mrvica Mađarac ***

SAŽETAK

U Strategiji razvoja grada Osijeka od industrijskog do inteligentnog grada 2014.-2020. kao neki od ciljeva razvoja grada su navedeni i organizacija turističkih atrakcija za mlade turiste te vizija razvoja grada kao atraktivnog grada za življenje i grada mladih. U tome se razvoj događajnog turizma u gradu Osijeku nameće kao moguće rješenje. Grad Osijek ima brojne kulturne, sportske i zabavne manifestacije koje su postale tradicionalne (Pannonian Challenge, Osječko ljeto mladih, Osječko ljeto kulture, Večer vina i umjetnosti, Osječki sajam antikviteta, Antunovo u Tvrđi, ReArt festival, Osijek Air show, Advent u Osijeku, Ferivi polumaraton, Tour de Slavonija, Svjetski kup u gimnastici...). S obzirom na činjenicu kako suvremeni turisti žele aktivan odmor, grad Osijek ima sve predispozicije za destinaciju događajnog turizma. U radu su navedeni turistički potencijali grada Osijeka, manifestacije, analiza turističkog tržišta te SWOT analiza razvoja događajnog turizma u gradu Osijeku koji može biti pokretač gospodarskog i društvenog razvoja grada.

Ključne riječi: događajni turizam, grad Osijek, manifestacije, aktivan odmor

ABSTRACT

In the development strategy of the City of Osijek from industrial to intelligent city 2014-2020 as some of the goals of the city development are listed organization of tourist attractions for young tourists and vision for the city development as an attractive city to live in and the city of youth. Therefore, the development of event tourism in the city of Osijek is a possible solution. The City of Osijek has numerous cultural, sports and entertainment events that have become traditional (Pannonian Challenge, Osijek Summer of Youth, Osijek Cultural Summer, Evening of Wine & Art, Osijek Antiquities Fair, Antunovo in Fortress Event, ReArt Festival, Osijek Air show, Advent in Osijek, Ferivi Halfmarathon, Tour de Slavonia, Gymnastics World Cup, etc.). Given the fact that modern tourists want an active vacation, the City of Osijek has all the predispositions to become the event tourism destination. In the paper are presented the

*Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, student Studija trgovine, bernard.hackenberger@gmail.com

** Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, student Studija trgovine, rene.mihaljevic@gmail.com

*** Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Dr.sc., v. pred., smrvica@vevu.hr

tourist potentials of the City of Osijek, events, analysis of the tourism market and SWOT analysis of the development of the event tourism in the City of Osijek, which can be initiator of economic and social development of the city.

Keywords: event tourism, city of Osijek, events, active vacation

UVOD

Događajni turizam (turizam događaja) je oblik turizma koji sve više privlači turiste na boravak u određenu turističku destinaciju zbog sadržaja koje ta destinacija nudi. Suvremeni turisti žele vrijednost za novac te aktivan i sadržajan odmor. Grad Osijek zbog svojih brojnih događanja tijekom cijele godine ima mogućnost razvoja ovog oblika turizma. Brojni su kulturni, sportski i zabavni događaji u ovom gradu koji posljednjih godina privlače sve veći broj turista iz zemlje i inozemstva. Strateškim upravljanjem događajima i promotivnim aktivnostima razvoj ovog oblika turizma mogao bi se pozitivno odraziti na gospodarstvo grada i razvoj turizma u gradu Osijeku. U radu se istražuju turistički potencijali grada Osijeka za razvoj događajnog turizma te je prikazan broj noćenja i dolaska turista u grad Osijek.

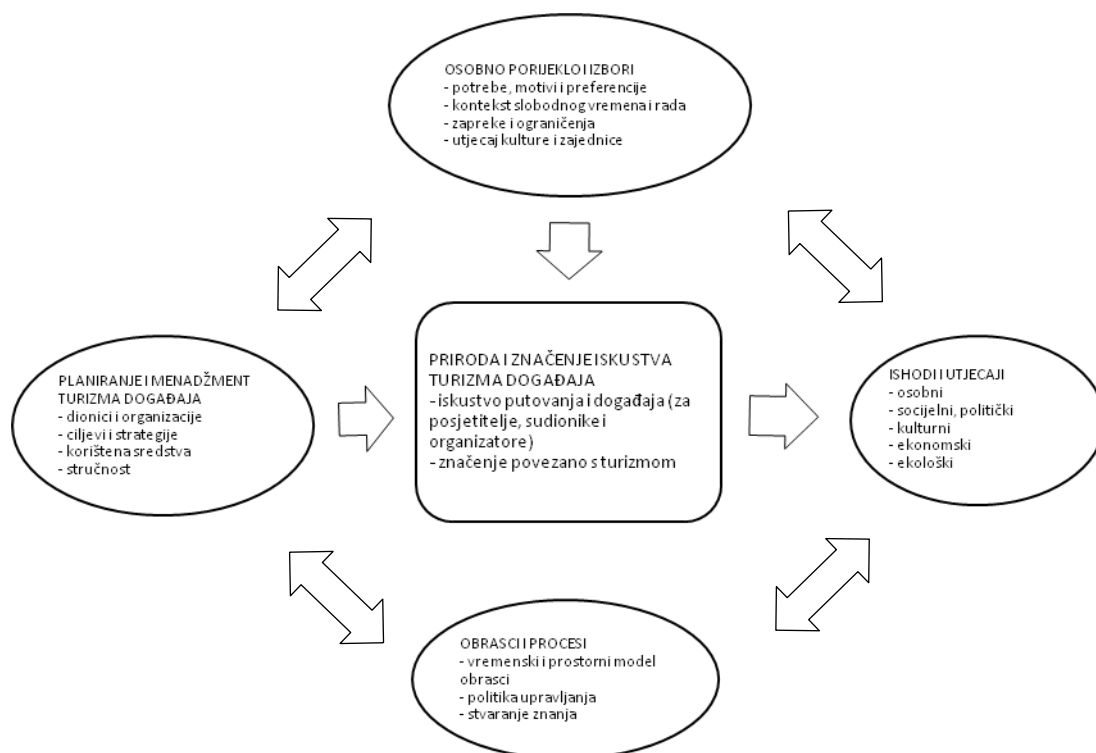
1. POJAM DOGAĐAJNOG TURIZMA

Događaj je trenutak kada se nešto posebno dogodilo ili će se tek dogoditi, a predstavlja specifično osmišljenu ponudu ograničenog trajanja koja dolazi od ideje koja se realizira suradnjom organizatora i izvršitelja. Događaj uključuje ljudski rad u stvaranju neopipljive koristi potrošača i istovremeno se razlikuje od klasične uslužne ponude, a proširuje poslovne mogućnosti te kvalitetno ispunjava aktivan odnos potrošača prema slobodnom vremenu (Wagen, Carlos, 2008:4). Važne karakteristike događaja ogledaju se u (Wagen, Carlos, 2008:2):

- najčešće se radi o jedinstvenom životnom iskustvu
- obično su vrlo skupa
- održavaju se u kratkom vremenskom razdoblju
- iziskuju dugotrajno i pažljivo planiranje
- obično se održavaju samo jednom (iako se mnoga održavaju svake godine i to najčešće u isto vrijeme)
- podrazumijevaju visoki rizik, osobito financijske i sigurnosne naravi
- svi ljudi uključeni u događaj, pa i organizacijski tim, puno toga stavljaju na rizik.

Suvremeni turisti tijekom posjeta destinaciji žele avanturu odnosno neki doživljaj koji će uvijek povećati njihov boravak u toj destinaciji. Turizam događaja se ubrzano razvija te daje dodatni gospodarski doprinos (Gračan, Rudančić-Lugarić, 2013). Za mnoge pojedince događaj je nešto što se događa jednom u životu i obilježava važan period i značajno postignuće. Upravljanje događajima ne traje jedan dan, već je to proces koji zahtijeva dobro osmišljenu kreativnu, ali i provedbenu strategiju prema ciljnim javnostima što ovisi o cilju događaja. Organizator događaja mora osigurati nesmetan tijek događanja, mora svesti rizike na najmanju moguću mjeru i maksimalno povećati zadovoljstvo publike (Wagen, Carlos, 2008: 2). „Turizam događaja je opće prihvaćen pojam koji uključuje sve planirane događaje u integriranom pristupu razvoja i marketinga destinacije. Kulturni događaji, sportska natjecanja, glazbeni i filmski festivali, tradicionalne svečanosti i ostale manifestacije mogu generirati novu potražnju što povećava konkurentnost i jača image destinacije“ (Vrtiprah, Sentić, 2018: 267). Iz Slike 1. se vide čimbenici potrebni za stvaranje znanja o događajnom turizmu.

Slika 1. Okosnica za stvaranje znanja i razvijanje teorije o turizmu događaja



Izvor: Gračan, D., Rudančić-Lugarić, A., 2013: 273

Konkurentna prednost destinacije ostvaruje se kroz cjenovnu razinu i kvalitativnu razinu; cjenovna razina se postiže snižavanjem cijene na granicu rentabilnosti dok kvalitativna razina se ostvaruje inoviranjem i obogaćivanjem elemenata ponude dovodeći destinaciju na kvalitativno višu razinu zadovoljenja turista (Pirjavec, Kesar, 2002). Kapitalni sadržaj turističke destinacije – organizirani događaj će diferencirati turističku destinaciju i napraviti pomak od konkurencije (Gračan, Rudančić-Lugarić, 2013). Bogat kulturni život čini određenu destinaciju potpunim, a ne samo turističkim odredište; mjestom koje vrijedi posjetiti u različito doba godine i mjestom sa širom društvenom privlačnošću (Anholt, 2007).

2. TURISTIČKO TRŽIŠTE GRADA OSIJEKA

Osijek je grad u istočnoj Hrvatskoj. Smješten je u ravnici na desnoj obali rijeke Drave. Najveći je grad u Slavoniji, četvrti grad po veličini Hrvatskoj. On predstavlja industrijsko, upravno, sudsko i kulturno središte Osječko-baranjske županije. Grad Osijek je 2016. godine ušao u završni krug natjecanja za prestižnu nagradu „Europske prijestolnice kulture“ za 2020. godinu. Grad Osijek je grad s najviše zelenila i zelenih površina u Hrvatskoj. Prema Popisu stanovništva iz 2011. godine u samom gradu Osijeku živi 84 104 stanovnika, a na području administrativnoga grada Osijeka 108 048 stanovnika (Državni zavod za statistiku, 12.03.2019). Brojni su kulturno-povijesni i sakralni spomenici u gradu Osijeku: gradske zidine i Vodena vrata, General vojarna, crkva Sv. Mihaela, crkva Uzvišenja Sv. Križa, Trg Sv. Trojstva, secesijske gradske palače u ulici Europske avenije, kon-katedrala Sv. Petra i Pavla, kino Urania i kino Europa, Viseći most, Secesijski zdenac, crkva Sv. Jakova, Trg dr. Ante Starčevića, Trg Slobode, dvorac Pejačević, Trg bana Josipa Jelačića.

Iz Tabele 1. se vidi broj noćenja i dolazaka turista u grad Osijek u 2015. i 2016. godini.

Tabela 1. Broj noćenja i dolazaka turista u grad Osijek u 2015. i 2016. godini

	DOLASCI 2016.			NOĆENJA 2016.			DOLASCI 2015.			NOĆENJA 2015.		
	domaci	strani	ukupno	domaci	strani	ukupno	domači	strani	ukupno	domači	strani	ukupno
siječanj	1718	562	2280	3304	1425	4729	1604	527	2131	2817	969	3786
veljača	2085	811	2896	3978	1710	5688	1971	979	2950	3239	1684	4923
ožujak	2811	1086	3897	4829	2096	6925	2435	868	3303	4069	1835	5904
travanj	2652	1455	4107	4569	3361	7930	2652	1017	3669	4778	2189	6967
svibanj	3316	1853	5169	5756	3777	9533	2924	1918	4842	5035	3505	8540
lipanj	2292	1784	4076	3902	3863	7765	1953	1865	3818	3328	2992	6320
srpanj	1450	1922	3372	2676	5223	7899	1598	1819	3417	3373	4425	7798
kolovoz	1404	1718	3122	2639	4061	6700	1293	1576	2869	3166	3244	6410
rujan	3186	2058	5244	4953	4419	9372	2731	2211	4942	5177	5096	10273
listopad	3230	1656	4886	5520	3256	8776	3204	1718	4922	5877	3333	9210
studen	3530	1089	4619	5695	2255	7950	3547	1032	4579	5754	1921	7675
prosinac	2450	937	3387	3886	1997	5883	2504	910	3414	4426	2171	6597
UKUPNO	30124	16931	47055	51707	37443	89150	28416	16440	44856	51039	33364	84403

Izvor: Turistička zajednica grada Osijeka, Podaci o broju noćenja i dolazaka, 2019.

Iz navedenih podataka je vidljivo kako se broj noćenja u 2016. godini povećao u odnosu na 2015. godinu za 4 747, a broj dolazaka turista za 2 199 dolazaka. Broj domaćih turista je znatno veći od broja stranih turista, a najveći broj dolazaka turista zabilježen je u rujnu, svibnju i listopadu.

Iz Tabele 2. se vidi broj noćenja i dolazaka turista u grad Osijek u 2017. i 2018. godini.

Tabela 2. Broj noćenja i dolazaka turista u grad Osijek u 2017. i 2018. godini

	DOLASCI 2018.			NOĆENJA 2018.			DOLASCI 2017.			NOĆENJA 2017.		
	domaci	strani	ukupno	domaci	strani	ukupno	domači	strani	ukupno	domači	strani	ukupno
siječanj	2163	713	2876	4186	1767	5953	1615	579	2194	2756	1624	4380
veljača	2411	1282	3693	4528	2822	7350	2247	801	3048	4013	2089	6102
ožujak	3023	1209	4232	5270	2575	7845	3361	1253	4614	5296	2631	7927
travanj	3205	1828	5033	5170	4036	9206	3184	1733	4917	5643	3770	9413
svibanj	3616	2507	6123	5974	5999	11973	3216	2291	5507	5416	5259	10675
lipanj	2759	2536	5295	5251	4966	10217	2728	1843	4571	4902	4365	9267
srpanj	1871	2622	4493	3592	5477	9069	1721	2124	3845	3408	5003	8411
kolovoz	1526	2255	3781	3337	5516	8853	1382	2515	3897	2945	5248	8193
rujan	3618	2494	6112	6052	5112	11164	3251	2344	5595	5328	5675	11003
listopad	4012	1981	5993	7282	4592	11874	3751	2079	5830	6342	4314	10656
studen			0			0			0			0
prosinac			0			0			0			0
UKUPNO	28204	19427	47631	50642	42862	93504	26456	17562	44018	46049	39978	86027

Izvor: Turistička zajednica grada Osijeka, Podaci o broju noćenja i dolazaka, 2019.

Iz navedenih podataka je vidljivo kako se broj dolazaka turista u 2018. godini povećao u odnosu na 2017. godinu za 3 613, a broj noćenja se povećao za 7 477. Broj dolazaka turista u grad Osijek se 2018. godine povećao u odnosu na 2015. godinu za 2 775, a broj noćenja za 9 101. Broj noćenja turista u gradu Osijeku 2018. godine je bio najveći u svibnju, listopadu i rujnu.

