

UDK: 001 004 33

GODINA: 3 | BROJ: 1 | SEPTEMBAR 2022.

ISSN: 2744-1067

SKEL

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; Emir Sudžuka, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Goran Šimić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Amra Macić-Džanković, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Goran Dašić, Visoka škola modernog biznisa, Srbija; 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; Jasmin Azemović, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Sead Karakaš, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Bosna i Hercegovina; Beata Zofia Filipiak, Univerzitet Szczecin, Poljska

Uređivački odbor (Editorial Advisory Board):

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

Tehnički urednik (Technical Editor): Amel Kasumović

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

E-mail: tehnicka.podrska@unvi.edu.ba

Naklada (Edition): online

Časopis izlazi dva puta godišnje.

Two issues per year.

Advija Kadrić, Amer Ovčina, Aida Ramić, Emilija Hrapović, Ernela Eminović MANAGEMENT OF THE CLINICAL HEALTH CARE STANDARDIZATION PROCESS.....	6
Mirjana Nedović, Franko Čuljak UTJECAJ GLOBALIZACIJE I POSLOVNE ETIKE U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA	19
Bojan Petrović, Darijo Jerković AKTIVNOSTI DIGITALNOG MARKETINGA U FUNKCIJI UNAPRIJEĐENJA POSLOVANJA BANAKA.....	32
Semina Škandro, Neda Franjić UTJECAJ INTERNE REVIZIJE NA SMANJENJE OBIMA POSLA EKSTERNE REVIZIJE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA JAVNIH PODUZEĆA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE.....	46
Amer Ovčina, Senad Džananović, Suada Branković, Vedran Đido, Marijana Neuberg INFLUENCE OF WORKING ENVIRONMENT ON THE QUALITY OF LIFE OF NURSES.....	59
Nemanja Budimir INSTITUCIONALNA TEORIJA I SKANDINAVSKA INSTITUCIONALNA TEORIJA.....	72
Amir Ibrahimagić, Emilija Hrapović ZNAČAJ KONTROLE MIKOTOKSINA ZA LJUDSKU I ANIMALNU PREHRANU.....	90
Goran Dašić, Jovana Stamenković DETERMINANTE VISOKOG OBRAZOVANJA U PERIODU POSLE PANDEMIJE.....	98

Priljeno/Submitted: 01.03.2022.
Prihvaeno/Accepted: 24.05.2022.

Izvorni znanstveni rad
Original scientific paper
JEL Classification: I10, I19

MANAGEMENT OF THE CLINICAL HEALTH CARE STANDARDIZATION PROCESS

UPRAVLJANJE PROCESOM STANDARDIZACIJE KLINIČKE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Advija Kadrić*
Amer Ovčina**
Aida Ramić***
Emilija Hrapović****
Ernela Eminović*****

ABSTRACT

An educated nurse has abilities to recognize and assess patients' health care needs. Following the identified needs, the nurse organizes a health care process that meets the needs of patients. By standardizing education and professional practice, and recording the work of a nurse, the changes that are taking place in the nursing profession are recognizable. Certain activities related to the management and quality control of health services have set new requirements but also challenges for nurses and technicians. Traditional care, which until now was carried out exclusively on the doctor's order, has now been replaced by modern health care. The purpose of modern health care is an individual approach for each patient, which is properly recorded in the health care documentation.

The study is exploratory, descriptive, analytical, and comparative. The author's original questionnaire was used as a study instrument, created based on a review of scientific and professional literature and experiences from clinical practice. The results of statistical data analysis are presented in tables and graphs by the absolute number of cases and percentages. Comparison and influence of individual factors were examined using the chi-square test, with test results considered significant at the 95% confidence level ($p < 0.05$). The analysis was

*Advija Kadrić; mag.oec, Clinical center of the University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, e-mail: advijakadric12@gmail.com

**Amer Ovčina; doc. dr. sc., University of Sarajevo, Faculty of Health Studies, Bosnia and Herzegovina, e-mail: amerovcina@yahoo.com

***Aida Ramić; prof. dr. sc., University of Sarajevo, Faculty of Health Studies, Bosnia and Herzegovina, e-mail: a.ramic@zzjzfbih.ba

****Emilija Hrapović, mr.sc., University "VITEZ", Bosnia and Herzegovina, e-mail: emilija.hrapovic@unvi.edu.ba

*****Ernela Eminović, dr.sc., Clinical center of the University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, e-mail: ernela_e@hotmail.com

conducted using the IBM Statistics SPSS v 25.0 sociological study package (Chicago, Illinois, USA). Nurses believe that quality health care contributes to a faster process of treating patients in 91.6% of cases and that partial contributions are considered by 7.6% of them. Only one respondent believes that quality health care does not contribute to a faster healing process. Nurses believe that their colleagues provide the health care process in whole or in part in a quality, safe and equal way. This study confirmed that standardization has a positive impact on building the identity, integrity, and autonomy of the nursing profession, and it achieves the precondition for certification and accreditation of a health institution.

Key words: standardization, clinical health care, nursing, quality, health care process

SAŽETAK

Obrazovana medicinska sestra ima interne sposobnosti da prepozna i procijeni zdravstvene potrebe pacijenata. U skladu sa identifikovanim potrebama, medicinska sestra organizuje proces zdravstvene zaštite koji zadovoljava potrebe pacijenata. Standardizacijom obrazovanja i stručne prakse, te evidentiranjem rada medicinske sestre, prepoznatljive su promjene koje se dešavaju u sestrinskoj profesiji. Određene aktivnosti vezane za upravljanje i kontrolu kvaliteta zdravstvenih usluga postavile su nove zahtjeve, ali i izazove za medicinske sestre i tehničare. Tradicionalna njega, koja se do sada obavljala isključivo po nalogu ljekara, sada je zamjenjena modernom zdravstvenom zaštitom. Svrha savremene zdravstvene zaštite je individualni pristup svakom pacijentu, što je uredno evidentirano u zdravstvenoj dokumentaciji.

Studija je istraživačka, deskriptivna, analitička i usporedna. Kao instrument za proučavanje korišten je autorov originalni upitnik, nastao na osnovu pregleda naučne i stručne literature i iskustava iz kliničke prakse. Rezultati statističke analize podataka prikazani su u tabelama i grafikonima po apsolutnom broju slučajeva i procentima. Poređenje i utjecaj pojedinačnih faktora ispitani su pomoću hi-kvadrat testa, pri čemu se rezultati testa smatraju značajnim na nivou pouzdanosti od 95% ($p < 0,05$). Analiza je provedena korištenjem IBM Statistics SPSS v 25.0 paketa socioloških studija (Chicago, Illinois, USA). Medicinske sestre smatraju da kvalitetna zdravstvena zaštita doprinosi bržem procesu liječenja pacijenata u 91,6% slučajeva, a parcijalne doprinose smatra njih 7,6%. Samo jedan ispitanik smatra da kvalitetna zdravstvena zaštita ne doprinosi bržem procesu izlječenja. Medicinske sestre smatraju da njihove kolege u cijelosti ili djelimično pružaju zdravstveni proces na kvalitetan, siguran i jednak način. Ovo istraživanje je potvrdilo da standardizacija pozitivno utječe na izgradnju identiteta, integriteta i autonomije sestrinske profesije, te ostvaruje preduslov za sertifikaciju i akreditaciju zdravstvene ustanove.

Ključne riječi: standardizacija, klinička zdravstvena njega, sestrinstvo, kvalitet, zdravstveni proces

INTRODUCTION

Today, there is a growing worldwide awareness of the importance and essential needs of the nursing profession standard as one of the components of health care. Therefore, the responsibility of today's nurses and technicians is crucial and implies that the quality of decisions made should be adequate and aimed at ensuring quality and safe health care within the resources available. Standards are not permanent and are not static. They are very susceptible to change, which is a desirable characteristic given the constant changes in needs and the pursuit of the better (Čakalić, 2018).

Standards are constantly changing, adapting to new changes in the development, progress, and values of the profession, and legal changes in authorized institutions. Standards in the nursing profession affect the quality of nursing care, the curriculum of nursing education at various levels, as well as the quality of the nursing profession in a broader sense, and the creation of nursing guides and protocols (Domitrović, 2016).

The standards of nursing practice are based on the principles of:

- The user of services is always at the center of the activities of health professionals,
- The service user is a partner in decision-making with a health team of professionals,
- Improving practice is an integral part of the work of nurses through the improvement of the necessary knowledge and skills - based on evidence,
- The quality of nursing care requires and implies the implementation of health care by professional competencies (Gavranić, Iveta & Sindik, 2016).

The job of a nurse in the field of health care is independent and extremely responsible. A lot of effort and commitment is needed for the profession to be autonomous, and developing at all levels of education, from high school to higher education. To provide quality health care to users, and in the interest of the nursing profession, the public during the campaign must be informed about the real competencies and values of modern nursing as a profession, and the perception of nurses and technicians should be in line with real facts (Mihelčić, 2020). The process of nursing care is a term that describes a system of characteristic nursing activities and interventions related to the health of an individual or an individual, family, or community. It is defined as the application of scientific methods to determine the basic health needs of patients or clients, family or community, as well as to identify those needs that can be more effectively met through health care. The process includes planning and providing health care focused on meeting needs, as well as evaluating results. The nurse-technician, in cooperation with other members of the health care team and patients or clients, defines the goals but also determines the priorities, and determines what type of health care should be provided. Provides health care services directly or indirectly. Finally, the nurse-technician evaluates the outcome of the health care. The data obtained from the evaluation should initiate desirable changes in future activities or interventions under random circumstances of health care provision (Rudić, Koccev & Mućan, 2008).

According to the definition of the World Health Organization, the quality of health services is the degree to which health institutions or organizational units achieve the improvement of the health of their clients or patients, and follow the needs and expectations. Patient satisfaction is one of the main indicators of the quality of health care provided. While the notion of patient satisfaction is defined by the degree to which his requirements are met (Regent

Turkalj, 2016). Each person has the right to quality health care individually, and with good reason, it is becoming an increasingly important right in today's time of limited material resources (Kalauz, 2019).