Gradsko vijeće grada Osijeka donijelo je Strategiju razvoja grada Osijeka od industrijskog do inteligentnog grada od 2014-2020. godine čija je vizija grada kao grada u kojem građani mogu zadovoljavati svoje obrazovne, kulturne, sportske i društvene potrebe (Gradsko vijeće grada

Osijeka, 2015). Kako bi se te potrebe zadovoljile potrebna je i organizacija sportskih, kulturnih i zabavnih manifestacija.

3. MANIFESTACIJE U GRADU OSIJEKU

3.1. Sportske manifestacije u gradu Osijeku

3.1.1. Pannonianchallenge

Osijek je 90-ih godina bio poznat kao grad sporta i dobre zabave. Na taj način su privučeni zaljubljenici ekstremnog sporta i adrenalina koji su se skupili na tadašnjem jedinstvenom Pannonianchallenge-u koji omogućava opušteno druženje BMX, SKATE i INLINE natjecanja. Prvi Pannonianchallenge se održao 1999. godine te je odmah privukao znatan broj zainteresiranih gledatelja. Najveći zaokret se dogodio 2013. godine, kada se sveukupanskate park, a samim time i festival preselio na znatno veći prostor na lijevoj obali rijeke Drave u blizini popularnog gradskog kupališta Copacabana. Brojni sponzori su tada počeli prepoznavati značaj PannonianChallengea za cijelu regiju, ali i za sam razvoj ekstremnog sporta zbog čega je festival počeo nezaustavljivo rasti do svjetske razine koja posljednjih godina oduševljava najbolje sportaše i brojne posjetitelje. Pannonian uz brojna sportska događanja pruža i vrlo atraktivan i zanimljiv susret s mnogobrojnim poznatim glazbenim izvođačima. Sadrži i mogućnost volontiranja i stjecanja organizacijskih vještina (Pannonian, 26.03.2019.).

3.1.2. Svjetski kup u gimnastici

Prvo izdanje Svjetskog kupa u gimnastici je organizirano 2009. godine, a s njim je započela povijest uspješnih organizacija službenih etapa Svjetskog kupa u Hrvatskoj. Još jedna posebnost Osijeka je i njegova dugogodišnja povezanost s gimnastikom. Upravo je u Osijeku 1865. godine osnovana najstarija gimnastička udruga u Hrvatskoj „Pervo Društvo Gombalacah“ čiji tradicijski nasljednici i danas vrlo uspješno vode veliki broj sekcija rekreativne i vrhunske gimnastike. Grad Osijek je i po deseti put bio domaćin jednog od najvećih međunarodnih gimnastičkih natjecanja - Grand Prix Osijek 2017 Žito Challenge Cup- a, koje okuplja mnoštvo najuspješnijih svjetskih gimnastičara i gimnastičarki (Osijekgym, 31.03.2019.).

3.1.3. Osječki Ferivi polumaraton

Osječki Ferivi polumaraton se održava u organizaciji Maraton kluba Hrvatski sokol Osijek. Ove godine održat će se petnaesti put po redu u gradu Osijeku, a broji oko 1500 prijavljenih sudionika. Osječki Ferivipolumaraton je veliki doživljaj za svakog tko će se po prvi puta naći u gradu Osijeku, ali i za one trkače koji svake godine sudjeluju, kao i za sve građane koji će doći iskazati podršku profesionalcima i rekreativcima (Osijek 031, 30.03.2019.).

3.1.4. Osijek Air Show

Osijek Air Show je adrenalinska priredba osmišljena za promoviranje zrakoplovstva, zrakoplovno-tehničke kulture i zrakoplovnog sporta. Osnovna zadaća Osijek Air Show-a je sudjelovanje i prezentacije predstavnika svih grana zrakoplovnog sporta. U „Show“ su uključeni skokovi padobranom, prezentacija svih kategorija zrakoplovnog modelarstva, prezentacija mogućnosti ultralakih zrakoplova, bezmotornih, motornih i ovjesnih jedrilica, motornih zmajeva i nastup akrobatske grupe „Krila oluje“ Hrvatskog ratnog zrakoplovstva. Turisti i ostali posjetitelji mogu iskusiti doživljaj letenja i upravljanja ovjesnom jedrilicom i

borbenim zrakoplovom Hrvatskog ratnog zrakoplovstva u simulatoru letenja. Osijek Air Show započeo je sa svojom idejom u Osijeku 2012. godine, a 2019. godine će imati svoje šesto izdanje. Ulaz je za sve posjetitelje besplatan (Osijeknews, 27.03.2019.).

3.1.5. Tour de Slavonija

Tour de Slavonia 139 km – najduža biciklijada u Slavoniji te spada u najduže biciklijade u Hrvatskoj, a organizira je BK Maraton team. Ovaj sportski događaj nudi: vođenje od strane iskusnih i profesionalnih biciklista, osvježenje u obliku voća i osvježavajućih napitaka, prateće i servis vozilo ukoliko se nekom dogodi kvar na biciklu, vožnju u grupi koja je „kontrolirana“ od članova biciklističkih klubova (BK Našice, BK Osijek, BK Maraton team), sigurnost u prometu (biciklijada se odvija u redovnom odvijanju u prometu) (Bk Maraton Team, 30.03.2019.).

3.2. Kulturne i vjerske manifestacije u gradu Osijeku

3.2.1. Osječko ljeto kulture (OLJK)

OLJK je najveća kulturna manifestacija u istočnoj Hrvatskoj. Od 2000. godine posjetiteljima pruža kvalitetne kulturne programe. To je manifestacija koja traje 15 dana, rasprostranjena je na 24 lokacije, sadrži 49 programa i godišnje bilježi oko 10000 posjetitelja. OLJK se održava 18. godina za redom sa ciljem oživljavanja grada te visokokvalitetnim programima iz područja kazališne, glazbene i plesne, književne, likovne, filmske i novomedijske kulture. Cilj manifestacije je zadovoljenje kulturnih potreba Osječana (Osječko ljeto kulture, 26.03.2019.).

3.2.2. Večer vina i umjetnosti

Popularni vinski sajam s koncertima „urbanog“ glazbenog izričaja u umjetničkim izložbama se održava više puta tijekom proljetnih, ljetnih i jesenskih mjeseci. Uz vino dolazi i niz umjetničkih sadržaja bez kojih večeri vina ne bi bile potpune: „Izložba radova 6. Međunarodne radionice umjetničke grafike“ u galeriji Kazamat, „Izložba vodenog svijeta“ Udruge Gloria Maris, zatim tradicionalna „Izložba radova djece osječkih vrtića“ u galeriji Waldinger i izložba „Osijek Postcards“ fotografa Tomislava Marcijuša, koja se održava u Regionalnoj vinoteci kod Vodenih vrata (osijek031, 26.03.2019.).

3.2.3. ReArt festival

ReArt festival je jedan od projekata udruge za umjetnost i stvaralaštvo REART te se izvodi od 2014. godine (prvo preko udruge PLANTaža, gdje se osamostalio 2018.) godine u Osijeku. ReArt predstavlja mjesto susreta i razmjene raznih tipova umjetnika i kreativaca na kojem se može vidjeti stvaranje i razvoj urbane kulture. Festival stvara platformu za umjetnost, približava publiku umjetnicima, kreativcima daje mogućnost predstavljanja, promiče kulturu recikliranja i stvara ugodno društveno ozračje. ReArt time povezuje kreativnost, umjetnost, znanost i ekologiju odgovarajući na temu određenog književnog djela i oživljavajući razna zaboravljena mjesta unutar grada Osijeka. Festival promovira lokalne umjetnike i kreativce te se vodi motom „Misli globalno kupuj lokalno“ potičući „uradi sam“ kulturu. Festival se održava na proljeće i unutar festivala se održava ReArt sajam koji predstavlja sajam kreativaca, a osim na proljeće ima i svoje božićno izdanje. Interes mladih kao i svih uzrasta sve više raste, stoga ReArt okuplja veliki spektar različitosti. ReArt festivalom želi se postići prepoznatljivost grada

Osijek i regije Slavonije i Baranje kao kulturnog i urbanog središta te mjesta za umjetnost i raznolikost, a ujedno promovirati i obogatiti turističku i gospodarsku ponudu grada. Raznolikost ReArt-ova programa otvara nove prilike, potiče nove suradnje te stvara dugotrajne uspomene, a podrazumijeva: kreativni sajam, izložbe, glazbeni program, predstave, gostovanja, filmske projekcije, edukativne radionice i predavanja predavača iz cijele regije s područja kulturne i kreativne industrije (Reart festival, 27.03.2019.).

3.2.4. Osječki sajam antikviteta

Svake prve subote u mjesecu se u osječkoj Tvrđi održava sajam antikviteta kao mjesto susreta kupaca i trgovaca starinama. Na sajmu se mogu pronaći i razni obrtnički proizvodi te proizvodi seoskih gospodarstava. Sajam je već tradicionalan susret ljubitelja antikviteta iz cijele Republike Hrvatske.

3.2.5. Antunovo u Tvrđi

Već tradicionalno, 13. lipnja obilježava se "Antunovo". Dan Sv. Antuna Padovanskog se slavi u svim franjevačkim samostanima, no daleko najposjećenije Antunovo je upravo ono u osječkoj Tvrđi. U osječkoj crkvi Sv. Križa više od tri stoljeća časti se i slavi Sv. Antun, a kroz Tvrđu prođe više desetaka tisuća ljudi iz Osijeka i okolice. "Osječko Antunovo je i danas potvrda višestoljetnog ustrajnog rada osječkih franjevaca od vremena kada su upravljali obližnjim župama i bili župni vikari. Antunovo traje, ne kao puki susret vjernika Osijeka i okolice, nego kao životna potvrda da je Franjevački red prirastao srcu običnih ljudi" kažu iz Župe (Post Hr, 27.03.2019.).

3.3. Zabavne manifestacije u gradu Osijeku

3.3.1. Osječko ljeto mladih (OLJM)

Osječko ljeto mladih je najveći studentski događaj organiziran od strane Studentskog zbora Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku koji se održava po trideset i deveti put. U događaju se nude četiri vrste programa, a to su edukacijski, umjetnički, sportski i glazbeni program. Ulaz je na sva događanja besplatan i postoji mogućnost volontiranja. OLMJ je savršena prilika za nova poznanstva, ugodnu atmosferu i atraktivnu zabavu (Turistička zajednica grada Osijeka, 26.03.2019.).

3.3.2. Advent u Osijeku

Advent u Osijeku je manifestacija u organizaciji grada Osijeka, Turističke zajednice grada Osijeka i partnerskih agencija za organizaciju događanja. Adventska događanja u gradu započinju prvog adventskog vikenda. Tijekom blagdana posjetitelje očekuju prigodne izložbe, koncerti u galerijama, muzejima i crkvama, izložba dječjih lampiona sa svjetlucavom veselom povorkom do Adventskog sajma, a posebno je zabavan „Božićni tramvaj“ gdje najmlađe tijekom vožnje i vesele predstave daruje Djed Božićnjak. Središnja su događanja tijekom Došašća božićni sajmovi i koncerti na otvorenom (Turistička zajednica grada Osijeka, 27.03.2019.).

3.3.3. Dani prvog hrvatskog piva

Dani prvog hrvatskog piva, skraćenog imena Dani piva se održavaju sredinom rujna tijekom desetak dana na lijevoj dravskoj obali kod katakombi Krunske utvrde. Ovaj pivski festival s vremenom je postao poznat te privuče do 50 000 ljubitelja piva. Osim piva bogata je gastronomska ponuda te zabavni sadržaji i koncerti (Turistička zajednica grada Osijeka, 30.03.2019).

4. SWOT ANALIZA DOGAĐAJNOG TURIZMA U GRADU OSIJEKU

Iz Tabele 3. se vidi SWOT analiza razvoja događajnog turizma u gradu Osijeku.

Tabela 3. Swot analiza događajnog turizma u gradu Osijeku

SNAGA Kulturno-povijesni spomenici Bogato povijesno naslijeđe Brojne sportske, kulturne i zabavne manifestacije Bogata gastronomija Blizina Parka prirode Kopački rit Zračna luka Osijek	SLABOSTI Nedovoljna promocija događaja grada Osijekana nacionalnoj i inozemnoj razini Nedostatak smještajnih kapaciteta Nedostatak tradicije u turizmu
PRILIKE Blizina ruralnih područja (mogućnost kombiniranja ruralnog i događajnog turizma) Cruising turizam Pristup sredstvima iz fondova EU Jačanje civilnog društva Suradnja sa drugim gradovima Razvoj drugih oblika turizma Zajedničko djelovanje lokalne samouprave i civilnog društva Poboljšanje promocije grada Osijeka kao destinacije događajnog turizma	PRIJETNJE Iseljavanje stanovništva Nedovoljno razvijen brand grada Osijeka Nedovoljna razvijenost kontinentalnog turizma

Izvor: izrada autora rada

Budući da u SWOT analizi snage nadilaze slabosti, a prilike nadilaze prijetnje okolnosti za razvoj događajnog turizma u gradu Osijeku su pozitivne te se podržava strategija rasta.

ZAKLJUČAK

Kulturni, sportski i zabavni događaji i manifestacije u gradu Osijeku su proteklih godina postali "hit". Događaji koji su popularizirali grad Osijek su zaslužni za promociju grada. U grad Osijek svake godine stiže tisuće turista koji su zainteresirani za dobar ugođaj, zabavu, hranu, smještaj i doživljaj. Brojni su turistički potencijali grada Osijeka; od kulturno-povijesnih spomenika, sakralnih objekata, gastronomije do blizine ruralnih područja. Broj dolazaka i noćenja turista se svake godine sve više povećava, a zabilježeno je i povećanje broja dolazaka

u razdoblju održavanja pojedinih događaja. Suradnjom lokalnih vlasti i civilnog društva uz veće napore marketinga grad Osijek bi se mogao pretvoriti u destinaciju događajnog turizma. SWOT analizom je dokazano kako su okolnosti za razvoj ovog oblika turizma pozitivne. Odgovornim i sustavnim strategijskim menadžmentom grad Osijek se može razviti u prepoznatljivu turističku destinaciju kontinentalnog turizma Republike Hrvatske.

LITERATURA

1. Anholt, S. (2007) *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, New York: Palgrave Macmillan
2. Bk Maraton Team, <https://bkmaratonteam.hr/tour-de-slavonija/> (pristupljeno 30.03.2019.)
3. DerWagen, L. C. (2008) *Event management-upravljanje događajima*, Zagreb: Mate d.o.o.
4. Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva 2011., www.dzs.hr (pristupljeno 12.03.2019.)
5. Gračan, D., Rudančić-Lugarić, A. (2013) Konkurentnost turističke destinacije, *Ekonomski vjesnik*, br. 1., str. 271-282.
6. Gradsko vijeće grada Osijeka (2015) Strategija razvoja grada Osijeka od industrijskog do inteligentnog grada od 2014-2020. godine, Osijek
7. Ljeto kulture, <http://ljetokulture.osijek.hr> (pristupljeno 26.03.2019)
8. Osijekgym, <http://osijekgym.com/> (pristupljeno 30.3.2019.)
9. Osijek News, <https://osijeknews.hr/osijek-air-show-2018/> (pristupljeno 27.03.2019.)
10. Osijek 031, http://www.osijek031.com/osijek.php?najava_id=70696 (pristupljeno 30.03.2019.)
11. Pannonian, <https://pannonian.hr/> (pristupljeno 26.03.2019.)
12. Pirjavec, B., Kesar, O. (2002) *Počela turizma*, Zagreb: Mikrorad i Ekonomski fakultet u Zagrebu
13. Post Hr, <http://www.post.hr/osijek/vijesti/zivot/naslov/foto-antunovo-u-tvrdi-1085> (pristupljeno 27.03.2019.)
14. Reart festival, <http://reartfestival.blogspot.com/> (pristupljeno 27.03.2019.)
15. Turistička zajednica grada Osijeka (2019) Podaci o broju noćenja i dolazaka, Osijek
16. Turistička zajednica grada Osijeka, www.tzosijek.hr (pristupljeno 26.03.2019.)
17. Vrtiprah, V., Sentić, S. (2018) Događaji u funkciji boljeg plasmana turističke destinacije, primjer Dubrovnika, *Ekonomski misao i praksa*, br. 1., str. 276-284.

Primljeno/Submitted: 07.02.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 25.09.2020.

Stručni rad
 Professional paper

JEL Classification:K14

MEĐUNARODNA ISKUSTVA U OTKRIVANJU I DOKAZIVANJU KORUPTIVNIH KRIVIČNIH DJELA U ODNOSU NA BOSNU I HERCEGOVINU

INTERNATIONAL EXPERIENCES IN THE DISCOVERY AND EVIDENCE OF CORRUPTIVE CRIMINAL ACTS IN RELATION TO BOSNIA AND HERZEGOVINA

Adnan Pirić*
 Ivo Miro Jović**

SAŽETAK

Koruptivna krivična djela po svojoj prirodi se teško otkrivaju, a joj teže dokazuju i procesuiraju. Koruptivna krivična djela su delikt bez svjedoka, koja se obavljaju najčešće u „četiri oka“, što otežava istragu i obezbjeđenje kvalitetnih dokaza za vođenje krivičnog postupka. U ključnim momentima, davanja dara ili primopredaje novca i drugih vrijednosti, koje mogu da budu dokaz o kriminalnoj radnji, nastaje problem kada su u pitanju krivično procesne radnje dokazivanja. Kada su u pitanju koruptivna krivična djela u Bosni i Hercegovini u odnosu na međunarodna iskustva, bitno je naglasiti da je dokaze veoma teško prikupiti, odnosno obezbjediti, ali je potrebno da policijski i pravosudni organi svojim brojnim arsenalom metoda i sredstava istrage unaprijediti kriminalističku i krivično procesnu djelatnost. Od velike sumnje u konačnici ne bude ništa, koja kroz istražu djelatnost nestane, i samim tim stvorinu sumnju u to da li je korupcija uopšte postojala, i da li su istražni organi Bosne i Hercegovine uopšte sposobni i voljni da istu utvrde. Rezultati komparacije međunarodnih iskustava u otkrivanju, i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela, ukazuju da su pomenuta krivična djela izuzetno raznolika, odnosno heterogenog oblika kriminaliteta. Izvršiocu istih u pogledu fenomenologijskih karakteristika uglavnom se razlikuju od počinitelja drugih krivičnih djela. U načelu se može tvrditi da uglavnom „lakši“ slučajevi korupcije dobivaju sudski epilog, i da je sredstvo izvršenja najčešće novac.

Ključne riječi; međunarodna iskustva, otkrivanje, dokazivanje, koruptivna krivična djela, Bosna i Hercegovina.

ABSTRACT

Corrupt crimes are hard to detect, and they are more difficult to prove and prosecute. Corruptive offenses are witnessed offenses, which are usually performed in "four eyes", which makes it difficult to investigate and provide quality evidence for the conduct of criminal proceedings. At key moments, giving gifts or handing over money and other values, which can be evidence of a criminal act, there is a problem when it comes to criminal process of evidence.

*Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", Fakultet pravnih nauka, docent, adnan.piric@unvi.edu.ba.

**Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“, Fakultet pravnih nauka, redovni profesor; ivo.miro.jovic@unvi.edu.ba

When it comes to corruptive crimes in Bosnia and Herzegovina in relation to international experience, it is important to point out that the evidence is very difficult to collect or secure, but it is necessary that the police and judicial authorities, through their numerous arsenal of methods and means of investigation, improve the criminal and criminal activity. There is nothing in the end that ultimately disappears, and thus creates a new suspicion of whether corruption has existed at all, and whether the investigating authorities of Bosnia and Herzegovina are capable and willing to find, secure and establish it. The results of a comparison of international experiences in the detection, and proving corrupt criminal offenses, indicate that the above-mentioned crimes are extremely heterogeneous and heterogeneous forms of crime. The perpetrators of these are, in terms of phenomenological characteristics, generally different from the perpetrators of other criminal offenses. In principle, it can be argued that mainly "lighter" cases of corruption get a court epilogue, and that the means of execution are most often money.

Keywords; international experiences, detection, proving, corruptive criminal acts, Bosnia and Herzegovina.

UVOD

Istraživački rad pod naslovom, „Međunarodna iskustva u otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela u odnosu na Bosnu i Hercegovinu“, koncipiran je kao vrlo zahtjevan i složen zadatak. U konceptualizaciji koja će biti predstavljena u nastavku, rad će bit izlagan u nekoliko dijelova, gdje će svaka cjelina biti istaknuta na prikladan način.

Problem, predmet i objekti istraživanja

Istraživanja koja su poduzimana posljednjih nekoliko godina u vezi sa predmetnom temom, iako sa raznovrsnim metodologijama i ciljevima, složna su u konstataciji; da koruptivna krivična djela opterećuju cijelokupnu društvenu zajednicu i negativno utiču na društveni napredak i integraciju. Navodeći ovu konstataciju, postavlja se pitanje; šta učiniti kako bi se navedena problematika reducirala? U ovim nastojanjima, pored ostalih, najvažniju ulogu imaju policija, tužilaštvo i sudstvo, kao agenti državne prisile. Analiziranje osnovnih pojmova nastanka koruptivnih krivičnih djela, a potom otkrivanja i dokazivanja istih uz pomoć teorijskih i praktičnih doprinosa međunarodnih iskustava u odnosu na Bosnu i Hercegovinu, kao i praktično utemeljenih saznanja i informacija, od izuzetnog su značaja za cijelu društvenu zajednicu. **Problemizacijom predmeta** istraživanja, međunarodnih i skustava u odnosu na Bosnu i Hercegovinu kroz uspostavljanje funkcionalnog kauzaliteta između teorije i prakse u vezi sa predmetnom temom, smatram da može dovesti do novog kvalitativnog pomaka u unapređenju efikasnosti otkrivačke djelatnosti nadležnih organa Bosne i Hercegovine.

Tako postavljen problem istraživanja determinira i **predmet** istraživanja: istražiti i naučno utemeljeno prezentovati sve važnije činjenice o nastanku korupcije, stanju i kretanju koruptivnih krivičnih djela u drugim državama, analizirati sve njihove elemente, pojmove, tipologiju i profile učinioca, sa aspekta krivičnog prava, kriminalistike i krivično procesnog prava u odnosu na Bosnu i Hercegovinu. Iz dosadašnjih iskustava u Bosni i Hercegovini moguće je uočiti kako tradicionalni modeli kriminalističkog istraživanja, mogu samo djelimično zadovoljiti kada su u pitanju koruptivna krivična djela. Počevši već od prve faze, prijavljivanja koruptivnog krivičnog djela u startu je upitno. Kada govorimo o svojevrsnom savezu postupanja aktera, veoma je teško vjerovati da će „oštećeni“ raditi na svoju štetu. U vezi s tim, eventualno oslanjanje na „oštećenog“ ne može biti pouzdano. Otkrivanje krivičnog djela od strane organa gonjenja ili eventualne prijave od strane trećih osoba, takođe se može vrlo

rijetko očekivati, jer se vrlo često radi o deliktima koji se dešavaju u „četiri oka“. Izostanak uočljivih radnji navedenih krivičnih djela u „vanjskom svijetu“ uveliko otežava, odnosno onemogućava da se za ista sazna neposrednim opažanjem organa gonjenja, kao i opažanjem eventualnih svjedoka. Prilikom saznanja za izvršeno koruptivno krivično djelo, postupak daljnijeg istraživanja, razjašnjavanja i dokazivanja je, takođe, veoma teško, budući da se radi o reakcijama na akt, koji nema uočljivih manifestacija u javnosti, dok bi oslanjanje na „istinite“ izjave samih aktera u slučaju koruptivnih krivičnih djela bilo problematično. Uspješno otkrivanje i dokazivanje veoma je opterećeno i nizom strukturalnih problema, kao što su manjak stručnosti kriminalističkih istražitelja i tužitelja, kao i ograničeni ljudski i materijalni resursi. S obzirom na **problematizaciju i predmet** istraživanja, **objekti** istraživanja su, međunarodna iskustva u otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela u odnosu na Bosnu i Hercegovinu.

Radna hipoteza i pomoćne hipoteze

Istraživanjem se nastoje ispuniti nedostaci i praznine u prethodnim percepcijama o predmetu istraživanja. Kako smatram da je hipoteza u nastavku osnovana, a ne proizvoljna pretpostavka istraživanja i impliciraju iz predmeta, ciljeva i problema, konsultirajući dostupne rezultate istraživanja i teorijske postavke, smatram da, u pogledu teorije i analize međunarodnih iskustava u otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela, u nastavku postavljena hipoteza odgovara ovom istraživanju. Kako je u samom uvodu naznačeno, istraživanje je složeno i sastoji se iz nekoliko dijelova. Jedan dio, oslovljava međunarodna iskustva u otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela u odnosu na Bosnu i Hercegovinu, odnosno oslikava stvarnost u vezi sa njihovom manifestacijom, te u vezi s tim zahtijeva empirijski rad i precizira razradu hipoteze.

Hipoteza: U skladu sa problemom, predmetom i objektima istraživanja, postavljena je radna hipoteza:

„Uspostavljena interakcija kriminalističke i krivičnoprocesne istražne djelatnosti, uz analizu dostupnih međunarodnih iskustava, u odnosu na Bosnu i Hercegovinu, može doprinijeti efikasnijem suzbijanju koruptivnih krivičnih djela, a posebno kroz jačanje naučnog i stručnog pristupa u suzbijanju kriminaliteta uopšte.“

Svrha i ciljevi istraživanja

Kriminalističko istraživanje je operativnog karaktera, koje se često povezuje sa iskustvom kriminalističkog istražitelja, vrlo malo i nimalo pažnje se posvećuje stručnom i naučnom proučavanju krivičnih djela uopšte, a posebno koruptivnih krivičnih djela. Navedena percepcija navodi na zaključak da su koruptivna krivična djela oblast kriminaliteta koja je veoma kompleksna za otkrivanje, razjašnjavanje i dokazivanje. Međutim, postavlja se pitanje: koliko, i da li se uopšte čine određeni naponi za unapređenje kriminalističko istražne djelatnosti nadležnih organa kada su u pitanju koruptivna krivična djela? Generalni cilj kriminalistike kao nauke je da na temelju konkretnih radnji pojedinih krivičnih djela nastoji stvarati modele i temelje za uspješno otkrivanje, razjašnjavanje i dokazivanje istih.

Teorijska podloga, koju postavlja predmetno istraživanje, treba da posluži unapređenju otkrivačke djelatnosti nadležnih organa kada su u pitanju koruptivna krivična djela. Pri tome, ne računajući samo na način izvršenja spomenutih krivičnih djela, nego i na „modus operandi“ (MOS) samih aktera i forme koruptivnih praksi. Na temelju navedenih saznanja uspostaviti će se interakcija kriminalističke i krivično procesne istražne djelatnosti međunarodnih iskustava u odnosu na Bosnu i Hercegovinu što, u konačnici treba doprinijeti efikasnijem otkrivanju, razjašnjavanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela, a posebno kroz jačanje naučnog i

stručnog pristupa u suzbijanju kriminaliteta uopšte. Istraživanjem će se takođe nastojati utvrditi veza između taktičkog, tehničkog i metodičkog kriminalističkog postupanja u otkrivanju, razjašnjavanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela, koja je specifična i drugačija u odnosu na druge oblike kriminaliteta.

U vezi sa problemom i predmetom istraživanja te postavljenom radnom hipotezom, određena je i svrha istraživanja. Društvena svrha istraživanja je u neposrednoj vezi sa naučnom. Društvo je sasvim sigurno zainteresovano da problem korupcije u praksi bude sveden na najniži mogući nivo. Izuzetno visok nivo nepovjerenja u državne organe nužna je pretpostavka da se na datom planu u budućnosti mora ozbiljno raditi. Tamna brojka koruptivnih krivičnih djela je ogromna. Prezentacijom pojma, nastanka krivičnih djela korupcije, specifičnostima otkrivanja, razjašnjavanja i dokazivanja istih, odnosno profajlerskom tipologijom njihovih učinilaca u međunarodnoj istražnoj i sudskoj praksi, nastojat će se utvrditi najbolji načini za suzbijanje ovih krivičnih djela te primjereno i na jednostavan način predstaviti rezultati istraživanja.

Ocjena dosadašnjih istraživanja

U okviru sveukupnih kriminalističkih i krivično procesnih stručnih i naučnih istraživanja postoje brojni naučni i stručni radovi koji se bave predmetnom temom. Međutim, bez obzira na tu činjenicu, s obzirom da je kriminalitet veoma dinamična pojava koja mijenja oblike, forme, sukladno području djelovanja, vremenu nastanka i egzistiranja, postoji potreba i inspiracija za nove istraživačke poduhvate i korake. Predložena tema istraživačkog rada; „Međunarodna iskustva u otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela u odnosu na Bosnu i Hercegovinu“ zaslužuje stalnu inovativnost u procesu naučnog i stručnog analiziranja, sintetiziranja svih relevantnih karaktristika procesa otkrivanja, razjašnjavanja i dokazivanja, a u svrhu efikasnijeg suzbijanja kriminaliteta.

U posljednjih nekoliko decenija mnogo se pisalo i istraživalo o koruptivnim krivičnim djelima. Pokušavanje izlaganja nepregledne mase različitih rezultata, neprikladno je, a i nepotrebno u suštini. Jedan kraći prikaz odabranih istraživanja može stvoriti predstavu kako je slika korupcije poprilično rasprostranjena. Prezentovanje kriminalističkog i krivično procesnog pristupa ovoj problematici na jednom mjestu bit će minimalan, ali dragocijen doprinos unapređenju stručnog i naučnog sagledavanja navedenog problema. Do sada dostupna istraživanja koja su mnogi autori u svojim radovima objavljivali, i pisali u svojim udžbenicima kriminalistike, kriminologije, krivičnog prava, krivično procesnog prava i srodnih nauka, dat će dragocijenu naučno stručnu osnovu za daljnja istraživanja i rad na daljnjem obogaćivanju teorijske i praktične misli u oblasti suzbijanja kriminaliteta. Iskustva iz policijsko – istražne, sudske prakse, pojedine teze, elementi, kao i mišljenja iskusnih praktičara, a prije svega utemeljena naučna shvatanja, bit će takođe bitan putokaz u istraživanju i analiziranju predmetne teme i donošenju relevantnih zaključaka i prijedloga.