Quality and safety of clinical health care

We define quality as the degree to which a set of intrinsic characteristics meets certain requirements to achieve a standard. Quality in health care is defined as „the degree to which the health care system and health services increase the likelihood of a positive treatment outcome”. The introduction of a quality system in health care institutions results in several benefits such as:

- increasing the reputation of users,
- increasing patient satisfaction,
- transparency of the service process,
- reduction of patient complaints,
- increasing responsibility according to the needs of patients,
- trust in health care institutions that operate by quality standards,
- improving the efficiency of management,
- easier inclusion of new employees,
- improving health planning and control,
- reducing the turnover of first-line staff,
- fair distribution of employee responsibilities,
- unification of work processes in all parts of the health institution,
- reduction of unexpected situations, errors, and risks in health care better technical (outcome) and functional (process) level of service (Pijalić, 2009).

The quality of services provided in health care institutions directly affects the incidence of certain injuries, conditions, and diseases, and the average life expectancy of the population, as well as other indicators of the health status of the population. Providing health care by professionals is part of what nurses and technicians do, but it is not what nurses and technicians are. Nurses enable the availability of health care services that are provided efficiently and effectively. Given the striving for quality at all times, the characteristics of good health services are comprehensiveness, accessibility, health coverage, continuity in service delivery, quality of services, people-oriented, service coordination, accountability, and efficiency.

Standards of clinical health care

It is considered an authoritative statement founded by a professional organization that educates a particular profession and serves as a benchmark in the assessment of the quality of work or practice (Institute for Public Health FB&H, 2014). Structure standards describe and regulate nursing service, service organization, and equipment. Standards of the nursing work process describe the professional performance and work of nurses by the achievement of the desired level of performance of certain professional skills. The standard provides guidelines on what needs to be done, how and in what way to do it for the patient, defining the quality of nursing care. Outcome standards describe the changes we are striving for, which should occur as a result of the implementation of activities. The standard of the outcome can be general and

specific. Standards indicators describe how to meet standards and how the standard can be applied in practice. They can be modified and adapted to the specific areas of activity of nurses in health care (Bišćan, 2003).

The standards according to which registered nurses (RN - Registered Nurses), i.e., graduate nurses perform their nursing practice are:

- Standard 1: Critically thinks and analyze nursing practice
- Standard 2: Involved in therapeutic and professional relationships
- Standard 3: Maintains the ability to exercise
- Standard 4: Conducts comprehensive assessments
- Standard 5: Develops a nursing practice plan
- Standard 6: Provides a safe, appropriate, and sensitive quality of nursing practice
- Standard 7: Assess outcomes to inform nursing practice (The American Nurses Association, 2015.).

However, these standards are comprehensive and all nurses and technicians working in nursing, regardless of professional education, should know and adhere to the standards throughout their nursing practice. According to the ANA - American Nurses Association, the standards of nursing practice contain 3 components:

- Health care standards
- Standards of professional performance
- Guides, care protocols for specific populations, and areas of nursing care (Ellis, Hartley & Berger, 1988).

Health care standards

The standards of health care are reflected in the process of health care, which represents the directive nature of the standards performed by the nurse-technician as a professional (Izetbegović et al., 2020). The health care process better known as the nursing process is conceived as a dynamic, iterative, and cyclical process that includes assessment, diagnosis, goals, planning, execution, and evaluation (Ivanuša & Železnik, 2008).

The most commonly used definition of the health care process is: „*The nursing process is a term that describes a system of characteristic nursing interventions that relate to the health of the individual, family, and/or community. In particular, it is the application of scientific methods to determine the health needs of patients/clients/families, or communities, and to identify those needs that can be more effectively met through nursing care; the process further includes planning and providing nursing care aimed at meeting these needs, and evaluating results. The nurse, in collaboration with other members of the health care team and patients/clients or groups, defines goals/outcomes, sets priorities, determines what type of care should be provided, and mobilizes resources. Furthermore, it provides nursing services, directly or indirectly. Finally, it evaluates the outcome of care. The data obtained from the evaluation of the results should initiate desirable changes in future interventions under similar circumstances of providing nursing care. In this way, nursing becomes a dynamic process, subject to adaptation and improvement*“ (Barrett et al., 1999).

The WHO states: „Human care is the basis of nursing and the way a nurse provides that care is the basis of the nursing process. Providing care requires work that is not based on intuition,

but on a deliberate and organized approach to meeting needs and solving problems. „Back in 1967, H. Yura and MBWalsh presented the process of health care, which at that time consisted of only four phases:

1. Assessment or determination of the user's need for health care,
2. Health care planning,
3. Performing health care activities,
4. Evaluation of health care (George, 1985).

After 1990, nursing theorists defined the diagnosis of health care as an independent phase in the health care process. In this way, importance was given to this phase as a key element in the health care process. Since then, great progress has been made in the nursing profession. One year later, in 1991, the American Nurses Association (ANA) published standards of clinical practice in health care, according to which the process consisted of five phases:

1. Assessment of the need for health care,
2. Nursing diagnosis,
3. Health care planning,
4. Carrying out health care activities,
5. Evaluation of health care (Prlić, 2009)

Thereafter, in 1998, the ANA introduced a six-stage health care process. The expected outcomes or goals were separated from the health care plan as an independent phase because they followed the diagnoses of health care, and based on them, health care was organized, planned, and implemented. This presented process of health care modeled in six phases is still used today:

1. Assessment of the need for health care,
2. Nursing diagnosis,
3. Health care planning,
4. Expected outcomes or goals,
5. Performing health care activities,
6. Evaluation of health care (Tijanić et al., 2010.).

This article aims to show whether the standardization of clinical health care contributes to the strengthening of nursing competencies, reduction of variations and risks in the provision of nursing services, and patient satisfaction.

1. METHODOLOGY

The study was conducted among nurses employed at the Clinical Center of the University of Sarajevo. The study was conducted on a sample of 131 respondents the period December 2020 - to August 2021.

The original author's questionnaire was created based on scientific and professional literature, as well as an evidence-based practice was used for the study. The study is descriptive, analytical, comparative, and exploratory. For statistical analysis of the obtained data, the software systems SPSS for Windows (version 13.0, SPSS Inc, Chicago, Illinois, USA) and Microsoft Excel (version 11. Microsoft Corporation, Redmond, WA, USA) were used.

2. RESULTS

The results of statistical data analysis are presented in tables and graphs by the absolute number of cases and percentages. In the period December 2020 - August 2021, a total of 131 respondents completed the survey using the Google forms form.

Table 1. Sociodemographic characteristics of the sample

Variable		N	%
Gender	Male	20	15.3
	Female	111	84.7
Age	18-25 years	5	3.8
	26-36 years	19	14.5
	37-45 years	63	48.1
	46-55 years	30	22.9
	56-65 years	14	10.7
Education	High school education	58	44.6
	Higher education	4	3.1
	University degree	50	38.5
	Master, Doctor of Science	18	13.8
Profession	Chief nurse-technician of the institution	19	14.5
	Chief Nurse-Technician of the Department	34	26.0
	Nurse-technician	78	59.5

Source: the authors' research results

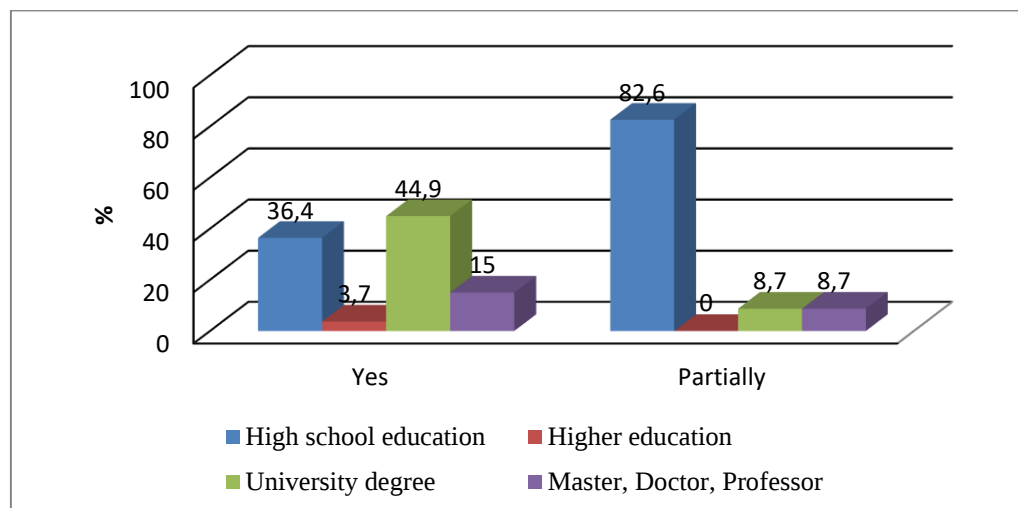
A review of the gender structure of the sample shows that nurses completed the online survey significantly more often in 111 or 84.7% compared to medical technicians who completed the survey in 20 or 15.3% of cases.

Concerning age groups, the largest number of respondents is aged 37-45 years - 63 or 48.1%, followed by the frequency of respondents aged 46-55 in 30 or 22.9%, respondents aged 26-36 years in 19 or 14.5%, 56-65 years in 14 or 10.7%, and the lowest number of respondents aged 18-25 years in 5 or 3.8% of cases.

Regarding education, the largest number of respondents have completed secondary education in 58 or 44.6%, followed by respondents with higher education in 50 or 38.5% of cases, masters, doctors, or professors in 18 or 13.8% of cases, and the smallest number respondents with a university degree in 4 or 3.1% of cases.

The largest number of respondents in our sample are nurses working in the process of health care in 78 or 59.5% of cases, followed by the chief nurses of the department in 34 or 26.0%, and the smallest number of chief nurse institutions in 19 or 14.5% of cases.

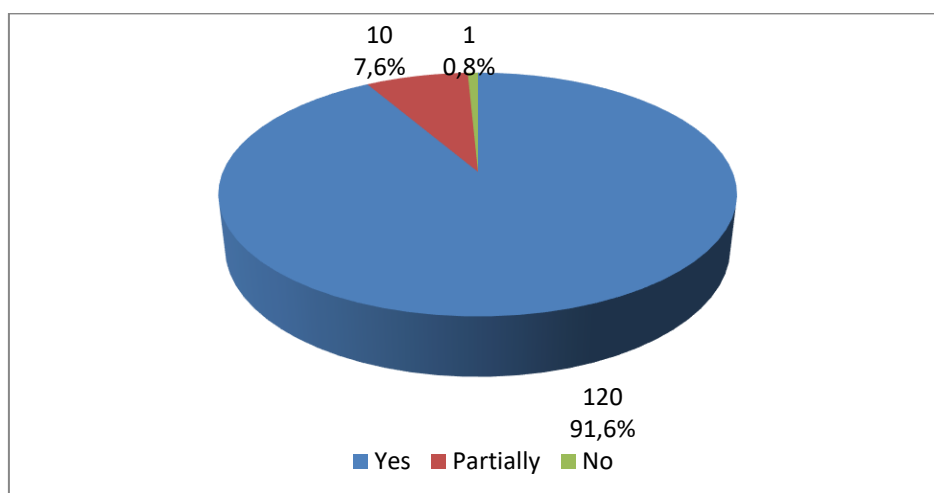
Figure 1. Familiarity with competencies in the process of health care according to education



Source: the authors' research results

The results of the study show that all nurses and technicians are familiar with competencies in the health care process, but that highly educated nurses are more often fully acquainted with their competencies compared to nurses with secondary education ($p < 0.05$). Competences have a great influence on the life and work of nurses. A very important segment is the knowledge and cognition of one's competencies, and especially the knowledge of the professional competencies of a nurse-technician in the process of health care.