Naučne metode

Prilikom istraživanja koristit će se relevantne naučno istraživačke metode i tehnike, koje mogu dati najkvalitetnije rezultate u oblasti istraživanja relevantnosti i efikasnosti kriminalističkih i krivično procesnih radnji u otkrivanju kriminogenih pojava, kao i ličnosti korupcionaša. Isto tako, nastojat će se afirmisati istraživanja koja su značajna u cilju mjerenja kvaliteta i efikasnosti istrage koruptivnih krivičnih djela, kroz dobijanje validnih rezultata u istražnoj, optužnoj i sudskoj praksi međunarodnih iskustava u odnosu na Bosnu i Hercegovinu. Predmetno istraživanje je **teorijsko empirijskog** karaktera, ovaj pristup određuje predmetno istraživanje kao kriminalističke i krivično procesne aspekte otkrivanja, razjašnjavanja i dokazivanja koruptivnih krivičnih djela, odnosno kriminalističku i pravosudnu praksu datog

istraživanja. U teorijskom dijelu, gdje god je to moguće, izlagat će se i konsultirati empirijske verifikacije. Pored toga, u radu je prisutna **kvalitativno - kvantitativna metoda**. Za istraživački rad koristit će se i **deduktivna metoda**, kao i **metoda izučavanja individualnih slučajeva**, jer se izvjestan broj stavova temelji na saznanjima otkrivanja, razjašnjavanja i dokazivanja koruptivnih krivičnih djela u praksi.

Analizirajući zaključke otkrivačkoj djelatnosti nadležnih organa, nastojat će se koristiti i uporediti različiti i drugačiji pristupi te opisati način otkrivanja, razjašnjavanja i dokazivanja korupcije, a u tom slučaju izuzetno je bitna **komparativna metoda**. Izuzetan naglasak posvećen je metodama **analize i sinteze**. Budući da se suština istraživanja temelji na raščlanjivanju, opisivanju, istraživanju različitih odnosa, metoda analize uveliko je korištena kao osnovna metoda. U istraživanju se sintetizira i generalizira ispitivanjem jednog broja pojedinačnih slučajeva te će se njihovim povezivanjem, odnosno generalizacijom zaključivati. U tom cilju afirmisat će se standardne, ali i neke specifične metode, primjenljive za oblast istraživanja, kao što su: **kvalitativni pristup, kvalitativna metoda, komparacija, deskripcija, analiza i sinteza i metoda izučavanja individualnih slučajeva**.

1. FENOMENOLOGIJA I PRIJAVLJIVANJE KORUPTIVNIH KRIVIČNIH DIJELA-KOMPARATIVNA ISKUSTVA

Literatura pokazuje da je krivični progon za koruptivna krivična djela u dostupnim međunarodni istraživanjima, kao naprimjer u Velikoj Britaniji uglavnom situacijskog i pojedinačnog karaktera i da Veliku Britaniju, pored pojedinačnih i povremenih skandala, a koji se uglavnom tiču visokih zvaničnika u većini slučajeva odlikuje časno i pošteno postupanje državnih službenika (Xenakis, 2007; Datzer, 2011:25). U većini analiziranih dostupnih istraživanja, došlo se do zaključka da se u Velikoj Britaniji uglavnom, kada dođe do Krivičnog progona za koruptivna krivična djela, radi o pojedinačnim slučajevima. U istraživanju Sappho Xenakisa iz 2008. godine, navodi se da su Britanci kulturološki neskloni korupciji.

Korupcija u Velikoj Britaniji je fenomen u koji se po navodima istraživača građani vrlo rijetko upuštaju, odnosno sa vremena na vrijeme. Xenakis u svom istraživanju navodi, da se u Velikoj Britaniji postoji prirodna averzija prema korupciji kao takvoj, iako empirijski iste ne potvrđuje ali smatra da ljudi u Velikoj Britaniji ne vole da neko ostvari korist koristeći se nezakonitim metodama (Xenakis, 2008:15). Nadalje se navodi, kako je odgovornost za korupciju uglavnom na individualnoj razini. U svojim nalazima, ali nešto ranijih istraživanja Xenakis izlaže takođe, da se korupcija vrlo vjerovatno dešava u neznanju, jer se koruptivno krivično djelo ne doživljava kao takvo, i da uglavnom postoji politička kultura, prema kojoj je pošteno postupanje pravilo. Uzrok korupcije u Velikoj Britaniji je oportunitizam potaknut nedostacima u relevantnim normama (Xenakis, 2007). Joele Miller 2003.godine, bavio se specifičnom formom korupcije, i to onom koja uglavnom uključuje policijske službenike kao počinitelje. U svom istraživanju Miller navodi (Datzer, 2011:25) da je većina ispitanika izjavila da je korupcija na individualnoj razini najzastupljenija (Miller, 2003:13). Prema njegovim nalazima ovaj tip korupcije pogađa sve policijske snage i manje više sve pozicije u policijskoj organizaciji, a uglavnom involvira prodaju povjerljivih informacija pripadnicima zločinačkog podzemlja.

Suprotno ovom, korupcijske mreže su relativno rijetke i uglavnom su prisutne među kriminalističkim istražiteljima, a ne i ostalim kategorijama policijske organizacije. Pored odavanja povjerljivih informacija ne ovlaštenim osobama, uključuje i podmetanje dokaza, uzimanja droga od kriminalaca i sl. Ovakvi nalazi su i saglasnosti sa navodima Hubera i Uberbhofena (1997) koji navodi da je povezanost organizovanog kriminaliteta sa podmićivanjem iznimno rijetka i da su slučajevi podmićivanja rijetki i izloirani (Datzer, 2011:25). Kroz većinu istraživanja i prikupljanja dostupnih nalaza može se zaključiti da su

koruptivna krivična djela u Velikoj Britaniji uglavnom pojedinačnog karaktera i da nema naznaka za da postoji sistemska korupcija u životu javnih službenika. Britanski službenik je dobro plaćen, upoznat sa svojim pravima i obavezama i nema interesa da se upušta u bilo koji vid nezakonitog ili nečasnog ponašanja. Iako se mogu pronaći određeni podaci o korupcijskim skandalima koji su potresali Britansku javnost radilo se uglavnom o pojedinačnim slučajevima. Međutim, treba napomenuti da je po mnogim dostupnim istraživanjima za Veliku Britaniju, takođe karakteristična i visoka tamna brojka kada je u pitanju prijavljivanje krivičnih djela korupcije. Zahvaljujući naravi koruptivnih krivičnih djela, za ista se u vrlo malom broju slučajeva i saznaje, a još manji broj njih ima elemente za optuženje i konačnu sudsku odluku. U domeni koruptivnih krivičnih djela u Velikoj Britaniji nailazimo na viktimizacijske studije samoprijavljivanja, koje mogu biti od velikog značaja. Međutim, i ovdje postoji ograničenje, jer u svim studijama uglavnom se mjere koruptivna krivična djela niže razine, kao što je manja vrijednost davanja dara i slično. Dok se „krupniji slučajevi“ uglavnom rijeđe prijavljuju (Datzer, 2011:25).

Analiziranjem dostupnih podataka za SR Njemačku, došlo se do zaključka da su koruptivna krivična djela sa stanovišta fenomenologije i prijavljivanja vrlo heterogenog oblika. Isto tako obilježja ovih krivičnih djela su vrlo specifična. Prema podacima Saveznog kriminalističkog ureda SR Njemačke (Datzer, 2011), a kada je u pitanju fenomenologija podmićivanja, postoji tendencija da zbog prirode posla pojedine kategorije građana češće dolaze do prilike da budu akteri u koruptivnim krivičnim djelima. Savezni kriminalistički ured izlaže da u oblastima društvenog života korupcijom su najviše pogođene lokalne uprave i privatni sektor, a počinitelji djela su uglavnom uposlenici nekih firmi.

Ovakvi podaci navod na zaključak da se koruptivna krivična djela u SR Njemačkoj manifestuju uglavnom između uposlenika privatnog sektora i nosilaca javnih funkcija koji po prirodi posla komuniciraju sa istima (Datzer, 2011:246). U pojedinim istraživanjima Bannenberg (2002) navodi se da prilikom planskih krivičnih djela korupcije, uglavnom su bile upletene osobe koje su posjedovale određenu moć i pravo da odlučuju, odnosno imaju uticaj. U pomenutom istraživanju takođe se navodi da su akteri toliko različiti da nije moguće izvršiti tipologizaciju istih, što znači da je izvršitelj mogao biti svatko (Bannberg, 2002:210). U istraživanju autora Mischkowitz, Bruhna, Descha, Hubnera i Beesea (2000) izlažu se slični navodi.

2. OTKRIVANJE, RAZJAŠNJAVANJE I DOKAZIVANJE KORUPTIVNIH KRIVIČNIH DJELA – KOMPARATIVNA ISKUSTVA

Smatra se da su krivična djela korupcije u Velikoj Britaniji po svojoj prirodi specifična, te se stoga istima pristupa heuristički. U Velikoj Britaniji, posebno Engleskoj mnogo se piše o proaktivnom djelovanju u vezi sa organizovanim kriminalitetom i korupcijom (John, Maguire, Newburn, Williamson i Wright, 2007). Tipične specijalne kriminalističko kontrolne aktivnosti koje su usmjerene na specifične i pojedine kategorije osoba ili objekata su testovi integriteta i slično. U Velikoj Britaniji, testovi integriteta su gotovo redovna stvar. Naime, od skandala koji su potresali metropolitansku policiju sedamdestih godina, pa kasnije i devedesetih, pored komisija koje su *ad hoc* organizirane da ispituju okolnosti zloupotreba položaja u službi, zadnjih deset godina se vrlo često provode i testovi integriteta, i može se konstatovati da imaju i vrlo dobar učinak. Ispitanik iz Xenakisovog (2008:18) istraživanja, policijski službenik navodi da

Britanski policajci znaju da njihova služba provodi testove integriteta nad njima, što im je uglavnom i poticaj da prijavljuju korupciju. Istraživač smatra da su ispitanici mišljenja kako kako se isti kontrolišu i da u tome upravo vide uspjeh u čestom prijavljivanju korupcije od strane istih. Iako su testovi integriteta u Velikoj Britaniji samo dio kriminalističko – kontrolnih aktivnosti, navedena aktivnost poduzima se redovno i na razini svih policijskih snaga. Možemo

zaključiti da je za policijske službenike u Velikoj Britaniji veliki rizik upuštanje u nečasne koruptivne radnje. Antikorupcijske jedinice koriste proaktivne istražne taktike, uključujući prikriveni elektronski nadzor, upotrebu informanata, poticanje informanata iz svijeta podzemlja da otkrivaju dokaze protiv korumpiranih službenika i testove integriteta. Prikupljeni dokazi se koriste za pokretanje krivičnih ili disciplinskih postupaka protiv znatnog broja službenika (Moran, 2004). Kriminalistička kontrola je dio šire strategije koja se satoji u kreiranju posebnih antikorupcijskih jedinica, kao i razvijanja preventivnih mjera i velika posvećenost profesionalnim standardima u radu policije. Pored toga u Velikoj Britaniji razvijaju se nove strategije o novom pristupu u rukovođenju javnim službama, koje se uglavnom sastoje od niza reformi koje su usmjerene većoj ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti u radu javnih organa (Datzer, 2011:234). Veoma bitnu osnovu za provođenje kriminalističko kontrolnih aktivnosti u Velikoj Britaniji predstavlja analitika kriminaliteta. U kontekstu kriminalističke kontrole kao sredstvo najprije se koriste strategiske analitike, koje se uglavnom bave dugoročnim problemima u određenoj oblasti i koja može stvoriti kvalitetnu osnovu za intervenciju sa najboljim rezultatima u smanjenju ili prevenciji koruptivnih ponašanja.

U Velikoj Britaniji kao i u većini drugih država, način saznanja za koruptivna krivična djela je drugačiji u odnosu na druge oblike kriminaliteta. Postupanje policije u Velikoj Britaniji, kada su u pitanju koruptivna krivična djela, vođeno je „informacijama“. U istraživanju Millera (2003) sa policijskim djelatnicima u različitim policijskim službama u Engleskoj i Walesu ukazuje da, jedinice za profesionalne standarde proaktivno prikupljaju podatke o policijskom osoblju i koriste operativne djelatnike da istražuju u krajnjoj liniji djeluju protiv korumpiranog i nepoštenog osoblja (Datzer, 2011:235). Podaci mogu da potiču iz različitih izvora, finansijskih ili poreskih kontrola, prikrivenih izvida, razgovora, razmjena informacija, informanata, neformalnih obavjesti od strane drugih policijskih službenika ili putem izvještaja povodom žalbi na rad policije. Prema pomenutom istraživanju Millera, ovako dobivene informacije igrale su ne zamjenjivu ulogu, pa čak i glavnu u kasnijem procesuiranju korumpiranih službenika (Miller, 2003).

U SR Njemačkoj velika većina istraga vezanih za koruptivna krivična djela pokrene se na inicijativu organa progona, odnosno policije, navodi se u istraživanju Datzera (2011:259). Savezni kriminalistički ured SR Njemačke navodi da se uglavnom radi o „*efektu domine*“, prema kojem nalazi istraživanja jednog slučaja ukazuju na kažnjivo ponašanje i u drugim slučajevima. Isto tako objašnjenje se može potražiti i u tom da pravna lica ne rado prijavljuju korupciju u vlastitim redovima, pa cjelu stvar riješavaju putem radne ili disciplinske odgovornosti. U tim slučajevima prijave uglavnom doalze od drugih lica ili anonimno (Datzer, 2011:259). Istraga svakog šestog slučaja korupcije potiče od prijave pravnih osoba, a svaka deseta od anonimnog prijavitelja ili informatora. Pravne osobe koje prijavljuju korupciju su uglavnom druge državne institucije, a u manjem broju slučajeva je to prijava iz javne službe koja je „pogođena“ korupcijom. Ovi navodi ukazuju da je sardnja sa drugim institucijama koje po profilu takođe mogu imati dodira sa korupcijom zaista bitna karika otkrivanja korupcije u praksi.

U strukturi anonimnih prijava dominiraju informanti, koji uz uskraćivanje identifikacionih podataka prijavljuju djelo. Najmanji broj prijava dolazi iz okruženja koruptora ili koruptanda, te da se osobe iz tog okruženja iz različitih razloga teže odlučuju za prijavljivanje takvih ponašanja. U svom istraživanju Barnnenberg (2002) iznosi podatke da su indikatori korupcije prisutni, ali da se na njih ne reaguje posebno, i da se oni tumače kao pokazatelji kriminalnog ponašanja pojedine osobe (Datzer, 2011:260).

Analiza sudske prakse pokazala kako se u Bosni i Hercegovini, kada je u pitanju otkrivanje koruptivnih krivičnih djela kriminalistička kontrola poduzima vrlo rijetko. Ispitanici sa kojima je provedeni istraživanje (policijski službenici) u anketi navode da se ne pridaje dovoljna pažnja problemu korupcije od strane institucija sistema, te da je prisutan veoma mali

stepen angažovanja oko datog problema, odnosno da ne postoji politička volja. Pojednini ispitanici naveli su, kako postoji problem unutar policijskih struktura prvenstveno, odnosno mišljenja smu da bi isti mogli uspješno otkrivati i razjašnjavati koruptivna krivična djela, prije svega taj problem moraju riješiti unutar vlastite strukture. Smatraju da je većina policijskih službenika korumpirana, pa da stoga i ne pridaju poseban značaj otkrivanju korupcije (Datzer, 2011:260). Navedeno bi se moglo dovesti u vezu sa konstatacijom Dardena (Daredn, 2008:4) prema kojoj u državama sa široko rasprostranjenom korupcijom nepristajanje na istu je kontraproduktivno. Oni koji ne pristaju na korupciju, smatraju se autsajderima, koji, budući da neigraju po pravilima neformalnog sistema, bivaju difamirani i rizikuju da se kazne. Darden to jezgrovito prikazuje, „Mitom se krši zakon, ali osnažuje ili revitalizira zvanična državna hijerarhija“ te, „u državnoj hijerarhiji u kojoj je veliki dio zarade nezakonit, neposlušni se činovnik suočava sa mnogo težom kaznom“. U Bosni i Hercegovini, korupcija je oslovljena kao hroničan problem, kojem se mora ozbiljnije prići, tretiranje korupcije je i dalje reaktivnog karaktera, sa malo ili nimalo inicijativa za vlastito proaktivno reagovanje.

Jedan od problema navodi se, je svakako i analitika kriminaliteta, ona je naime sredstvo kriminalističke kontrole, treba napomenuti da se i u strategiji Bosne i Hercegovine za borbu protiv organizovanog kriminala i korupcije kao jedan od ciljeva postavlja, uspostavljanje jedinstvenog državnog sistema za prikupljanje kriminalističko obavještajnih podataka i vođenje krivičnih statistika, u sklopu čega bi bili i adekvatno obrađeni podaci o koruptivnim krivičnim djelima. Bosna i Hercegovina je nažalost sve više usamljena u neprovođenju ciljeva i strategija za borbu protiv korupcije. Primjera radi, R. Hrvatska je usvojila pristup prema kojem nije dovoljno samo „čekati“ na prijave za korupciju, nego se podržava proaktivni pristup koji se uveliko reflektira na kriminalističko – kontrolne aktivnosti (Datzer, 2011:297). Kao primjer se može navesti, zaokret u filozofiji rada Ureda za suzbijanje korupcije i organizovanog kriminaliteta (USKOK) R. Hrvatske, koji je postiga značajan napredak u otkrivanju koruptivnih krivičnih djela, pa se procjenama korumpiranosti i rizika korupcije, kao i usmjeravanjem rada tužiteljskih i policijskih organa na područja za koja je ocjenio da je u njima rizik korupcije vrlo visok, fokus u istražiteljskom radu pomjeren sa ulične na korupciju srednje i visoke razine.

Kroz analizu sudske prakse može se zaključiti da su javni izvori i sredstva javnog priopćavanja kao mogući način saznanja za korupciju u Bosni i Hercegovini kao jedan od mogućih načina saznanja, pored anonimnih prijava. Iscrpno izvještavanje u medijima, omogućava tužiteljima da razmotre popriličnu količinu informacija i ocjene da li ima sumnje na kriminalno ponašanje. Jedan od važnijih mogućih načina saznanja za koruptivna krivična djela u Bosni i Hercegovini je vlastiti operativni rad policije. Dok primjera radi tužitelji svoju heurističku ulogu ne shvataju toliko važnom, te svrstavaju vlastiti operativni rad kao modus saznanja za korupciju, tek na kraju mogućih načina (Datzer, 2011:302). Sličan situacija je i u R. Hrvatskoj, u kojoj su takođe rijetki slučajevi da državno odvjetništvo samo započinje postupak na osnovi saznanja iz drugih predmeta.¹ I Bošković (1998: 418) navodi, kako je u Srbiji takođe vlastiti operativni rad policijskih službenika osnovni način saznanja za korupciju, te u tu svrhu preporučuje i praćenje stanja u privrednim i van privrednim djelatnostima, kao i ostvarenje prijateljskih i operativnih veza „informanata“.

Prijave drugih pravnih i fizičkih lica su relativno rijetke, kao mogući način saznanja za koruptivna krivična djela u Bosni i Hercegovini. Obzirom na sve do sada navedeno, bez dileme se može konstatovati predhodno navedena činjenica, kako je u Bosni i Hercegovini, R. Srbiji i R. Hrvatskoj, kao i u Velikoj Britaniji, odnosno SR Njemačkoj način saznanja za koruptivna krivična djela drugačiji u odnosu na druge oblike kriminaliteta. Oko poteškoća dokazivanja

¹ Novosel, D., Rad državnog odvjetništva u suzbijanju i progonu korupcije. U M. Benko, J. Budak, S. Cindori, D. Derenčinović, D. Ivanušec, Š. Krasić, et al., Korupcija-pojavni oblici i mjere za suzbijanje (str.86-121). Zagreb Inžinjerski biro d.d. 2008. godine.str.101.

koruptivnih krivičnih djela u Bosni i Hercegovini, govori se o ne mogućnost dokazivanja veze između postupanja koruptora i koruptanda i svijesti volje, odnosno da se takvim postupanjem krši zakon. Jer se upravo u toj subjektivnoj sferi zapravo rješava, da li je došlo da ispoljavanja ponašanja koje ima elemente koruptivnog krivičnog djela. Na kraju možemo konstatovati, kako se istraga za koruptivna krivična djela u Bosni i Hercegovini, vrlo često ne pokreće ili obustavlja, uglavnom je to zbog poteškoća dokazivanja. Pored ostalog, možemo konstatovati da u Bosni i Hercegovini u strukturi dokazivanja za koruptivna krivična djela prevladavaju iskazi osumnjičenih, odnosno optuženih i svjedoka. Isto tako, već prethodna konstatacija da su koruptivna krivična djela intimnog karaktera, odnosno da se dešavaju „u četiri oka“, i da su očevici koruptivnog krivičnog djela rijetki ili ih čak nema.

3. KRIVIČNO PROCESNO ZAKONODAVSTVO I PRIMJENA POSEBNIH ISTRAŽNIH RADNJI U OTKRIVANJU, RAZJAŠNJAVANJU I DOKAZIVANJU KORUPTIVNIH KRIVIČNIH DJELA – KOMPARATIVNA ISKUSTVA

U zakonodavstvima zemalja klasičnog kontinentalnog sistema prava, posebno u zemljama Evropske unije, uglavnom je isključena mogućnost upotrebe dokaza koji nisu pribavljeni na zakonit način „*nezakoniti dokazi*“ i dokazi koji sami po sebi nisu nezakoniti, ili su isti pribavljeni na osnovu dokaza do kojih se došlo na nezakonit način „*plod otrovne voćke, fruit of the poisonous tree*“, nije potpuno isključen kao nezakonit. Navedena konstatacija može biti od izuzetnog zanjaja kada je u pitanju otkrivanje, razjašnjavanje i dokazivanje koruptivnih krivičnih djela. Upotrebi takvih dokaza ne dopuštaju, Belgija, Kipar, Španija, Irska, Italija, Luksemburg, Malta, Holandija, Portugal i naravno Bosna i Hercegovina kao i zemlje okruženja R. Srbija i R. Hrvatska. Međutim neke od zemalja Evropske unije u praksi poznaju izuzetke od ovog načela, kao što su Grčka i Irska.

Jedan dio Evropskih zakonodavstava ne isključuje dokaze kojima je povrijeđeno neko osnovno pravo osumnjičenog ili optuženog sudu prepuštaju da ocjeni njihovu zakonitost, dok je u Belgiji i Danskoj dopuštena upotreba ne zakonitih dokaza ukoliko su oni *in favorem* osumnjičenog ili optuženog (Igo i Zlata 2008:983). Ovdje je interesantno pomenuti da je ovakav pristup kada su u pitanju koruptivna krivična djela poprilično liberalan za osumnjičenog, kao i to da je isti moguć upravo u Danskoj, zemlji koja se nalazi na prvom mjestu kada je u pitanju indeks percepcije korupcije.² U zemljama common law sistema prava apsolutno je isključena upotreba dokaza koji su nezakoniti ili dokaza koji su nezakoniti po doktrini *ploda otrovne voćke*. Korišćenje indicijalnih dokaza dopušteno je u kontinentalnim postupcima, a sud ima pravo diskrecione ocjene njihove dokazne snage.

U zakonodavstvima zemalja common law sistema one ne predstavljaju dokaz. Prethodno izlaganje smatramo značajnim u ovom dijelu iz prostog razloga kada govorimo o otkrivanju, razjašnjavanju koruptivnih krivičnih djela, vrlo često nailazimo na konstatacije, kako je ista nemoguće otkrivati i dokazivati bez upotrebe posebnih istražnih radnji, pa je stoga značajno naglasiti na koji način se pribavljaju i upotrebljavaju zakoni u krivičnim postupcima drugih pravnih sistema. U prethodnim izlaganjima, pomenute su određene poteškoće u vezi sa registrowanjem prijava koruptivnih krivičnih djela u Velikoj Britaniji. U navedenoj zemlji zabilježene su identične poteškoće i kada su u pitanju radnje dokazivanja, kao što su pretraga, oduzimanje predmeta, nadzor nad komunikacijama i slično. Podaci Glavnog komesara za prikriveni nadzor u Engleskoj i Walesu, koji ima obavezu da pravi godišnja izvješća o primjeni mjere prikrivenog nadzora, sadrže izvjesne podatke o poduzetim mjerama prikrivenog nadzora za koruptivna krivična djela.

²Najmanje korumpirana zemlja u svijetu.

Prethodno pomenuti nalazi stručnjaka za krivično pravne i kriminološke aspekte organizovanog kriminala i korupcije unutar Vijeća Evrope³ u svom izvještaju o primjeni nadzora nad komunikacijama i intruzivnom nadzoru ukazuju da se u Velikoj Britaniji, koja je bila jedna od zemalja čije su aktivnosti analizirane, takođe potvrđuju nalaze da se nadzor nad komunikacijama zaista poduzima samo u teškim slučajevima. U mnogim slučajevima nije bilo mogućnosti za prikupljanje dovoljno dokaza protiv osumnjičenih, ili su alternativne mjere procjenjene isuviše opasnim. Pomenute aktivnosti posmatraju se kao djelovanje prema osobama prije nego prema aktivnostima. Značaj ovakvog pristupa ne leži u dokazima koji se pribavljaju za sudski postupak, nego u informacijama do kojih se dolazi i usmjeravaju istrage na određena lica ili određene aktivnosti. Primjena posebnih istražnih radnji i usmjerenost na počinitelja prije nego na aktivnost, kao segment trostruke strategije naznačena je u Bijeloj knjizi Ministarstva unutrašnjih poslova Velike Britanije, itekako je dakle prisutna u radu agencija za provođenje zakona (Datzler, 2011:242). Iako to nije dominantan oblik istražiteljske djelatnosti, ipak je korištenje podataka i saznanja dobivenih proaktivnim radom mnogo prisutnije nego u ranijem radu.

Kako je istražiteljski angažman na otkrivanju i dokazivanju korupcije složen i zahtjeva porpilične resurse, podaci o dobivenim proaktivnim radom omogućavaju racionalizaciju istražiteljskog fonda, fokusiranje na vinovnike naj štetnijeg kriminalnog ponašanja, te time ostvarenje strategiskog pristupa, navodi se u istraživanju Datzera. Potpuno je jasno kako uloga posebnih istražnih radnji, kao sredstav dokazivanja u krivičnom postupku za koruptivna krivična dje nije zanemariva, te da u velikom broju slučajeva imaju neoborivu i nespornu vrijednost u Velikoj Britaniji, i kako se odbrana uvijek fokusira na proces pribavljanja takvih dokaza, a ne na same dokaze. Mjere prikrivenog istraživanja, posebno nadzora nad komunikacijama, u Engleskoj i Walesu barem u izvjesnoj mjeri značajan su oblik heurističko-silogističke aktivnosti kod koruptivnih krivičnih djela.

Bannenberg (2002) izvještava o čestoj upotrebi posebnih istražnih radnji u slučajevima razvijenih koruptivnih odnosa i koruptivnih mreža, ne navodeći međutim konkretne pokazatelje i u koliko slučajeva su se koristile navedene radnje u SR Njemačkoj. Najčešće se radilo o policijskom nadzoru nad prostorijama i osobama u nadzoru nad komunikacijama, pa čak i prekograničnom nadzoru, ukoliko se radilo o djelima sa elementom inozemnosti. Naročito je nadzor nad telefonskim komunikacijama producirao važne podatke i dokaze, koji su kasnije poslužili i kao osnova za usmjerenje i poduzimanje drugih radnji, posebno saslušanja svjedoka i finansijskih istraga. Meyer-Weick (2005) je u svom istraživanju na 143 predmeta sa područja čitave SR Njemačke, u kojima se razmatrala primjenu nadzora i snimanja prostorija i komunikacija došlo do spoznaje da su koruptivni krivični delikti treća naj brojnija skupina krivičnih djela za koja se određuje ova posebna istražna radnja. Meyer-Weick navodi da je osnova, odnosno incijativa za sprovođenje posebnih istražnih radnji, snimanja prostorija i komunikacija u predmetima koruptivnih krivičnih djela, proistekla iz saznanja od strane potencijalnog koruptanda, pouzdanika, te unutrašnje revizije nadležne revizorske institucije.

Generalno u većini promatranih postupaka, proaktivni načini saznanja za koruptivno krivično djelo bili su osnovom za poduzimanje pomenute posebne istražne radnje. Predhodno pomenuti autor, takođe naglašava da se u slučaju koruptivnih delikata nadzor i tehničko snimanje prostorija i komunikacija pokazalo dosta uspješnim. Autor uspješnim naziva radnju čiji su se rezultati mogli koristiti kao dokaz u odlučnim činjenicama ili kao osnova za provođenje drugih radnji, ali koja u konačnici vodi poboljšanju kompletnog krivičnog postupka. Najčešće poduzimana posebna istražna radnja prilikom otkrivanja i dokazivanja koruptivnih krivičnih djela u SR Njemačkoj je nadzor nad komunikacijama i uvid u metering podatke, a

³PC-S-CO

najmanje korištena je prikriveni istražitelj, za kojeg Bannenberg (2002) tvrdi da u krupnijim, odnosno složenijim postupcima koruptivnih delikata nije igrao posebnu ulogu.

Detaljniji nalaz je u suprotnosti sa načelno širokim ovlastima koje su u SR Njemačkoj propisane za primjenu ove prikrivene istražne radnje, prema kojima upotreba mjere prikrivenog istražitelja na prijedlog policije odobrava tužitelj, a u hitnim okolnostima policija i sama može preduzeti datu radnju, a odobrenje pribaviti naknadno. Možemo konstatovati da slabija primjena radnje prikrivenog istražitelja ne leži toliko u dosljednom poštovanju načela srazmjernosti, nego na logičkoj razini, svijet koruptivskih transakcija je zatvoren, pa je policiji jako teško uopće doći u priliku da „fingira“ kontakt ili transakciju. Posebne istražne radnje u SR Njemačkoj kada su god korištene imale su dosta uspjeha, uglavnom služeći kao uvertira ili smjernica za provođenje drugih radnji dokazivanja, ili čak i kao direktan dokaz.