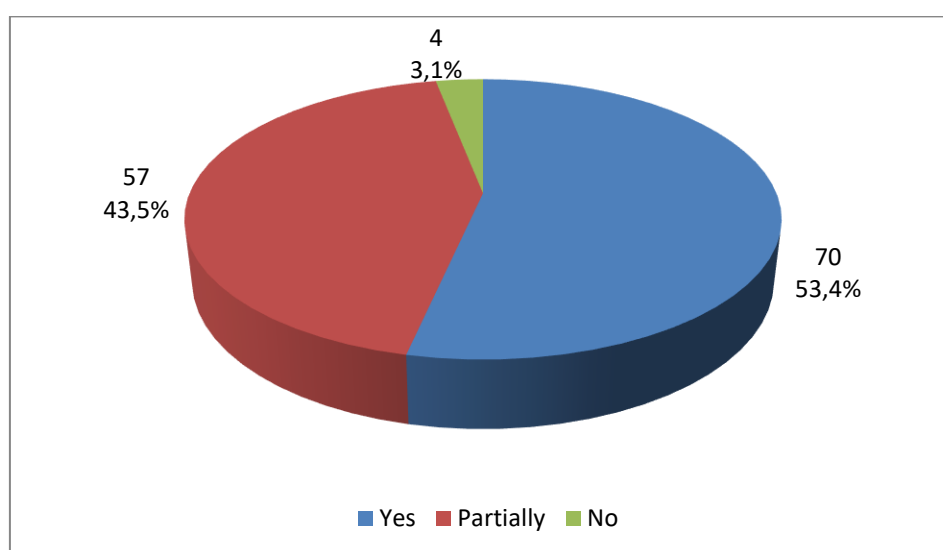
Figure 2. Quality health care contributes to a faster process of treating patients



Source: the authors' research results

Nurses believe that quality health care contributes to a faster process of treating patients in 91.6% of cases, and that partial contributions are considered by 7.6% of them. Only one respondent believes that quality health care does not contribute to a faster healing process.

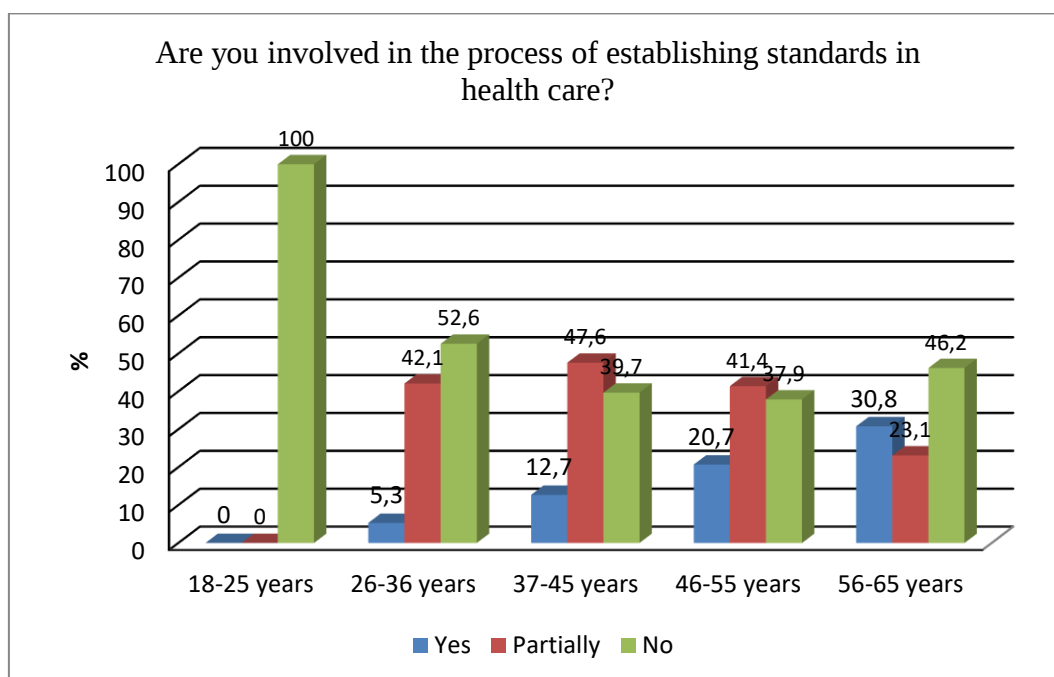
Figure 3. Colleagues provide the health care process in quality, safe and equal way



Source: the authors' research results

Most of the nurses (53.4%) agree that their colleagues provide the health care in a quality, safe and equal way, while 43.5% of them believe that health care is partially provided in quality, safe and equal way.

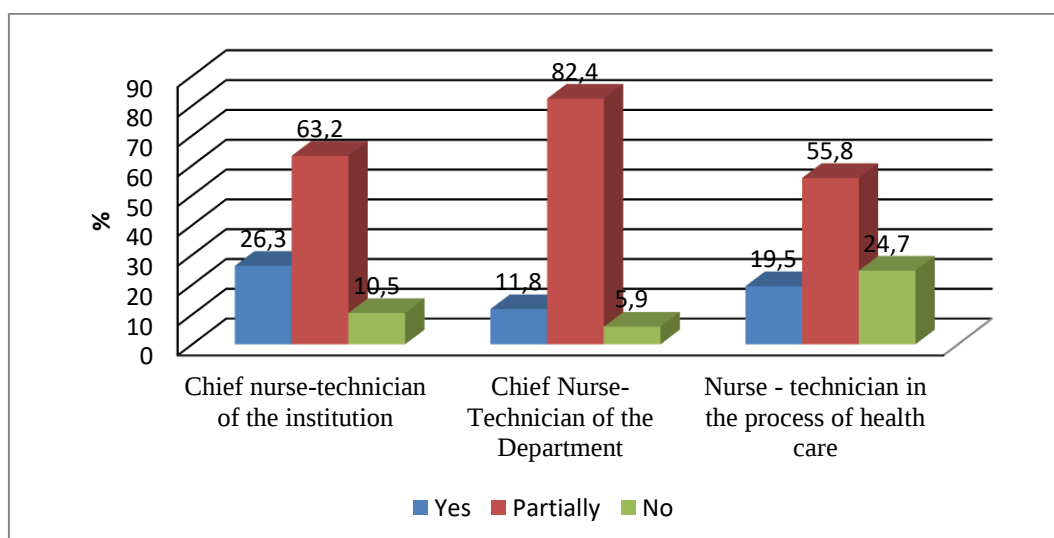
Figure 4. Involvement in the process of establishing standards in health care according to age



Source: the authors' research results

The results of the study clearly show the difference when comparing participation in the process of establishing standards in health care by age. Ways of participating in the process of establishing standards in health care are different among nurses employed in organizational units of the Clinical Center of Sarajevo University.

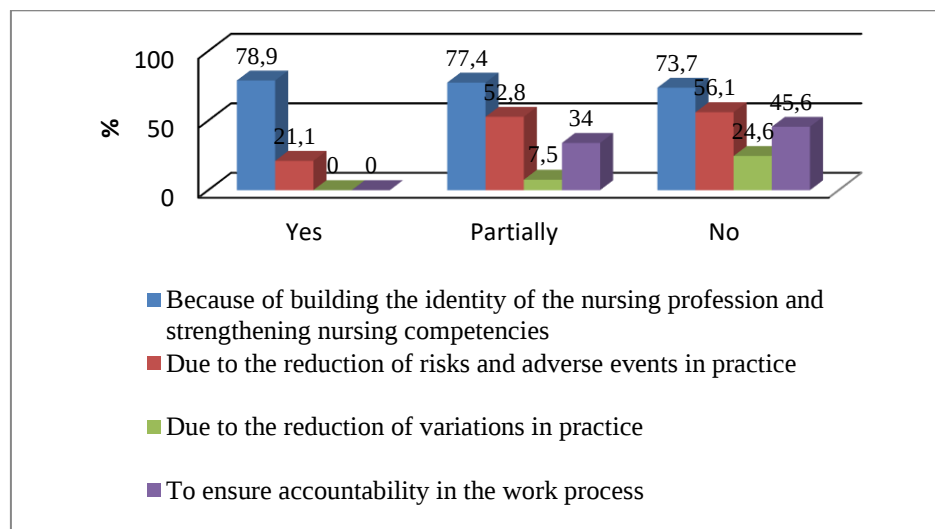
Figure 5. Opinion on the independence of nursing staff in making decisions according to function in the workplace



Source: the authors' research results

The study has shown that there is a divided opinion among nurses when it comes to the autonomy of decision-making in health care. Of the total number, 63.8% believe that nursing staff is partially independent in decision-making in health care, while 18.5% believe that they are completely independent, and 17.7% believe that they are completely independent in decision-making in health care. The study showed that the head nurses of institutions or departments are considered nurses independent in decision-making, compared to nurses working in the healthcare process ($p < 0.05$).

Figure 6. Reasons for the need to standardize health care according to participation in the process of establishing standards



Source: the authors' research results

Even though the majority of respondents in the overall sample believe that the most common reason for the need to standardize health care is „building the identity of the nursing profession and strengthening nursing competencies“, respondents who participate fully in the standard-setting process in practice, while respondents who partially or not participate in the process of establishing standards believe that the reasons are both „reducing variations in practice“ and „ensuring accountability in the work process“ ($p < 0.05$).

CONCLUSION

The results of this study confirmed that nurses provide health care based on agreed standards and criteria, which are based on scientific and professional evidence. Most of the OJ / Clinic head nurses are involved in setting new standards in practice. Respondents aged 18-25 stated that they do not participate in the process of standardization of health care. Also, most respondents believe that the standardization of health care contributes to the construction of professional identity, and reduces variations in practice, that the introduction of standardization of health care is important for continuous learning, good clinical assessment, and nursing diagnoses.

The largest number of respondents expect that the introduction of standards in health care will increase opportunities for evaluation of the profession, health services, and new funding in the health care system.

This study confirmed that standardization has a positive impact on building the identity, integrity, and autonomy of the nursing profession, and it achieves the precondition for certification and accreditation of a health institution

REFERENCES

1. Barrett, K. (1999). Proces sestrinske njege i dokumentacija. LEMON – Learning Material of Nursing. Jež. Sarajevo.
2. Biščan, J. (2003). Standardi u sestrinskoj njezi. Hrvatski časopis za javno zdravstvo. Vol.7. Zagreb.
3. Božan, Mihelčić.V. (2020). Mišljenje studenata sestrinstva o vlastitoj budućoj profesiji. Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija u Rijeci. Rijeka.
4. Čakalić, S. (2018). Zadovoljstvo bolesnika kvalitetom pruženih usluga zdravstvene skrbi u kliničkom zavodu za nuklearnu medicinu i zaštitu od zračenja. Diplomski rad.
5. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Medicinski fakultet. Osijek.
6. Domitrović, D.L. (2016). Obrazovanje medicinskih sestara u Republici Hrvatskoj u usporedbi sa standardima Europske Unije. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu. Medicinski fakultet.
7. Ellis, J.R., Hartley, C.L., & Berger, K. (1988). Nursing in today's world. Challenges, Issues, and Trends. 3rd Edition. J.B.Lippincott Company. Philadelphia.
8. Gavrančić, D., Iveta, V., & Sindik, J. (2016). Konceptualni modeli sestrinstva i načela sestrinske prakse, Nursing journal, Vol. 21 No. 2, str, 148-52
9. George, J.B. (1985). Nursing theories : The base for professional nursing practice. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice hall inc. 2nd Edition.
10. Ivanuša, A., & Železnik D. (2008) Standardi aktivne zdravstvene njege. 2.dopunsko izdanje. Maribor.
10. Izetbegović, S., Ovčina, A., Mehmedika, Suljević. E., & Eminović, E. (2020). Standardne operative procedure za bolnice. Klinički centarUniverziteta u Sarajevu. Sarajevo
11. Kalauz, S. (2019). Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege. Medicinska naklada. Zagreb.
12. Pijalić, V. (2009). Značaj i mjerenje kvaliteta u zdravstvu.6.Naučno stručni skup sa međunarodnim učešćem. Neum.
13. Prlić, N. (2009). Zdravstvena njege. Školska knjiga. Zagreb.
14. Regent, Turkalj, I. (2016). Kvaliteta zdravstvenih usluga. Završni specijalistički. Sveučilište u Rijeci. Fakultet za meadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija.
15. Rudić, R., Kocev, N., & Mućan, B. (2008). Proces zdravstvene njege. Naučna knjiga. Beograd.

16. The American Nurses Association. (2015) Nursing: Scope and Standards of Practice. 3rd Edition. The Publishing Program of ANA. Maryland.
17. Tijanić, M., Đuranović, D., Rudić, R., & Milović, Lj. (2010). Zdravstvena njega i savremeno sestrinstvo. Naučna knjiga. Beograd.
18. Institute for Public Health FB&H. (2014). Plava knjiga. SN 107/14.

UTJECAJ GLOBALIZACIJE I POSLOVNE ETIKE U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION AND BUSINESS ETHICS AS A FUNCTION OF THE SUCCESSFUL BUSINESS PERFORMANCE

Mirjana Nedović*
Franko Čuljak**

SAŽETAK

Globalizacijom se povećava utjecaj globalne ekonomije na prosperitet u državama i svijetu kao i u svakom gospodarskom subjektu koji se prilagođava novim okolnostima u poslovanju. Prilagođavanje poslovanja jest preduvjet opstanka u sve konkurentnijem okruženju. Svijet se suočava sa starim izazovima, ali sada iz novog kuta gledišta. Uz rast populacije sve su češći dodiri između različitih kultura. Danas postaje izazov u pronalasku pravog omjera između globalnih normi i standarda i lokalnih kultura, društava i poduzeća. Neetičnim postupanjem i poslovnom kratkovidnošću, moguće je neetičnim poslovanjem narušiti ravnotežu za razvoj globalne ekonomije, te poslovanje poduzeća učiniti neuspješnim, odnosno udaljiti od postavljenih ciljeva.

Ponekad korporacije i poduzeća pronalaze i koriste „rupe u zakonu“ na globalnoj razini. Tako stvaraju nepovjerenje u ljudima i koriste ljudsku prirodu za vlastitu dobit. Samo ona poduzeća čija se slika budućnosti temelji na dobroj poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju mogu dugoročno poslovati i opstati. Cilj i svrha ovog rada je prikazati značaj poslovne etike i utjecaj globalizacije na uspjeh poslovanja poduzeća, te ukazati na moguće nepoželjne poslovne efekte. U radu se pojašnjava pojam poslovne etike i globalizacije te se analiziraju rezultati provedenog istraživanja na 64 ispitanika o stavu ispitanika prema poslovnoj etici i globalizaciji.

Ključne riječi: globalizacija, poslovna etika, uspješnost poslovanja poduzeća, društveno odgovorno ponašanje

* Dr.sc. Mirjana Nedović, prof.v.š., Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, e-mail: mnedovic@vevu.hr

** Franko Čuljak, student, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, e-mail: franko@weittex.com

ABSTRACT

Globalization has increased the impact of the global economy on prosperity in countries and the world, as well as on any economic entity that adapts to the new business circumstances. Adaptation of business is a precondition for survival in an ever-increasing competitive environment. The world is facing the old challenges, but now they are observed from a different point of view. With the growth of a population, contacts between different cultures are becoming more frequent. Today, it is becoming a challenge to find the right amount of balance between global norms and standards and local cultures, societies and businesses. By unethical behaviour and business short-sightedness, and by means of unethical business it is possible to upset the balance for the sake of development of the global economy, and to make the company's business unsuccessful, i.e., to make it to deviate from the set goals.

Sometimes corporations and businesses find and use legal gaps on the global level. Consequently, they create distrust in people and use human nature for their own financial benefit. Only those companies whose image of the future is based on good business ethics and socially responsible business will be able to operate and survive in the long run. The aim and purpose of this paper is to show the importance of business ethics and the impact of globalization on the success of the business corporation, and also to indicate the possible undesirable business effects. In this paper has been analyzed the perception of a business ethics and globalization and are analyzed the results of a research executed on 64 respondents on the respondent's attitude towards the business ethics and globalization

Key words: globalization, business ethics, business performance efficacy, socially responsible behaviour.

UVOD

Globalizacija i poslovna etika su dva pojma koji postaju povezani i neophodni u korporacijskom poslovanju. Uz sve veću povezanost svijeta putem slobodnog i otvorenog tržišta svijet se suočava sa novim preprekama. U dalekoj prošlosti carstva koja su pod svojom vlašću držala regije različitih kultura, unutarnje probleme nerijetko su rješavala primjenom vojne sile. U današnje vrijeme multinacionalne korporacije poput *Microsoft-a*, *Apple-a* i *Google-a* i sl. možemo usporediti sa povijesnim carstvima u pogledu veličine. Neke od njih su moćnije od manjih država s obzirom na raspoloživi kapital, utjecaj ili ljudske resurse. Kao takve suočene su sa sličnim problemima koji su mučili Makedonsko, Rimsko i Mongolsko carstvo, a to su različitosti kultura, vjera i običaja pojedinih osvojenih naroda.

U novije doba, razvojem ideja i zakona ljudskih prava i sloboda, trgovine i slobodnog tržišta usluga i roba, multinacionalne korporacije se svakodnevno suočavaju sa kulturnom i pravnom problematikom kao i problematikom okolišne odgovornosti. „Poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom“ (Bebek & Kolumbić, 2000), čije promjene je vrlo bitno pravovremeno uočiti i dinamično strukturirati poslovanje prema toj prirodi koja se aktivno mijenja.

Prema Gregoriću (2015): „Poslovna etika se definira kao skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.“Kroz ne tako davnu povijest poslovno neetično i neodgovorno ponašanje poduzećarezultiralo je propadanjem poslovanja koje je prouzročilo negativne efekte: nezaposlenost ljudi, nestabilnost ekonomije i općenitu neizvjesnost i strah. Dolaskom osobnog računala *IBM*¹ 90-ih godina otpušta 60.000 ljudi, zbog velikog straha povodom napada 11. rujna putovanja zrakoplovom su smanjena zbog čega *Boeing*² daje otkaze 30.000 ljudi, *Citigroup*³ povodom krize 2008. eliminira 50.000 radnih mjesta (Rešetar, 2022). Stvarne brojke su puno veće izvan pojedinačnih slučajeva. Tako su neke loše prakse ponašanja iz prošlosti uzrokovale više proučavanja etičkih načela, odnosa pojedinca i poduzeća, te je poslovna etika postala nezaobilazan element uspješnog poslovanja.

3. GLOBALIZACIJA I POSLOVNA ETIKA

Napredci u povezanosti između ljudi kao što su telefon, zrakoplov, mobilni uređaji i World Wide Web pretvorili su svijet u „globalno selo“, izraz koji je utemeljio kanadski filozof Marshall McLuhan. Povodom takvih promjena narodi različitih kultura pored ekonomskih dobarara zmjenjuju usluge, znanje, kulturna dobra i jezik. Uoči i prije globalne povezanosti pojedinci koji su se u inozemstvu susretali sa kulturama različitim od vlastitih vrlo često su doživljavali kulturni šok. Običaji, način ponašanja, govorenja i obraćanja u svakodnevnici njegove kulture su sasvim drugačiji od onih gdje se on trenutno nalazi. Njegovo shvaćanje i poimanje stranih običaja također igra integralnu ulogu prilikom kontekstualiziranja njegova okruženja. To shvaćanje polazi iz njegove vlastite kulture u kojoj je odrastao.