Prema istraživanju predhodno pomenutog autora (Datzer, 2011:326), o primjeni posebnih istražnih radnji za koruptivna krivična djela u Bosni Hercegovini, isti ukazuje da se nadzor i tehničko snimanje telekomunikacija, prema iskazima policijskih službenika primjenjuje češće, nego ostale posebne istražne radnje, ali da se generalno u Bosni i Hercegovini posebne istražne radnje iznimno rijetko koriste. Ovakav nalaz je u saglasju i sa prethodnim istraživanjem istog autora, koji navodi da velika većina ispitanika „policija i tužiteljstvo ne primjenjuju posebne istražne radnje u otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela. Postoji mnogo obrazloženja zašto se pomenute radnje, nikako odnosno vrlo malo koriste. U istraživanju (Datzer, 2011:326), jedan od ispitanika iz reda tužilaštva Bosne i Hercegovine navodi, da se posebnim istražnim radnjama zadire u privatnost osobe prema kojoj se primjenjuju posebne istražne radnje, isto tako da dosadašnji rezultati ne opravdavaju upotrebu ovih radnji. Načelo srazmjernosti i supsidijarnosti jasno ustanovljava uslove zadiranja u prava i slobode građana, koja ako se poštuju, ne bi trebala predstavljati problem.

Postojii ta mogućnost, da iskustva pojedinih tužilaca u Bosni i Hercegovini, prilikom primjene i rezultata posebnih istražnih radnji nisu zadovoljavajuća. Da se zaključiti kako ih navedena konstatacija vrlo vjerovatno i odvrća da o istima razmišljaju kao o realnoj opciji prilikom otkrivanja i dokazivanja koruptivnih krivičnih djela. Nadalje i istraživanju navodi se od strane policijskih službenika, specijaliziranih za otkrivanje i dokazivanje koruptivnih krivičnih djela, kako se vrlo malo pažnje posvećuje pomenutim radnjama, iz razloga nedostatka sredstava za angažovanje prikrivenog istražitelja ili nedostatka novca za simulirani otkup i simulirano davanje potkupnine. Isto tako, kao nedostaci navode se, ne zainteresovanost sudstva za određivanje posebnih istražnih radnji u vezi navedenih krivičnih djela, kao i ne zainteresovanost državne vlasti u Bosni i Hercegovini da se uhvati u koštac sa problematikom korupcije.

U istom istraživanju, zabilježeno je mišljenje, da policija nedovoljno koristi posebne istražne radnje zbog svoje ne adekvatne organizacijske strukture i nedovoljne tehničke opremljenosti. Kada je u pitanju primjena posebnih istražnih radnji u nadzora i tehničkog snimanja komunikacija, za koju policijski službenici i tužitelji u Datzerovom istraživanju navode, da istu u prosjeku rijetko primjenjuju, ali uglavnom u konkurenciji sa drugim radnjama. Interpersonalna komunikacije je nužan preduslov za počinjenje koruptivnog krivičnog djela, kao i vrstu, odnosno način njegovom počinjenja, vrijeme u kojem se transakcija i radnja trebaju obaviti, možemo zaključiti da tehničkim putem i registriranjem takve komunikacije između nadziranih osoba mogu poslužiti kao izuzetno važan, neposredan dokaz u počinjenju koruptivnog krivičnog djela. Konstatacija da sud ne pristaje baš često na određivanje posebnih istražnih radnji u svim podnesenim slučajevima, potvrđuje se konstatacijom o nepostojanju dovoljne razine sumnje za određivanje posebne istražne radnje. Primjenu posebnih istražnih radnji prati nekoliko uslova koji moraju biti kumulativno ispunjeni.

ZAKLJUČAK

Rezultati komparacije međunarodnih iskustava u otkrivanju, razjašnjavanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela, sa aspekta kriminalističke i pravosudne prakse, ukazali su da su pomenuta krivična djela izuzetno raznolika, odnosno heterogenog oblika kriminaliteta. Izvršioci koruptivnih krivičnih djela u pogledu fenomenologijskih karakteristika uglavnom se razlikuju od počinitelja drugih krivičnih djela. U načelu se može tvrditi da uglavnom „lakši“ slučajevi korupcije dobivaju sudski epilog, i da je sredstvo izvršenja najčešće novac. Kada je u pitanju komparacija Bosne i Hercegovine i SR Njemačke, da se zaključiti da se počinitelji uglavnom terete za davanje dara. Ova konstatacija ukazuje na to da je u većini slučajeva prisutna lakomislenost aktera, što u suštini i ne zahtijeva posebno kriminalističko istraživanje. Još jedan od zaključaka je i to da su koruptivna krivična djela uglavnom u korelaciji sa drugim oblicima kriminaliteta. Preporuka u kriminalno-političkom smislu bila bi da je potrebno kontinuirano kadrovsko i finansijsko jačanje i specijalizacija policijskih organa, odnosno organa krivičnog gonjenja, koji će biti u mogućnosti prepoznati povezanost koruptivnih krivičnih djela sa drugim krivičnim djelima. Kada je u pitanju otkrivanje i dokazivanje koruptivnih krivičnih djela, primjetno je da se u Velikoj Britaniji prakticira i redovno provodi oblik kriminalističke kontrole. Dok se u Bosni i Hercegovini pitanje kriminalističke kontrole posmatra kao sporadična i rijetko prakticirana djelatnost. Ono što karakterizira sve tri analizirane zemlje jeste da je najčešći način saznanja za koruptivna krivična djela upravo anonimna prijava. Takođe je primjetno da je najčešći razlog zbog kojeg se istraga obustavlja nedostatak dokaza. U vezi s tim, mišljenja smo da je potrebna kontinuirana obuka o otkrivanju i dokazivanju koruptivnih krivičnih djela, sa ciljem usvajanja adekvatnog pristupa i utvrđivanja svih bitnih obilježja krivičnog djela. Narav koruptivnih krivičnih djela, ukazuje na to da bi se pojedine posebne istražne radnje trebale češće primjenjivati u otkrivanju i dokazivanju istih, nego što je to situacija za druga krivična djela. Prethodna komparacija ukazuje na zaključak da se posebne istražne radnje veoma slabo koriste, ali i na to da je najčešće korištena radnja nadzora nad komunikacijama.

U Velikoj Britaniji često je poduziman prikriveni nadzor, dok je u SR Njemačkoj nadzor nad prostorijama i osobama. U Bosni i Hercegovini, pored nadzora nad komunikacijama, koristio se prikriveni istražitelj, čija je upotreba bila zanemariva u drugim zemljama. Kada su posebne istražne radnje korištene, u većini slučajeva se radilo o krupnijim slučajevima koruptivnih delikata, a pomenute radnje su tada imale i relativno dosta uspjeha, i uglavnom su služile kao smjernica za provođenje drugih radnji dokazivanja, ili kao direktan dokaz. U Velikoj Britaniji, korištena posebna istražna radnja prikrivenog nadzora, odnosno nadzora i tehničkog snimanja prostorija i tehničko snimanje osoba i predmeta koje su u vezi snjima, uglavnom je služilo u indicijalne svrhe dokazivanja povezanosti samih aktera korupcije. U SR Njemačkoj, nadzor nad prostorijama i osobama kao direktna radnja dokazivanja inkriminirane djelatnosti. U Bosni i Hercegovini iznimno korištene pomenute istražne radnje, i to uglavnom kao razlog dokazivanja povezanosti aktera korupcije i aktera određene transakcije.

Kod nas je uglavnom korištena posebna istražna radnja prikrivenog istražitelja informatora. Koruptivna krivična djela u Velikoj Britaniji su heterogenog oblika, za koja se često saznaje putem kriminalističke kontrole, odnosno putem analitike kriminaliteta ili anonimnih prijava, kao i to da mjere prikrivenog istraživanja, posebno nadzora nad komunikacijama, bar u izvjesnoj mjeri predstavljaju značajan oblik heurističko silogističke aktivnosti u njihovom tretiranju. Kada je u pitanju SR Njemačka, to je zemlja koja je posljednjih par decenija posvetila ozbiljnu pažnju krivičnim djelima korupcije, organiziranom kriminalitetu, pranju novca i drugim sličnim oblicima složenog kriminaliteta. U komparativnom istraživanju primjećeno je da se u SR Njemačkoj koruptivna krivična djela, sa stanovišta karakteristika počinitelja, razlikuju od ostalih oblika kriminaliteta. Čini se da je

upravo specifičnost ove vrste kriminaliteta bio povod nadležnim organima, da na kriminalno-političkom planu većom primjenom proaktivnih načina saznanja, dosljednim i upornim istraživanjem poznatih djela, te upotrebom posebnih istražnih radnji postignu značajnije efekte na planu smanjivanja tamne brojke korupcije, i da demonstriraju ozbiljnost i odlučnost u njenom suzbijanju.

Iz navednog se da zaključiti da su istražiteljski organi u SR Njemačkoj posezali za instrumentom posebnih istražnih radnji kad god se za to ukazala prilika. Kada je u pitanju Bosna i Hercegovina, to je zemlja koja je snažno opterećena problemom rasprostranjenosti korupcije u praksi, koja se nameće kao jedno od glavnih pitanja progresa države i integracije u savremene ekonomske i političke tokove. Norme krivičnog prava su uglavnom usklađene sa odgovarajućim međunarodnim standardima, a njihova primjena je uglavnom okolnosno uvjetovana. U pogledu heurističkog pristupa, proaktivan rad je rijedak, a poseban je problem utvrđivanja osnova sumnje. Pretpostavlja se da je pomenuti problem uvjetovan načinom saznanja za koruptivna krivična djela. U silogističkoj praksi dominiraju opće radnje dokazivanja – najčešće je to ispitivanje osumnjičenog i saslušanje svjedoka, a upotreba posebnih istražnih radnji je rijetka.

LITERATURA

1. Bannberg, B. (2002). *Korruption in Deutschland und ihre strafrechliche Kontrolle*, Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
2. Bošković, M. (1998). *Kriminalistika metodika 1*. Beograd, Policijska akademija.
3. Datzler, D. (2011). *Otkrivanje i dokazivanje kaznenih djela primanja i davanja dara i drugih oblika koristi*, Doktorska disertacija, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu. Sarajevo.
4. Huber, B. (1997). Engländer und Wells. U. A. Eser, M. Überbuchen, & B. Huber, *Korruptionsbekämpfung durch Strafrecht*, str. 69-99. Freiburg im Breisgau: Max Planck – Institut für ausländisches und internationales Strafrecht.
5. Bojanić, I., Đurđević, Z. (2008): *dopuštenost uporabe dokaza pribavljenih kršenjem temeljnih ljudskih prava*, Zagreb, Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu, vol. 15, broj 2/2008.
6. John, T., & Maguire, M. (2007). *Criminal intelligence and the National intelligence Model*. U T. Newburn, T., Williamson, & A. Wright, *Handbook of Criminal Investigation*.
7. Meyer-Wieck, H. (2005). *Der Große Lauschartgriff*. Berlin: Duncker & Humblot.
8. Miller, J. (2003). *Police Corruption in England and Wales: An assessment of current evidence*. London: Home Office.
9. Mischkowitz, R., Bruhn, H., Desch, R., Hubner, G – H., Beese, D. (2000). *Einschätzungen zur Korruption in der Polizei, Justiz und Zoll*. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
10. Moran, J. (2004). *Blue walls, grey areas and cleanups: Issues in the control of police corruption in England and Wales*. *Crime, Law & Social Change*, 43 (1), 57-79.
11. Xenakis, S. (2008). „The View from above, Interviews with Corruption Experts in the UK. Konstanz; University of Konstanz, Research group Sociology Knowledge.
12. Xenakis, S. (2007). „The Dog's that Didn't Bark; Exploring Perceptions of Corruption in the UK. Konstanz; University of Konstanz, Research group Sociology Knowledge.

Primljeno/Submitted: 10.06.2020.
 Prihvaćeno/Accepted: 22.10.2020.

Stručni rad
 Professional paper

JEL classification: B22, E01, F13

ULOGA SUDIONIKA PRIVREDE U PROCESU KONVERGENCIJE PREMA EUROPSKOJ UNIJI

THE ROLE OF ECONOMIC PARTICIPANTS IN THE CONVERGENCE PROCESS TOWARDS THE EUROPEAN UNION

Jelena Ljubas Ćurak*

SAŽETAK

Bitnost konvergiranja ekonomskih varijabli prema Europskoj Uniji, od velike je važnosti, kako na makro razini tako i na mikro razini. Ispitivanje varijabli na makro razini mogu istraživača usmjeriti na pogrešan smjer prilikom donošenja općeg zaključka o stupnju konvergencije ekonomskih varijabli. Zbog toga ispitivanje procesa konvergencije, mora obuhvatiti širi krug ekonomskih varijabli, kako bih ustanovili pravičan i dovoljno mjerljiv stupanj konvergencije promatrane zemlje prema Europskoj Uniji. Pravna, ekonomska i pri kraju politička uređenost je jedna od bitnih odrednica konvergencije ili divergencije u procesu ispitivanja ekonomskih varijabli. Zakonodavstvo i uređenost privrede u Bosni i Hercegovini, ekonomski kriteriji konvergencije i politička složenost unutar zemlje, usporavaju i smanjuju konkurenciju privrede Bosne i Hercegovine u odnosu na promatrane zemlje okruženja. Država, stanovništvo i poduzeće, moraju međusobno uskladiti svoje djelovanje na mikro i makro razini kako bih ostvarili što učinkovitiji i djelotvorniji kružni tok jedne privrede i približili se razvijenosti privrede zemalja Europske Unije.

Ključne riječi: stanovništvo, država, poduzeće, Bosna i Hercegovina, Europska Unija.

ABSTRACT

The importance of converging economic variables towards the European Union is of great importance, both at the macro level and at the micro level. Testing variables at the macro level can researchers focus on the wrong direction when making a general conclusion on the degree of convergence of economic variables. Therefore, the examination of the convergence process must include a wider range of economic variables, in order to establish a fair and sufficiently measurable degree of convergence of the observed country towards the European Union. Legal, economic and finally political order is one of the important determinants of convergence or divergence in the process of examining economic variables. Legislation and regulation of the economy in Bosnia and Herzegovina, the economic criteria konvergencije and political complexities inside the country, slow down and reduce competition in the economy of Bosnia and Herzegovina in relation to the observed neighboring countries. Country, people and company, have reconciled their effects on micro and macro levels in order to achieve more effective and efficient circuit of an economy and closer to the development of the economy of the European Union.

Keywords: population, state, enterprise, Bosnia and Herzegovina, European Union.

*Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, docent, jelena.ljubas@unvi.edu.ba,

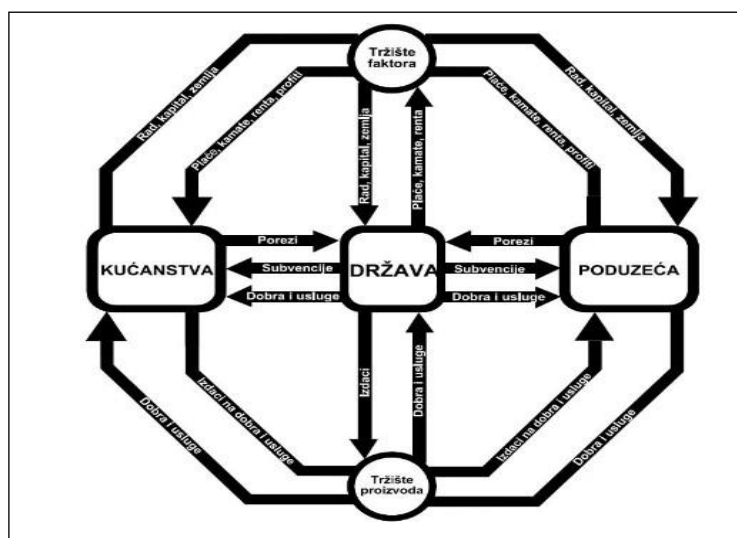
UVOD

Aktualnost europskih integracija i konvergencije pojedinih zemalja u suvremenom ekonomskom sustavu, ima za cilj ispitati izraženost prilagodbe privrede Bosne i Hercegovine prema europskim integracijama i zemljama u okruženju. Da bi na pravilan način ispitali značaj sudionika privrede, moramo uključiti najvažnije sudionike privrede. Država kao glavni regulator funkcioniranja tržišta i njena uloga kroz pravne kriterije, određuju uspješnost obavljanja poduzetničke djelatnosti, a sa druge strane poduzeće, koje ne može zadovoljiti vlastite interese i interese na strani potražnje bez zakonske uređenosti na razini države. Stoga međusobno djelovanje države i poduzeća određuje zadovoljstvo na mikro razini to jest domaćinstva i stanovništva u cijelosti. Svrha analiziranja jeste utvrditi pojedinačni značaj svakog od glavnih sudionika privrede u procesu konvergencije prema Europskoj Uniji i ustanoviti prednosti i nedostatke privrede Bosne i Hercegovine u cijelosti.

1. ZNAČAJ KONVERGIRANJA S EKONOMSKOG STANOVIŠTVA

Privredu jedne zemlje čine stanovništvo, kao fizička lica, poduzetnici odnosno privrednici kao pravna lica i država koja reguliše međusobne odnose između javnog sektora i privatnog sektora, javnog sektora i fizičkih lica. S ciljem da u zatvorenom krugu tri glavna sudionika, gospodarstvo ostvari što veći stupanj konvergencije i prilagodi se utjecajem vanjskih čimbenika. Mnogi autori različito tumače bitnost pojedinog sudionika u privredi. Međutim privreda bez jednake uključenosti svih sudionika u privredi ne može na efikasan način funkcionirati. U nastavku rada detaljno će biti prezentirani podaci i činjenice za pojedinog sudionika privrede u odnosu na značaj konvergiranja Bosne i Hercegovine u odnosu na Europsku Uniju.

Slika 1. Kružni tok suvremenog gospodarstva



Izvor : Bakalar (2009 : 29)

Prema Slici 1. vidljivo je da u tržišnom gospodarstvu, bitnu ulogu igra država, kao određeni regulator između proizvođača i potrošača to jest uređuje odnose na tržištu i djeluje na odluke potrošača i proizvođača. Razni regulatori su određeni kao što su porezi/subvencije i zakoni na tržište gdje vlada neefikasnost tržišta i gdje svojim djelovanjem utiču indirektno na poslovanje poduzeća.

2. ZNAČAJ STANOVNIŠTVA U PROCESU KONVERGENCIJE PREMA EUROPSKOJ UNIJI

Stanovništvo, kao bitan sudionik u kružnom toku jedne privrede, utječe na djelovanje države, javnog sektora, poduzeća privatnog sektora, djelovanja i funkcioniranja tržišta putem ponude i potražnje. Svaki pojedinac u ekonomiji, pripada nekom domaćinstvu. Domaćinstvo je istovremeno potrošačka jedinica i vlasnik faktora proizvodnje. Kao potrošačka jedinica donosi odluke o kupovini raznih dobara potrebnih za život. Domaćinstva su vlasnici faktora proizvodnje, rada, kapitala i prirodnih resursa, koje iznajmljuju poduzećima uz naknadu, plaću za rad, kamatu ili dividendu za kapital, rentu za zemlju Bakalar (2009:21). Prema podacima prikazanim u Tablici 1. odlike koje karakterišu stanovništvo jeste BDP, s makroekonomskog stanovišta, prosječne plate, stopa aktivnosti, nezaposlenih odnosno zaposlenih, kao neki od glavnih obilježja.

Značaj bruto društvenog proizvoda kao indikatora makroekonomije, budi različita stajališta ekonomista. Za mnoge BDP označava zdravlje jedne ekonomije, kao rezultat svih predhodno poduzetih radnji i kao mjera blagostanja u državi. Bosna i Hercegovina kao zemlja u tranziciji bilježi manji BDP- po glavi stanovnika u odnosu na druge susjedne zemlje, kao što su Sjeverna Makedonija, Crna Gora i Hrvatska, ali minimalno veći od Albanije, prikazano na Grafikonu 1. gledano s stajališta prosječnih plata, Bosna i Hercegovina, jedna je od zemalja koja bilježi stopu rasta prosječnih plata u odnosu na prosinac/ decembar 2018. godine kada je iznosila 906 KM, dok je u 2019. godini iznosila 951 KM. Također bilježi i pozitivne rezultate na tržištu rada.

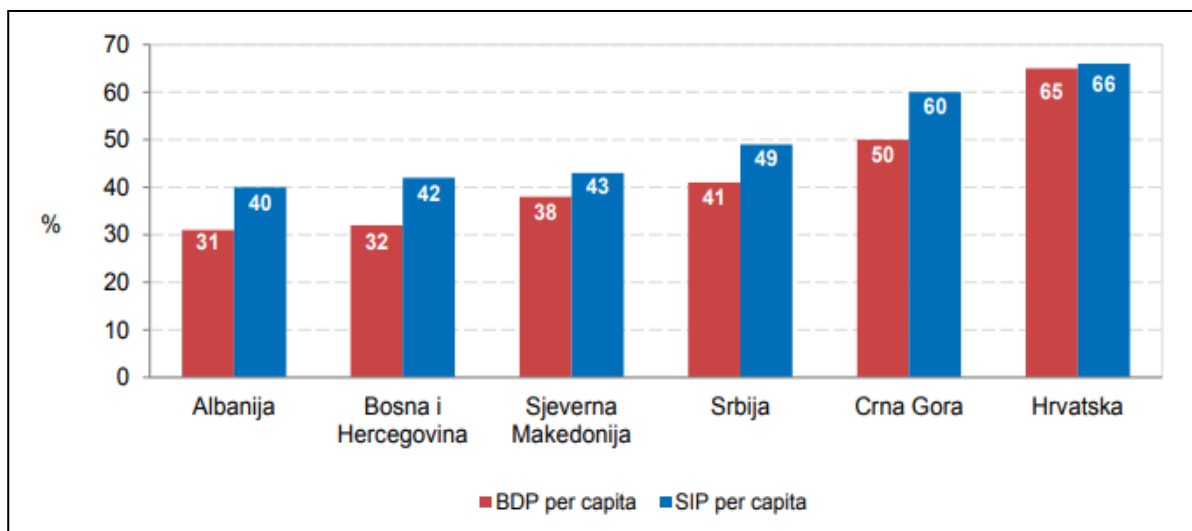
Stopa aktivnosti u 2019. godini je 42,1% na istoj razini kao i predhodna godina, dok je stopa zaposlenosti porasla s 34,3 % na 35,5% u 2019. godini, a stopa nezaposlenosti je pala s 18,4 % u 2018. godini na 15,7 % u 2019. godini. S obzirom da je svijet pogođen svjetskom pandemijom, u bliskoj budućnosti ćemo biti svjedoci posljedica na životni standard.

Tablica 1. Karakteristike stanovništva i privrede Bosne i Hercegovine 2019.godini

Faktori		2019. godina
1.	Bruto društveni proizvod	35,229 milijarde KM
2.	Bruto društveni proizvod po glavi stanovnika	10.108 KM konvertibilnih maraka
3.	Stanovništvo	3,3 milijuna stanovnika
4.	Plaće-prosjecna isplaćena neto plata	951 KM- za prosinac/decembar 2019.
5.	Stopa aktivnosti	42,1 %
6.	Stopa zaposlenosti	35,5%
7.	Stopa nezaposlenosti	15,7%

Izvor : Izrada autora prema : <http://www.bhas.ba/>

Grafikon 1. Bruto domaći proizvod (BDP) u standardu kupovne moći za 2019.godini

Izvor:http://file:///C:/Users/Celsius/Desktop/Informacija_o_konkurentnosti_ekonomije_u_BiH.pdf

3. ZNAČAJ DRŽAVE U PROCESU KONVERGIRANJA PREMA EUROPSKOJ UNIJI

Jedan od glavnih prioriteta definiranih Ugovorom iz Maastrichta, jeste stabilan udjel javnog duga, do 60% BDP-a, kao karakteristika, fiskalnog položaja zemlje. Mnoge zemlje suočile su se s posljedicama iz prošlosti, financijskim krizama, unutarnjoj nestabilnosti, koje su nazadovale jednu privredu, povećale zaduženost, odnosno javni dug. Javni ili državni dug čine iznosi koje je država pozajmljivala kako bi financirala prošle deficite. Često se upotrebljava riječ "dug", a pri tom se misli na "deficit". Razlika između ta dva pojma može se jednostavno objasniti. Ako su državni rashodi veći od državnih prihoda, proračun iskazuje deficit koji se

mora financirati pozajmljivanjem. Iznos deficita povećava dug i samo ga suficit može smanjiti (http://www.ijf.hr/pojmovnik/javni_dug.html). Javni dug na razini Bosne i Hercegovine čini unutarnji i vanjski dug. Vanjski dug u odnosu na unutarnji dug, zauzima veći iznos u ukupnom javnom dugu. Vanjski dug u odnosu na predhodne godine, je u porastu, Federacija Bosne i Hercegovine, ima veći vanjski dug nego entitet Republika Srpska. Dok iznos unutarnjeg duga, u većem postotku u entitetu Republika Srpska sa 64,22 %, dok je u Federaciji BiH učešće u unutarnjem dugu bilo 35,70%.

Tablica 2. Vanjski i unutarnji dug Bosne i Hercegovine 2019. godine

Opis	Ukupno	Od toga			
		FBiH	RS	Distrikt	Institucije BiH
<i>Vanjski državni dug</i>	7.670,28	4.520,57	3.027,05	53,61	69,05
<i>Vanjski dug entiteta i Distrikta</i>	444,44	76,22	368,22	0,00	0,00
<i>Vanjski dug jedinica lokalne samouprave</i>	24,15	0,00	24,15	0,00	0,00
<i>Vanjski dug BiH</i>	8.138,87	4.596,79	3.419,42	53,61	69,05
<i>Unutarnji dug</i>	3.061,46	1.093,07	1.966,00	2,39	-

Izvor:https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/javni_dug/informacije/2020/april/Informacija%20o%20stanju%20javne%20zaduzenosti%20BiH%20na%20dan%2031%2012%202019%20BOS.pdf

Tablica 3. Stanje javnog duga na dan 31.12.2019. godine

Stanje javnog, unutarnjeg i vanjskog duga na dan 31.12.2019. godine		Od toga :							
		FBiH	%	RS	%	Distrikt Brčko	%	Institucije BiH	%
<i>Javni dug</i>	11.200,33	5.689,86	50,80	5.385,42	48,08	56,00	0,50	69,05	0,62
<i>Vanjski dug</i>	8.138,87	4.596,79	56,48	3.419,42	42,01	53,61	0,66	69,05	0,85
<i>Unutarnji dug</i>	3.061,46	1.093,07	35,70	1.966,00	64,22	2,39	0,08	0,00	0,00

Izvor:https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/javni_dug/informacije/2020/april/Informacija%20o%20stanju%20javne%20zaduzenosti%20BiH%20na%20dan%2031%2012%202019%20BOS.pdf

Kada se posmatra struktura vanjskog duga po kreditorima, najveći udjel imaju Svjetska banka - IDA i IBRD s 33,51 posto, Evropska investiciona banka s 22,94 posto, Pariški klub kreditora sa 7,78 posto, Evropska banka za obnovu i razvoj sa 6,70 posto, Međunarodni monetarni fond sa 5,05 posto, što predstavlja 75,98 posto ukupne vanjske zaduženosti (<https://www.oslobodjenje.ba/vijesti/bih/javna-zaduzenost-bih-na-kraju-2018-godine-11-1-milijardu-km-444950>). Prema podacima agencije za statistiku, pojedinačna prosječna

zaduženost u entitetu Republike Srpske u javnom dugu 5.385,42 , a u Federaciji je iznosila 5.689,86 KM, što ukupno za 2019. godinu iznosi oko 11 milijardi i 200 milijuna KM.

3.1. Reformska agenda

S ciljem kvalitetnijeg i bržeg integriranja u Europsku Uniju, Bosna i Hercegovina 2008. godine s potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, koji tek nakon sedam godina stupa na snagu započinje put pristupanja Europskoj Uniji. Potrebne reforme koje bih omogućile Bosni i Hercegovini kraći period boravka u "čekaonici", definirane su od svjetskih lidera u dokumentu *Reformska agenda* za period 2015-2018. godine. Reformskom agendom definirano je šest područja u kojima su reforme nužne i prioritetne (vpi.ba/wp-content/uploads/2017/06/5.6.2017.-ANALIZA-FINAL.pdf):

- Javne finansije, oporezivanje i fiskalna održivost
- Poslovna klima i konkurentnost
- Tržište rada
- Reforma socijalne zaštite i penzija
- Vladavina prava i dobro upravljanje
- Reforma javne uprave

Svrha pojedinačnih reformi jeste zadovoljiti kriterije, konkurentnosti, kvalitetno poslovno okruženje, investicije, reformu javne uprave i socioekonomske politike, što je definirano kao cilj kriterija iz Kopenhagena.

Tablica 4. Ostvareni rezultati "Reformska agenda 2015-2018"

Čimbenici	2015-godina	2018-godina
<i>Poslovna klima i konkurentnost</i>		
Indeks konkurentnosti (GCI)	111-rang mjesto	91- rang mjesto
Lakoća poslovanja	107- rang mjesto	86- rang mjesto
<i>Javna uprava</i>		
Zaposleni-javna uprava	74.706 (oktobar/listopad)	75.451 (oktobar/listopad)
<i>Vladavina prava</i>		
Indeksu percepcije korupcije	76- rang mjesto	89- rang mjesto
<i>Javne finansije</i>		
Javni dug	8.4 milijarde KM	11,1 milijarde KM
Javne investicije	1.029,10 miliona KM, odnosno 3,6% udjela u BDP-u	0,86 milijardi KM. odnosno 2,5% udjela u BDP-u

Izvor: Izrada autora prema:

[https://transparency.hr/file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202018%20%20Bosna%20i%20Hercegovina%20\(1\).pdf](https://transparency.hr/file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202018%20%20Bosna%20i%20Hercegovina%20(1).pdf)

U Tablici 4. ostvareni rezultati "Reformska agenda 2015-2018" godine, prikazuju jasne rezultate *Reformske agende 2015-2018 godine*. Podaci o poslovnoj klimi i konkurentnosti, sa stajališta poduzetnika su poražavajući. Indeks globalne konkurentnosti (GCI) dokument Svjetski ekonomski forum i Lakoća poslovanje (Doing Business) dokument Svjetske banke, koji je od velike važnosti svjetske razine, pokazuje nedostatke s kojima se susreću fizička i pravna lica Bosne i Hercegovine. Pojam konkurentnosti je superiornost, u odnosu na druge rivale, druge konkurente na tržištu. Unković (2010:207). Poslovna klima i konkurentnost, u odnosu na druge zemlje zapadnog Balkana, koje su bolje rangirane od Bosne i Hercegovine su

Srbija, Crna Gora i Makedonija. Privrednici unutar Bosne i Hercegovine se susreću s složenom procedurom osnivanja poduzeća, troškovi, početni kapital, dobivanja građevinskih dozvola i mnoge druge proceduralne čimbenike koje usporavaju rast privrede Bosne i Hercegovine. Javna uprava kao drugo važno polje regulisanja, pokazuje porast javnih rashoda (uposlenika), što je suprotno cilju djelovanja i jačanju Reformske agende 2 u polju tržišta rada. Svrha jeste smanjiti indeks percepcije korupcije (Transparency International), povećati efikasnost u borbi protiv korupcije. Bosna i Hercegovina je jedna od najviše koruptivnih zemalja bivše Jugoslavije. Poticaji domaće privrede, jačanje zaduživanja, minimalno olakšavanje realizacije javnih investicija koje su značajnom padu, s akcentom na prostornu infrastrukturu, rezultira neispunjenosti Reformske agende.