Većina svijeta u poslovanju danas komunicira putem elektroničke pošte i digitalnih medija omogućeno uz tehnološke napretke računala i pratećih software-a. Većina korespondencija bilo između poduzeća ili korporacija, pojedinaca ili država različitih materinskih jezika odlučuje se za engleski jezik kao *lingua franca*.⁴Iako se svakodnevno e-mailovi razmjenjuju u velikom broju, a u 2021. godini poslano je 319 milijardi e-mail-ova na dnevnoj bazi prema podatcima objavljenim na Internet stranicama (<https://www.statista.com>), prilikom komunikacije izostaju neophodni detalji kao što su intonacija u glasu, gestikulacija, govor tijela i sl. Bez njih poruka poslana od osobe iz jednog kulturnog prostora je otvorena za interpretaciju u očima primatelja iz drugog kulturnog prostora.

¹ IBM –International Business Machines, jedna od najprofitabilnijih kompanija u USA sa godišnjim prihodom od 90mlrd. dolara

²Boeing - američka zrakoplovna i vojna industrija, jedan od svjetskih lidera u proizvodnji putničkih aviona.

³Citigroup - američka financijska holding kompanija sa sjedištem u New Yorku.

⁴ Lingua franca je jezik koji uvelike prelazi granice zemlje u kojoj se govori.

1.1. Globalizacija

Globalizacija nema čvrstu definiciju i u mnogima izaziva negativne asocijacije. Loša strana koju bi neki argumentirali jest iskorištavanje jeftine radne snage. Ljudi u zemljama trećeg svijeta u lošim radnim uvjetima rade za iznose koji u zapadnom svijetu izazivaju čuđenje i bijes. Gubitak poslova zbog procesa outsourcing-a⁵ poslova i poslovnih ugovora u države s nižim standardima i time nižim plaćama je još jedan od često zagovaranih problema. Na drugu stranu zbog želje za ravnopravnošću u internacionalnoj zajednici zemlje u razvoju su u središtu investicija Međunarodnog monetarnog fonda koji sa zajmovima potpomaže državama restrukturirati gospodarstvo i umanjiti rasipnu potrošnju kapitala.

Zbog raznih povijesnih čimbenika globalizacija je pospješena u drugoj polovici a najviše krajem 20. st. stvarajući globalnu sferu razmjene tehnički naprednijeg znanja zapadnih država s državama s manjim stupnjem razvoja. Takvim „izravnavanjem“ znanja pojavljuje se prilika za nove ideje jer „Karitativan poslovni subjekt želi, kako poslovati i surađivati s fizički i psihički zdravim subjektima, tako i boriti se protiv njih i konkurirati im, zato što prema Adamu Smithu⁶, uspješno gospodarstvo sastoji se od fizički i mentalno zdravih subjekata koji u natjecanju jedan protiv drugog, kao i u suradnji, omogućuju svim sudionicima poslovne igre optimalan uspjeh, razvoj i napredak (Bebek & Kolumbić, 2000). Globalizacija (Giddens, 2000) je, dakle, kompleksni set procesa, a ne jedan jedini proces. A oni se odvijaju kontradiktornim i opozicijskim načinima. Većina ljudi misli o njoj jednostavno kao o "odvlačenju" moći ili utjecaja iz lokalnih zajednica i nacija prema globalnoj areni.

1.2. Poslovna etika

Prema Bebeku i Kolumbiću (2000) glavni problem poslovne etike je taj što se ljudi ne pridržavaju etičkog koda u poslovnim odnosima. Ljudi tendenciozno koriste skup etičkih pravila koji im je u trenutku adekvatan. Kako bi uistinu etički postupao čovjek bi se trebao držati subjektivističkog pristupa etičkim načelima kakav zauzima Kant⁷. Njegov stav je „prije no što išta učiniš, pitaj samoga sebe bi li tvoj planirani postupak bio tebi i cijelom čovječanstvu prihvatljiv i etičan, kad bi i sve druge osobe svaki put učinile isto što i ti u okviru istih ili sličnih okolnosti“. U literaturi postoje različite definicije pojma poslovne etike, međutim osnovna nit svake definicije je slična, pa tako prema Dujaniću (2003): „Etika predstavlja koncepciju ponašanja i istraživanje što je pravilno, a što je pogrešno u svakodnevnom ponašanju. Etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u tvrtki. Ona se mora primjenjivati svuda i to stalno. Poslovna je etika kodeks ponašanja kojega su profesionalci i poslovni ljudi međusobno prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti i prema osobama“.

Postavljanje određene razine standarda ponašanja izrazito je važno za svako poduzeće koje na jasan način mora dati poruku i interno i eksterno što je dobro, a što loše ponašanje te u skladu s tim načelima pravovremeno reagirati. Poslovna etika definira dobro od lošeg ponašanja u poslovanju i temelji se u skladu sa zakonom. Nadalje, prema definiciji etika je skup načela

⁵Engl. Outsourcing označuje davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima

⁶Adam Smith – škotski ekonomist i etičar

⁷Kant Immanuel - njemački filozof, utemeljitelj kritičkog idealizma i njemačke klasične idealističke filozofije

moralnoga (čudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina ljudskost itd.; znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva; filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2022). Prema Burić (2020) „Neetično ponašanje vrlo blizu koruptivnom ponašanju u sferi poslovnih odnosa. Činjenica je da je koruptivno ponašanje prošlo sve pore društva i da na njega izuzetno štetno djeluje“

2. NEETIČKO POSLOVANJE GLOBALNOG UTJECAJA

Naznaka neetičnog poslovanja ima u izobilju i dolaze u raznim oblicima. Uključeni su pohlepa, suptilni oblici korupcije (neočiti sukobi interesa) i konvergencija mase. Pohlepu je gotovo nemoguće regulirati. S obzirom da ju je teško iskorijeniti jedini način da ju se smanji je putem povećanja transparentnosti i odgovornosti u poslovanju. Uzročnik je svih loših posljedica jer stvara konflikte između pojedinca i okoline. Korupcija negativno utječe na stabilnost i prosperitet zemalja i njihovih gospodarstava općenito. Potječe dijelom iz pohlepe no ima i puno složenijih izvora koji se grade iz različitih ljudskih interesa. Nastaje zbog okolnosti kao što su siromaštvo, viših razina gospodarskog i političkog monopola, loših administrativnih struktura i birokracije, političke nestabilnosti i nepotizma.

Pohlepa u poslovnom smislu je pokretač uzročnika sloma tržišta hipotekarnih kredita u SAD-u koje je svijet dovelo u financijsku krizu 2008. godine. Drugorazredne hipoteke su bile svjesno svrstavane u skupine privatnih hipotekarnih obveznica od strane banaka. Kreditne agencije zadužene za davanje rejtinga su ih stavljale u višu vrijednosnu klasu zbog njihove raznolikosti. Drugim riječima, zajmodavci stvaraju obveznice od svih hipoteka čiji vlasnici nemaju stalne prihode, posjeduju lošu kreditnu vrijednost i otplaćuju njen kredit uz podesivu kamatnu stopu. Potom ih investicijske banke prodaju svojim klijentima garantirajući njihovu sigurnost i čvrstoću poput visokokvalitetnih državnih obveznica. Kupci tih obveznica nisu bili svjesni da kupuju loš proizvod.

Razlog takvog načina poslovanja je u većoj dobiti prilikom prodaje rizičnijih financijskih instrumenata čija je stvarna vrijednost bila znatno niža od tržišne. Njihova klijentela se sastojala od menadžera raznih mirovinskih i novčanih fondova. Problem je nastao kada se uočilo da zajmoprimci ne plaćaju kredite ili nisu sposobni pokriti vrijednost hipoteke. Uslijedio je pad tržišta toga sektora koji je za sobom povukao ostatak financijskog tržišta.

Korupcija se može opisati kao djelo kojim dvije strane potajno dogovaraju uslugu ili dobra za jednu stranu kako bi ta strana drugoj dodijelila beneficije kojima raspolaže s obzirom na svoju poziciju. Kao i pohlepa učestala je u poslovanju te se dijeli na stupnjeve težine. Primjerice u privatnom sektoru dva poduzeća mogu ostvariti nelegitimnu kapitalnu dobit putem prijave na državni natječaj koji dodjeljuje poticaje za gospodarski razvoj. Kako bi to izveli jedno poduzeće za natječaj prijavljuje iznose potrebne za kupnju sredstava. Drugo poduzeće prodaje ta sredstva prvome po prethodno, između sebe, dogovorenoj cijeni. Na taj način nepošteni uzimaju svoj dio i zakidaju ostala poduzeća od potencijalnog razvitka. Neplaćanje poreza i korupcija su jasno raščlanjeni problemi i u javnosti se vrlo često isprepliću.

Plaćanje poreza kod korporacija i poduzeća ponekad postaje motivator za stvaranje cijele strukture internacionalnog poslovanja kojime to pokušavaju izbjeći.

Primjer takvih struktura bi bilo recimo društvo s ograničenom odgovornošću koje se nalazi u SAD-u i u vlasništvu jeholding kompanije koja posjeduje imovinu firme. Ta holding kompanija se nadalje nalazi u Londonu i ona je u vlasništvu zaklade koja se nalazi u Singapuru. Zaklada je u konačnici postavljena od strane zakladnika iz Rusije. Razlog cijele takve komplicirane i neprozirne hijerarhije je u financijskoj i pravnoj zaštiti. Ukoliko d.o.o. u prvoj državi propadne firma proglašava stečaj, holding kompanija može napraviti novu firmu i ponovno pokrenuti proizvodnju ili poslovanje jer je vlasnik cijele imovine. Zbog činjenice da se radi o dvije različite pravne osobe nije ju moguće pravno držati odgovornom te i u slučaju da se pokuša pokrenuti pravni postupak kompanija se nalazi u drugoj državi čiji zakoni štite njenu privatnost. Zatim se kapital slijeva u dio strukture koji se nalazi u državi s minimalnim poreznim obvezama. Taj niz je popraćen granama koruptivnih dužnosnika u zemljama gdje se nalaze pojedine strukture takvog poslovanja. Takav pristup poslovanju je izašao u javnost u *Panama papers* 3. travnja 2016. i *Pandora papers* 3. listopada 2021. Niz dokumenata koji raskrinkavaju cijelu koruptivnu strukturu korporacijsko neetičnog poslovanja koji su doveli do uhićenja brojnih dužnosnika i povratka milijarde dolara pronevjerenog poreza.