4. ZNAČAJ PODUZEĆA U PROCESU KONVERGIRANJA PREMA EUROPSKOJ UNIJI

Poduzetnici su osnivači poduzeća. Poduzeće je materijalizacija njihovog poduzetništva. Glavne osobine poduzetnika su : inovativnost i sklonost prema riziku. Vođeni određenom vizijom, poduzetnici pomjeraju granice progressa ne samo na sebe, već i na društvo u cjelini Mahmutović, Kulović (2010:106). Pojam konkurentnosti se može definirati prema mnogim autorima, teoretičarima i drugima. Glavna svrha konkurentnosti jeste, sposobnost zemlje da osigura, položaj na tržištu u odnosu na druge zemlje, s sličnom ili istom ekonomskom strukturom ili ekonomskim stupnjem razvoja. Konkurentnost zemlje ovisi o makroekonomskim karakteristikama poput ekonomsko političke stabilnosti, komunikacijske i institucionalne infrastrukture, pravnog sustava i ostalih makroekonomskih pokazatelja, ali i o mikroekonomskim karakteristikama poput zdravog poduzetničkog okruženja, poticanje inovacija, istraživanja i razvoja i drugo Grgić, Bilas, Franc (2010:90). Kroz povijest djelovanja, pojedini su smatrali, da konkurentnost zemlje ovisi o mikroekonomskim faktorima, dok u zadnje vrijeme, krenuvši i od poznatog znanstvenika Michela Portera tzv. " Porterov dijamant ", koji na temeljit i svrsi shodan način, definira i opravdava ulogu države u stvaranju i održavanju konkurentnosti na zavidnoj razini, povezivajući kupca, državu, poduzeće, putem tržišta, odnosno ponude i potražnje.

4.1. Mjerenje konkurentnosti

Kao ranije naglašeno, kroz prošlost istraživanja konkurentnosti, veća pozornost istraživača je posvećena istraživanju konkurentnosti na mikrorazini. U zadnje vrijeme, javnosti su dostupni podaci od strane Svjetskog ekonomskog foruma i mnogih drugih instituta, o rezultatima mjerenja konkurentnosti na nacionalnoj razini. Jedan od pokazatelja je i GCI (*Growth Competitiveness Index-GCI*), 155 kriterija, u grupi od osam faktora konkurentnosti, s makroekonomskog stajališta. Osim indeksa GCI-a, dok s poslovnog stajališta, mjerenja konkurentnosti, indeks poznat pod nazivom BCI (*Business Competitiveness Index-BCI*), koji uzimajući u obzir BDP-per capita, mjeri nacionalni prosperitet, odnosno nacionalnu konkurentnost. 2005. godine Svjetski ekonomski forum, je objedinio dva navedena indeksa i definirano 12 stupova konkurentnosti a to su Grgić i sur. (2010:98) :

1. Institucije
2. Infrastruktura
3. Makroekonomska stabilnost
4. Zdravstvo i osnovno obrazovanje
5. Visoko obrazovanje i usavršavanje

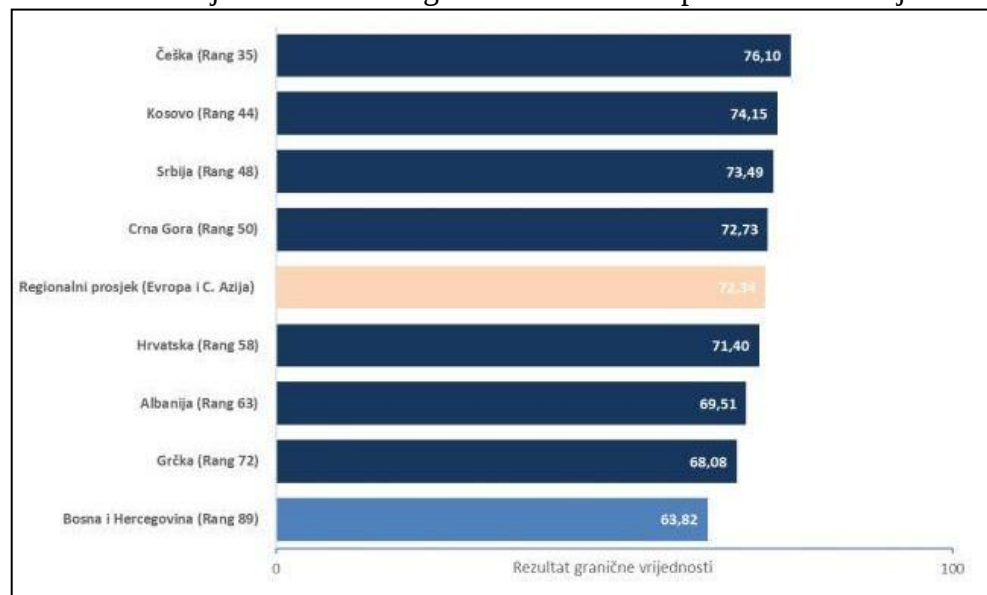
6. Efikasnost tržišta robe
7. Efikasnost tržišta rada
8. Sofisticiranost finansijskog tržišta
9. tehnološka opremljenost i apsorpcijski kapacitet
10. Veličina tržišta
11. Poslovna sofisticiranost
12. Inovacije

Osim bitnih pokazatelja, faktora za mjerenje konkurencije na makro razini, od velike važnosti su i pokazatelji na mikro razini, krenuvši od analize konkurencije do analize potrošača, koristeći metode SWOT- analize i metodu *benchmarking-a*, kao jednih od najpoznatijih metoda u primjeni od strane poduzetnika, analizirane kroz tijek poslovanja.

4.2. Indeks Lakoće poslovanja

Svjetska banka godišnje javno objavljuje izvješće o Lakoći poslovanja, koji uzima 11 indikatora, u odnosu na 190 zemalja koje su uzete u obzir mjerenja. Svrha izvještaja jeste osigurati podatke, stanja privrede Bosne i Hercegovine, s stanovništva poduzeća u odnosu na druge promatrane zemlje, istaknuvši poteškoće, s kojima se susreće privreda Bosne i Hercegovine, s ciljem jačanja mjera za njihovo suzbijanje u budućnosti i poboljšanja poslovnog ekonomskog regulatornog okruženja. Lakoća poslovanja ne obuhvata makroekonomsku stabilnost, antikorupcijsku politiku, antimonopolsku politiku, veličinu tržišta i neke druge sfere koje su jako važne za uspostavljanje temelja održivog rasta. (<file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202019.%20Bosna%20i%20Hercegovina.pdf>).

Grafikon 2. Stanje Bosne i Hercegovine u odnosu na promatrane zemlje 2019.godine



Izvor: <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202019.%20Bosna%20i%20Hercegovina.pdf>

Tablica 5. Indikatori Bosne i Hercegovine i zemalja u okruženju 2019.godina (rang)

Indikator	Bosna i Hercegovina	Hrvatska	Srbija	Crna Gora	Kosovo	Alanija
Osnivanje poduzeća	183	123	40	0	13	45
Dobivanje građevinske dozvole	167	159	11	5	100	151
Priključenje električne energije	130	61	104	34	113	140
Registracija imovine	99	51	55	6	37	98
Mogućnost kreditiranja	60	85	60	2	12	44
Zaštita manjinskih interesa	72	38	83	7	95	26
Poreska politika	139	89	79	8	44	122
Međunarodna trgovina	37	1	23	7	51	24
Izvršenje ugovora	75	25	65	4	90	98
Rješavanje nesolventnosti	37	39	49	3	50	59
Regulacija tržišta rada	183	123	40	0	13	45

Izvor:file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202019.%20Bosna%20i%20Hercegovina.pdf

Bosna i Hercegovina, prema prikazanim podacima na Grafikon 2. Stanje Bosne i Hercegovine u odnosu na promatrane zemlje i Tablica 5. Indikatori Bosne i Hercegovine i zemalja u okruženju, pokazuje manjkavosti privrede Bosne i Hercegovine. Poražavajući su pokazatelji da Bosna i Hercegovina zauzima među posljednjim mjestima u većini pokazatelja lakoće poslovanja, kao što je osnivanje poduzeća od 1-190 rangu , se nalazi na 183. mjestu, poreska politika 139.mjesto, a dobivanje građevinske dozvole na 167. Mjesto.

ZAKLJUČAK

Proces konvergiranja, analiza varijabli na mikro i makro razini, od istraživača u procesu analiziranja, zahtjeva mnogobrojno informacija kako bi se tvrdnja mogla dokazati i donijeti pravovaljan opći sud. Kao i mnogim drugim analizama, bilo stručnim ili znanstvenim radovima proces konvergencije je pojam koji nije istraživao u zadovoljavajućoj mjeri, posebice u procesu strukturne konvergencije. Mikro razina države je od velike važnosti, kako bi pokazatelji na makro razini bili na zadovoljavajućoj razini. Poduzeće, poduzetnik, ima bitnu ulogu u slobodnom tržišnom gospodarstvu. Oni su ti koji pokreću privredu i prema pokazateljima, u sklopu godišnjih izvještaja, koji sami pokazuju činjenično stanje, da uslužne djelatnosti nose najveći udio u privredi u slobodnom tržišnom gospodarstvu. Bosna i Hercegovina, zemlja u tranziciji, analiziranjem i predstavljanjem podataka kroz rad, pokazuje zapanjujuće podatke. Prema kriterijima koji su uslov za prilagođavanje privrede, javni dug, je na zadovoljavajućoj razini, u odnosu na zemlje okruženja, koje imaju sličnu ekonomsku povijest. Dok detaljnijem analiziranjem, ispitivanjem pokazatelja na mikro razini, dolazimo do drugačije slike privrede Bosne i Hercegovine.

Kao i ostale zemlje, tako i Bosna i Hercegovina, u vrijeme velikih migracija, bilježi odljev radne snage, potaknute su djelatnosti koje ne stvaraju novu vrijednost, mlađoj i perspektivnoj osobi koja ima obrazovne sposobnosti raditi, pridonijeti široj društvenoj zajednici, takozvana tromost sustava, birokracija, neuređenost sustava, dugi vremenski period od planiranja ideje, do njene realizacije koji dokazuju i pokazatelji lakoće poslovanje privrede

Bosne i Hercegovine u odnosu na ostale promatrane zemlje. Poražavajući su podaci da zemlje s kojima je Bosna i Hercegovina, bila u sklopu u bliskoj prošlosti, da pokazuje napredne i pozitivnije podatke kako na mikro tako i na makro razini. Poražavajući je učinak, da Bosna i Hercegovina, koja je u bliskoj prošlosti, bila dio bivše Jugoslavije, kao i ostatak susjednih zemalja, da ostvaruje minimalne rezultate mjerene indeksom lakoće poslovanje, indeks korupcije i indeks globalne konkurentnosti. Porezne reforme, socijalne reforme, malu pozornost pridodaju domaćim poduzetnicima, investitorima, potrošačima. Prevelika opterećenost mirovinskog fonda, proračuna Bosne i Hercegovine, veći broj uposlenih u javnom sektoru, mnogobrojni šokovi, signaliziraju da Bosna i Hercegovina, ne provodi reforme na način koji bi zadovoljili kriterije Europske Unije.

Podaci, informacije, koje su javno dostupni fizičkim i pravnim osobama, od strane institucija Bosne i Hercegovine nisu u potpunosti relevantni, mnogobrojne informacije nisu na vrijeme revidirani, ažurirani, stavljeni na raspolaganje javnosti, što usporava proces istraživanja i dovodi u pitanje pouzdanost rezultata istraživanja. Prema iznesenim podacima, rezultatima, definicijama, pravilima, da provođenje reformskih procesa minimalno utječu na razvoj privrede Bosne i Hercegovine.

LITERATURA

1. Bakalar. J. (2009). Mikroekonomija, HKD Napredak, Sarajevo.
2. Grgić. M. i sur. (2010). Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija d.o.o. Zagreb
3. Mahmutović. H.; Kulović. Dž. (2010). Upravljanje preduzećem, Dana status, Beograd, 2010.
4. Unković, M. (2010). Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
5. <file:///C:/Users/Celsius/Desktop/Info.%20o%20stanju%20javne%20zaduz.%20BiH%20na%20dan%2031.12.18.-23.04.19.-H.pdf> (pristupljeno 15.12.2020.)
6. <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202019.%20Bosna%20i%20Hercegovina.pdf> (pristupljeno 15.12.2020.)
7. <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202019.%20Bosna%20i%20Hercegovina.pdf> (pristupljeno 15.12.2020.)
8. <http://file:///C:/Users/Celsius/Desktop/Informacija o konkurentnosti ekonomije u BiH.pdf> (pristupljeno 15.12.2020.)
9. <http://www.bhas.ba/> (pristupljeno 15.12.2020.)
10. http://www.ijf.hr/pojmovnik/javni_dug.html (pristupljeno 15.12.2020.)
11. [https://transparency.hr/file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202018%20%20Bosna%20i%20Hercegovina%20\(1\).pdf](https://transparency.hr/file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Lako%C4%87a%20poslovanja%202018%20%20Bosna%20i%20Hercegovina%20(1).pdf) (pristupljeno 15.12.2020.)
12. https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/javni_dug/informacije/2020/april/Informacija%20o%20stanju%20javne%20zaduzenosti%20BiH%20na%20dan%2031%2012%202019%20BOS.pdf (pristupljeno 15.12.2020.)
13. <https://www.oslobodjenje.ba/vijesti/bih/javna-zaduzenost-bih-na-kraju-2018-godine-11-1-milijardu-km-444950> (pristupljeno 15.12.2020.)
14. <vpi.ba/wp-content/uploads/2017/06/5.6.2017.-ANALIZA-FINAL.pdf> (pristupljeno 15.12.2020.)

SVEUČILIŠTE/UNIVERZITET „VITEZ“



MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS

SKEI

Školska 23, Travnik
+387 30 509 750
www.unvi.edu.ba
info@unvi.edu.ba