Socijalne mreže su uz pomoć algoritama također postale alat kojim se stvorio monopol nad informacijama u generalnoj populaciji. Cenzuriranjem mišljenja koja se ne poklapaju sa svjetonazorom korporacija iza socijalnih mreža stvorilo se nepovjerenje i povremeno nezadovoljstvo među ljudima. Ne prikazivanje objava s nepopularnim mišljenjima jedan je od načina na koji se utišavaju takvi glasovi. Kroz vrijeme se pokazalo da je ideja o povezivanju ljudi vjerojatno samo paravan za povećanje prihoda velikih korporacija.

2.1. Implementacija etike u poslovanje

Kako bi korporacije i poduzeća u poslovanju djelovali i nastupali etički vlasnici i menadžeri bi trebali preuzimati odgovornost za svoje postupke i postupke poduzeća, te tako biti etički odgovorni. Svako poduzeće bez obzira na veličinu trebalo bi uočiti raznolikosti ljudi odnosno zaposlenika te ih pretvoriti u prednost. Uvođenjem etičkog kodeksa, poduzeće bi bilo u svakoj prilici odgovorno i etički ispravno postupiti i u nepredviđenim poslovnim situacijama. Poduzećima su neophodni predani zaposlenici, suradnici i dobavljači kako bi nudili usluge i pravili proizvode kojima bi stvarali zadovoljne i odane kupce i potrošače. Za uspješnu budućnost u poslovanju nužno je uzeti u obzir i utjecaj na okoliš i ljude. Uključivanjem etičkog sustava koji uzima u obzir društveno odgovorno poslovanje na sustavan način poduzeće je u stanju poboljšati svoje performanse i uvećati šanse za daljnji rast. „Menadžer se pri odlučivanju može koristiti različitim etičkim pristupima koji uključuju različite kriterije. Ljudsko pravo je i pravo na istinu što znači da svi dionici poslovanja trebaju imati pristup istinitim informacijama kako bi na tom temelju donijeli najbolju odluku" (Rupčić, 2018).

Implementacija etike u poslovanju predstavlja nužnost, a menadžeri su ponajviše odgovorni za provedbu etike, te bi se trebali voditi etičkim pristupima pri odlučivanju. Etičko upravljanje ne može ostvariti sam glavni menadžer. Takvo upravljanje zahtijeva značajno vrijeme, svijest, stav i praksu od strane svakog člana poduzeća (Jungwool & Vuksoo, 2022).

Važno je istaknuti da se smatra da jaka moralna osoba ima moralna načela kako u osobnom tako i u profesionalnom životu. Moralne osobe stječu reputaciju pravednih i brižnih prema drugima. Dimenzija moralnog menadžera povezana je s nastojanjem vođe za promicanje etičkog ponašanja na radnom mjestu (Jatinder & Manjari, 2019).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U izradi ovog rada primarna metoda istraživanja bila je provedena putem anketnog upitnika sa 12 pitanja. Prvi dio postavljenih pitanja se odnosio na stavove ispitanika prema poslovnoj etici i globalizaciji u poslovanju. Drugi dio pitanja su demografskog karaktera, a odnose se na dob, spol, stručnu spremu. Pitanja su zatvorenog tipa sa odgovorima Da i Ne. Istraživanje je provedeno putem platforme Google docs., a proveden je online, u periodu od 01. do 08. ožujka. U uvodnom dijelu ispitanici su upoznati sa svrhom ispitivanja.

U istraživanju je sudjelovalo 64 ispitanika, odabranih metodom slučajnog uzorka, s područja Republike Hrvatske, a svi su odgovori bili anonimni. Cilj istraživanje je bio utvrditi koliko su pojmovi poslovna etika i globalizacija poznati ispitanicima i njihov stav prema istome, te bi li željeli raditi u poduzeću koje se neetično ponaša u internom i eksternom okruženju i kakav je stav ispitanika prema globalizaciji. Rezultati istraživanja su analizirani deskriptivnom statistikom i prikazani pomoću grafičkih prikaza. U skladu sa teorijsko-metodološkim pristupom postavljaju se hipoteze:

H₁ - Ispitanici nisu upoznati sa pojmom poslovne etike i globalizacije

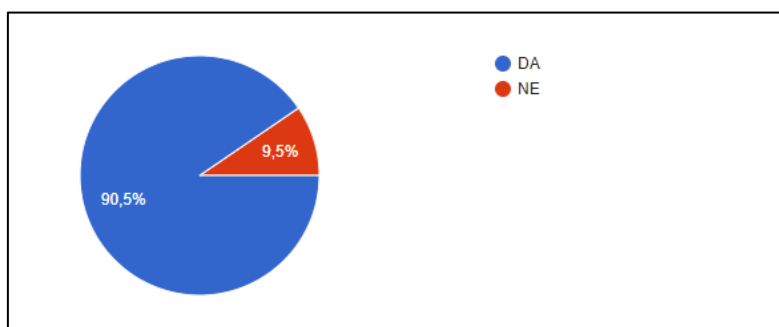
H₂ - Ispitanici ne žele raditi u poduzeću koje se ponaša na neetičan način

H₃ – Ispitanici smatraju da globalizacija ima pozitivan utjecaj na poslovanje

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketni upitnik je ispunilo 42,5 % osoba ženskog spola i 54,8% osoba muškog spola .54 % ispitanika je između 46 i 60 godina, od 31 do 45 godine je 14,3% ispitanika, od 18 do 30 godine je bilo 23,8% ispitanika, te od 60 godina i više je bilo 7,1% ispitanika. Prema stručnoj spremi 59,5% ima VŠS/stručni ili VSS/ sveučilišni studij, 23,8 % ispitanika ima završenu srednju školu i 16,7 % ispitanika ima titulu mr./dr.sc.

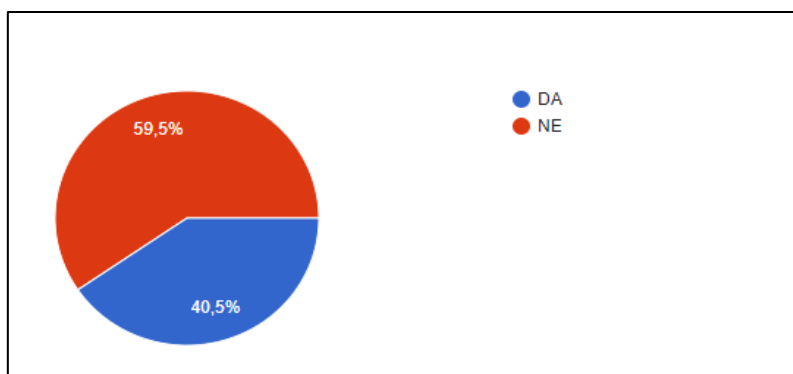
Grafikon 1. Poznavanje pojma poslovne etike u poslovanju



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje: jeste li upoznati sa pojmom poslovna etika u poslovanju, 90,5 % ispitanika odgovorilo je da je upoznato sa pojmom, a 9,5 % ispitanika odgovorilo je da nije upoznato sa pojmom poslovna etika.

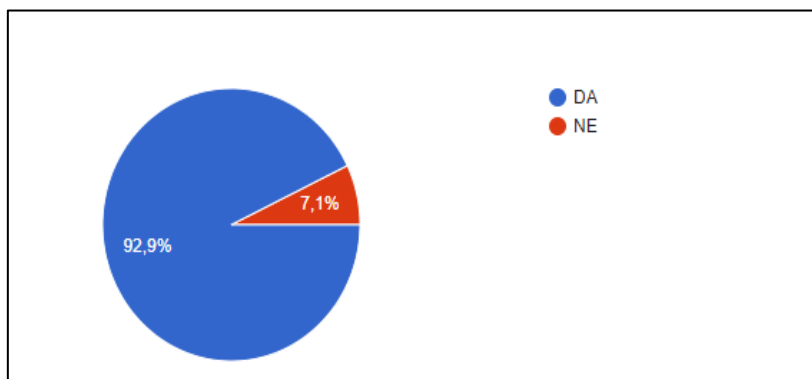
Grafikon 2. Rad u poduzeću bez definirane poslovne etike



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „ Da li biste radili u poduzeću/instituciji koja nema definiranu poslovnu etiku?“, 59,5% ispitanika je odgovorilo da ne bi željelo raditi u takvom poduzeću, dok 40,5% ispitanika bi radilo u poduzeću koje nema definiranu poslovnu etiku.

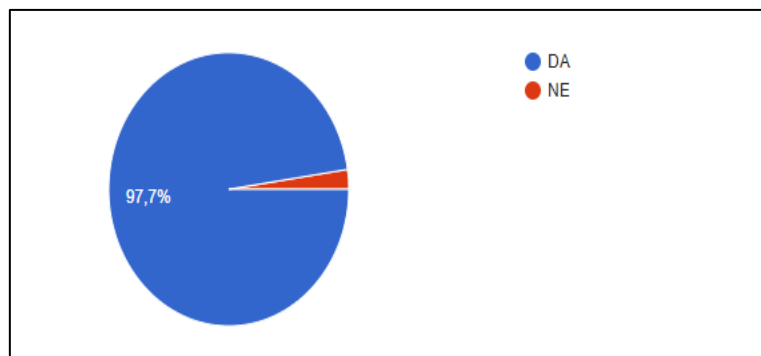
Grafikon 3. Postojanje diskriminacijske politike u poduzeću



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Da li smatrate da u hrvatskim poduzećima postoji diskriminacijska politika (npr. po spolu, dobi, rasi, političkoj opredijeljenosti, religijskoj opredijeljenosti)?“ 92,9 % ispitanika je odgovorilo da smatra da postoji diskriminacija, dok njih 7,1 % misli da ne postoji.

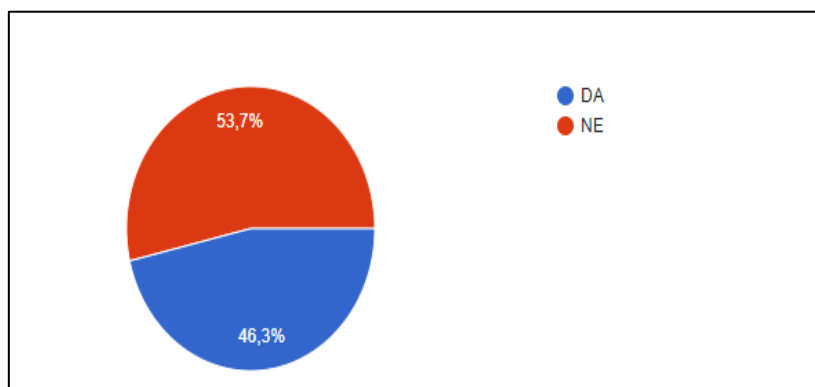
Grafikon 4. Etika i poštivanje etičke norme



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Smatrate li da etika u poslovanju predstavlja normu koja se treba poštivati?“ 97,6 % ispitanika misli da etika predstavlja normu koja se treba poštivati, dok njih 2,4% misli da ne predstavlja normu koja se treba poštivati.

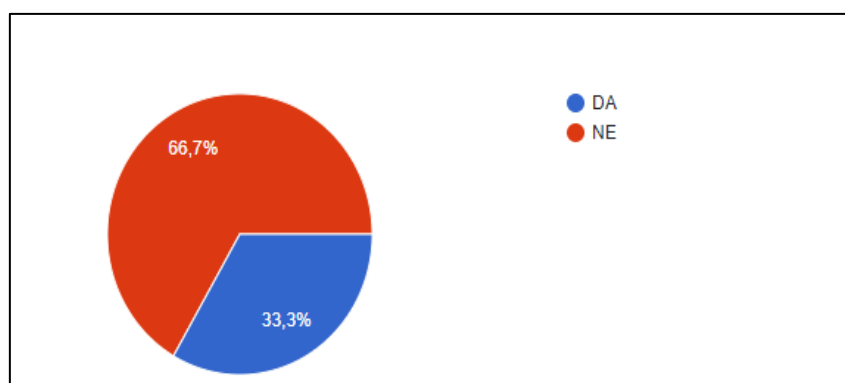
Grafikon 5. Izbor poslovne etike



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Da li je etika u poslovanju stvar izbora?“ 53,7 % ispitanika misli da nije stvar izbora, dok njih 46,3 % ispitanika misli da je poslovna etika stvar izbora.

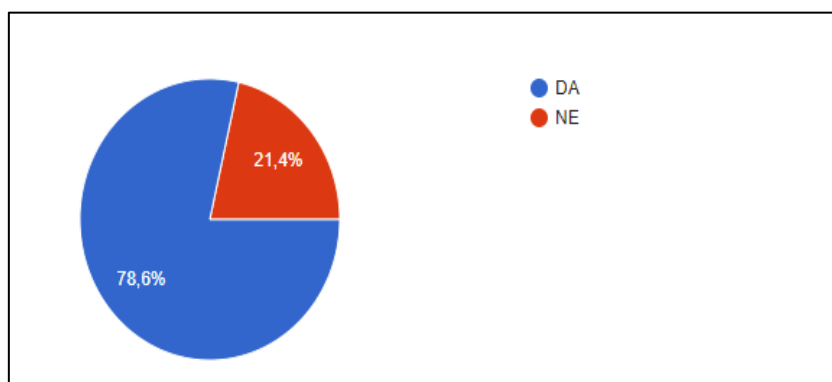
Grafikon 6. Globalizacija



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Da li pojam globalizacija izaziva kod vas negativne konotacije za poslovanje?“ 66,7 % ispitanika pojam globalizacije ne povezuje se sa negativnim konotacijama, dok je 33,3 % ispitanika odgovorilo da kod njih globalizacija izaziva negativnost prema istom.

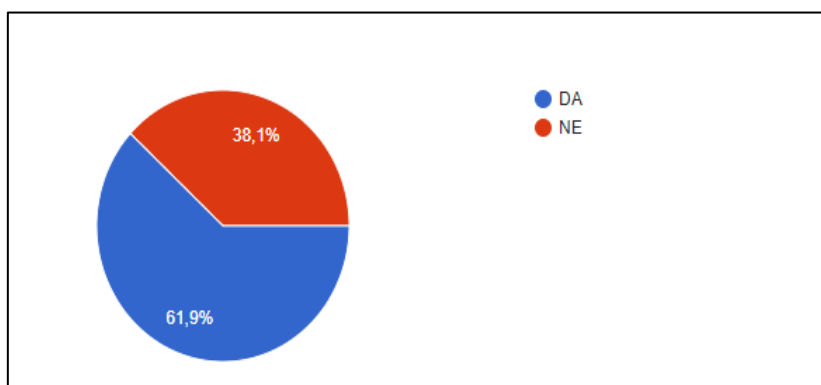
Grafikon 7. Globalizacijom do lakšeg poslovanja



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Da li globalizacija olakšava poslovanje?“ 78,6 % ispitanika je odgovorilo da globalizacija olakšava poslovanje, dok 21,4 % ispitanika misli da ne olakšava poslovanje.

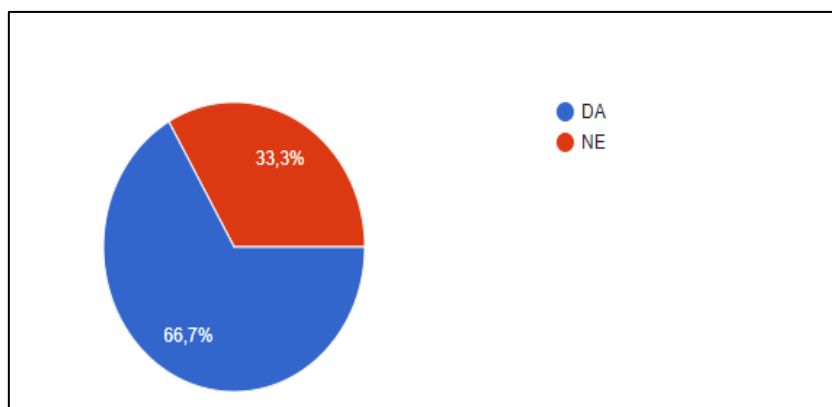
Grafikon 8. Utjecaj globalizacije na život čovjeka



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Smatrate li da globalizacija pozitivno utječe na život čovjeka?“ 61,9 % ispitanika odgovorilo je da globalizacija utječe na život čovjeka, a 38,1 % ispitanika odgovorilo je da ne utječe.

Grafikon 9. Globalizacija i njezin učinak na poslovanje



Izvor: Izrada autora, 2022.

Na pitanje „Da li mislite da globalizacija ima više pozitivnih nego negativnih učinaka na poslovanje?“ 66,7 % ispitanika odgovorilo je pozitivno, dok 33,3 % , ispitanika odgovorilo da globalizacija ima više negativnih učinaka.

ZAKLJUČAK

Ljudska priroda je neizbježna činjenica i stalni faktor u svakom poslovanju. Prije svega kako bi uspješno gradili povezan i pravedan svijet te poslovanje nužno ju je spoznati. To svakako dolazi kroz životno iskustvo. Ono nam omogućuje donošenje etičkih odluka s obzirom na mjesto i vrijeme u kojem se nalazimo. Isto tako nas potiče da se držimo etičkih normi koje se od nas zahtijevaju. Onako kako pojedinci percipiraju svijet stvaraju i oblikuju i osobne etičke vrijednosti i promišljanja o poslovnoj etici. Stav prema poslovnoj etici i globalizaciji mogu proizlaziti iz lokalne kulture ali i drugih čimbenika tijekom života. Bile one na razini općina

ili država, u sve većoj mjeri i sasve većom učestalošću se te kulture neizbježno dodiruju i surađuju kroz poslovno okruženje. U takvom okruženju je potrebno stvoriti etički kodeks ili norme kojima se jamči uzajamnost i poštivanje vrijednosti svakog zaposlenika bez da se narušavaju prioritete samog poslovanja i uspješnost poduzeća ili korporacije. Stvaranje takvog etičkog kodeksa treba biti povjereno ljudima koji posjeduju vrline mudrosti i pravednosti.

Osobe koje su na čelu, kao menadžeri stvaraju tu strukturu i trebaju biti primjer ostalima u hijerarhiji. Svaki menadžer je promatran „budnim okom javnosti“, pa se njegovo ponašanje mjeri i kroz njegova i javna i privatna ponašanja. Osobe problematičnih karakteristika i etički upitnih, ne bi trebale imati priliku rukovođenja u poduzećima na bilo kojoj razini. Upravljanje ljudima kao važnom resursu u poduzeću nije lak zadatak i danas zahtjeva profesionalizam, znanje i potrebne vještine u svim sferama poslovanja. Etičko ponašanje prema zaposlenicima i međusobna tolerancija na različitost trebao biti važan temelj svakog poduzeća. U potrazi za uspjehom svako poduzeće ili korporacija mora uvidjeti dobrobit koja dolazi sa raznovrsnom zajednicom njenih zaposlenika. Naglašavanjem prednosti i nagrađivanjem uspjeha svojih zaposlenika stvara se zanos kojim zaposlenici vraćaju predanošću i marljivošću. Popunjavanjem nedostataka putem daljnjeg obrazovanja i usavršavanja zaposlenika stvara se otporan sustav spreman podnijeti i ono najteže.

Za potrebe ovog rada je provedeno istraživanje putem anketnog upitnika sa ciljem uvida i poznavanje stavova ispitanika prema poslovnoj etici i globalizaciji. Hipoteza H₁-Ispitanici nisu upoznati sa pojmom poslovne etike i globalizacije je opovrgnuta jer 95,5 % ispitanika je upoznato sa pojmom poslovna etika. Hipoteza H₂ - Ispitanici ne žele raditi u poduzeću koje se ponaša na neetičan način, je potvrđena jer 59,5% ispitanika ne žele raditi u poduzeću koje se ponaša na neetičan način. Hipoteza H₃ - Ispitanici smatraju da globalizacija ima pozitivan utjecaj na poslovanje, je potvrđena jer 66,7 % ispitanika smatra globalizaciju kao pozitivnu pojavu koja utječe na poslovanje. Iz odgovora ispitanika vidljivo je da 97,7 % ispitanika smatra postojanje diskriminacijske politike u poduzećima, te ovakav rezultat bi trebao biti signal za poduzimanje određenih aktivnosti kako bi se percepcija o postojanju diskriminacije bilo koje vrste svela na minimum, odnosno uklonila. Ovaj rad bi mogao doprinijeti budućim istraživanjima o ovoj aktualnoj temi i tako dati bolji uvid rukovodećim strukturama o značaju i provedbi etičkog ponašanja u poduzećima, definiranju etičkog kodeksa i učincima globalizacije na cjelokupno poslovanje.

LITERATURA

1. Bebek, B., & Kolumbić, A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
2. Burić, Ž. (2020). Etično ponašanje – radno okruženje kao izazov i. *PIS*, 30, str. 150-162.
3. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji menadžmenta. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 21.
4. Giddens, A. (2000). Globalizacija. *Diskrepancija*, 2(1), str. 59-66.
5. Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. *Obrazovanje za poduzetništvo- E4E*, 2.

6. <https://www.statista.com>. (n.d.). Preuzeto 4. 3 2022 iz Number of sent and received e-mails per day worldwide from 2017 to 2025:
<https://www.statista.com/statistics/456500/daily-number-of-e-mails-worldwide>
7. Jatinder, K., & Manjari, S. (12 2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review*, 4, str. 385-395.
8. Jungwool, L., & Vuksoo, C. (3 2022). Determinants and effects of using ethical management system in Korean logistics companies. *The asian Journal of Shipping and Logistic*, str. 1-9.
9. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2022). Preuzeto 17. 1 2022 iz Hrvatska enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>
10. Rešetar, I. (2022). *Dnevno HR*. Preuzeto 17. 1 2022 iz
<https://www.dnevno.hr/gospodarstvo-i-turizam/it-gigant-ibm>
11. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

AKTIVNOSTI DIGITALNOG MARKETINGA U FUNKCIJI UNAPRIJEĐENJA POSLOVANJA BANAKA

DIGITAL MARKETING ACTIVITIES IN THE FUNCTION OF IMPROVING BANK OPERATIONS

Bojan Petrović*
Darijo Jerković**

SAŽETAK

Ulaskom u digitalno doba, digitalne tehnologije oblikuju nove načine poslovanja i korištenja finansijskih usluga. Pojava digitalnih banaka i odgovarajućih aplikacija, te u konačnici i priče o digitalnim i kriptovalutama, svjedoče ubrzanim promjenama u pružanju finansijskih usluga. S temeljnim promjenama u finansijskom poslovanju dolazi i potreba za prilagodbama finansijskih institucija novim tehnikama u marketingu, odnosno digitalnom marketingu. Cilj ovog rada je pokazati kako i koliko banke koriste aktivnosti digitalnog marketinga i koji utjecaj on ima na finansijski rezultat.

Rad identificira ključne pokazatelje uspješnosti rada i poslovanja banaka, te istražuje trendove za minimalno polovinu od ukupnog broja banaka na području Bosne i Hercegovine u zadnjih pet godina. Pored navedenog, rad istražuje aktivnosti digitalnog marketinga koje banke koriste u svakodnevnom poslovanju, s posebnim naglaskom na prisutnost na društvenim mrežama, optimizaciji pretraživača (SEO), oglašavanju putem tražilice te blog i content marketinga. Također, rad identificira najviše korištene aktivnosti digitalnog marketinga, kao i najviše korištene društvene mreže u bankarskom sektoru u Bosni i Hercegovini, te istražuje način na koji banke koriste vlastite kanale komunikacije s klijentima kroz mobilne aplikacije i oglašavanje unutar njih.

Ključne riječi: digitalni marketing, banke, društvene mreže, optimizacija pretraživača, mobilne aplikacije

*Bojan Petrović; magistar ekonomije, Komisija za vrijednosne papire Federacije BiH, stručni suradnik, e-mail bojanpetrovicbp@gmail.com

**Darijo Jerković; prof. dr., Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, vanredni profesor, e-mail: darijo.jerkovic@unvi.edu.ba

ABSTRACT

As we enter the digital age, digital technologies are shaping new ways of doing business and using financial services. The emergence of "digital" banks and related applications, and the stories of digital and cryptocurrencies, are witnessing rapid changes in the provision of financial services. With fundamental changes in financial operations comes the need for financial institutions to adapt to the innovative marketing techniques, i.e., digital marketing. The aim of this paper is to show how and to what extent banks use digital marketing activities and what impact it has on the financial result.

The paper identifies key indicators of bank performance and operations as well as explores the trends for at least half of all the banks in Bosnia and Herzegovina in the last five years. In addition, the paper explores the activities of digital marketing that banks use in their daily business with specific emphasis on social media presence, search engine optimization (SEO), search engine advertising, and blog and content marketing. Also, the paper identifies the most used digital marketing activities, as well as the most used social network in the banking sector in Bosnia and Herzegovina, and explores the ways in which banks use their own channels of communication with customers through mobile applications and advertise within them.

Keywords: digital marketing, social networks, search engine optimization, mobile applications

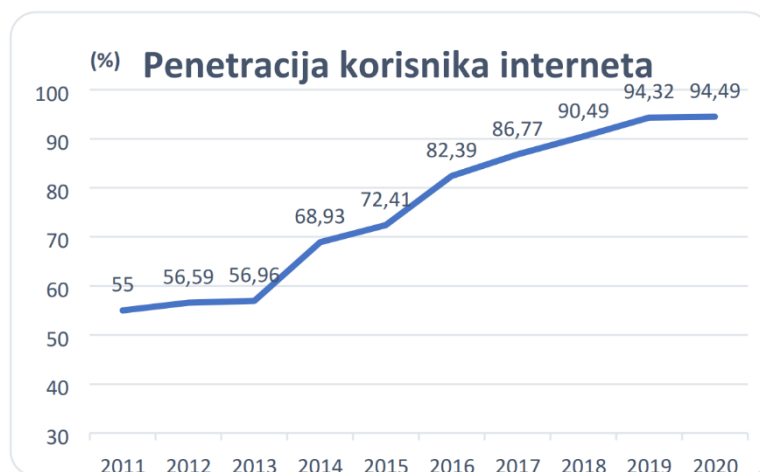
UVOD

Bankarstvo je jedan od najjačih sektora gospodarstva u Bosni i Hercegovini (BiH), te bankarski sektor čini 23 komercijalne banke sa približno 10.000 zaposlenih. Samo je jedna banka u većinski državnom vlasništvu (Union banka d.d. Sarajevo) dok inozemne banke posjeduju preko 80% kapitala u BiH. Zanimljivo je spomenuti da je Bosna Bank International jedina banka u BiH koja posluje po principima islamskog bankarstva. Bankarsko tržište u BiH je podijeljeno na tržište Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) i na tržište Republike Srpske (RS). O regularnosti bankarskog tržišta u FBiH skrbi Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine (FBA), a o bankarskom tržištu u RS-u Agencija za bankarstvo Republike Srpske (ABRS). Prema službenom izvještaju FBA (2021) u FBiH postoji 15 komercijalnih banaka sa 6.457 zaposlenih zaključno sa 30. rujnom 2021. godine. Također, prema službenom izvještaju ABRS (2021) u RS-u postoji 8 banaka sa ukupno 2.936 zaposlenih, zaključno sa 30. rujnom 2021. godine. Centralna banka osim svojih osnovnih zadataka, kao što je praćenje stabilnosti finansijskog sustava, također koordinira djelatnosti agencija za bankarstvo u entitetima Bosne i Hercegovine za koje je već rečeno da su nadležne za izdavanje dozvola za rad i superviziju banaka.

Regulatorna agencija za komunikacije (RAK) je u svom izvješću za 2020. godinu objavila rezultate ankete korisnika RAK dozvola za pružanje interneta u Bosni i Hercegovini navela da je u BiH bilo ukupno 770.775 Internet pretplatnika te da je u tom vremenu bilo 3.336.591 korisnika interneta, odnosno da je stopa korištenosti interneta u BiH za 2020. godinu iznosi 94,49%. Prema istom izvješću razina penetracije (broj mobilnih pretplatnika na 100

stanovnika) mobilne telefonije na koncu 2020. je iznosila 99,39%, a pokrivenost LTE mrežom kod tri glavna telekoma u Bosni i Hercegovini (HT Mostar, BH Telecom i Telekom Srpske) je na razini oko 90%.

Grafikon 1. Penetracija Internet korisnika od 2011. do 2020. godine.



Izvor: Regulatorna agencija za komunikacije Bosne i Hercegovine (2021)

Osim spomenute značajne penetracije, RAK ističe i da važan čimbenik predstavlja i iznimno brza uspostava orbitalne 5G mreže, koja će u određenom trenutku predstavljati ozbiljnu konkurenciju zemaljski baziranim servisima, a posebno jer takva mrežanema geografskih prepreka za dostupnost usluge. U ovom momentu već postoje upiti međunarodnih operatora satelitske 5G mreže o mogućnosti pružanja usluga na području BiH. Dakle, može se reći da povezivost i digitalni svijet su već postali dio svakodnevnice skoro svakog stanovnika Bosne i Hercegovine što dodatno naglašava važnost fokusiranja marketinških aktivnosti u područje digitalnog marketinga.

Prema Jerković (2022), u literaturi ne postoji neka općeprihvaćena definicija toga što je to digitalni marketing, ali zajednička poveznica u svim definicijama jest da ona obuhvaća provedbu marketinških aktivnosti preko novih digitalnih komunikacijskih medija, kao što su Internet, mobilni uređaji, interaktivna TV, video-igre i drugi oblici digitalnih medija. Prema Američkom udruženju za marketing (2022), digitalni marketing se odnosi na bilo koju marketing metodu koja se provodi preko elektroničkih uređaja koji predstavljaju neki oblik računala, te on obuhvaća marketing na Internet stranicama i pretraživačima, blogove, društvene medije, video, elektroničku poštu i slične kanala u cilju dosezanja do potrošača. U usporedbi sa tradicionalnim marketingom koji je statičan i u jednom smjeru, digitalni marketing je stalno mijenjajući dinamični proces. Prema Rana i sur. (2020), društveni mediji omogućuju kupcima i potencijalnim kupcima da komuniciraju izravno jedni s drugima, ali i s tvrtkama koje stoje iza proizvoda i usluga. Također, omogućuje tim tvrtkama da izravno komuniciraju s kupcima do kojih pokušavaju doći, te idealan rezultat može biti razgovor i emocionalna povezanost i odnos između robnih marki i potrošača koji grade povjerenje u marku. Prema Kingsnorth (2022) osnovni smisao društvenih mreža je interakcija s publikom, što stvara priliku da tvrtke osluškuju želje i potrebe svojih potrošača kao nikad prije i da razgovaraju sa svojim kupcima na osobnoj i intimnijoj razini, te je potrebno iskoristiti ovu priliku i potaknuti rasprave i dijalog

sa svojom publikom. Dvosmjerni marketing na društvenim mrežama također potiče korisnike da generiraju sadržaj vezan uz tvrtku, te se tako može stvoriti izvrsna organska marketinška strategija.

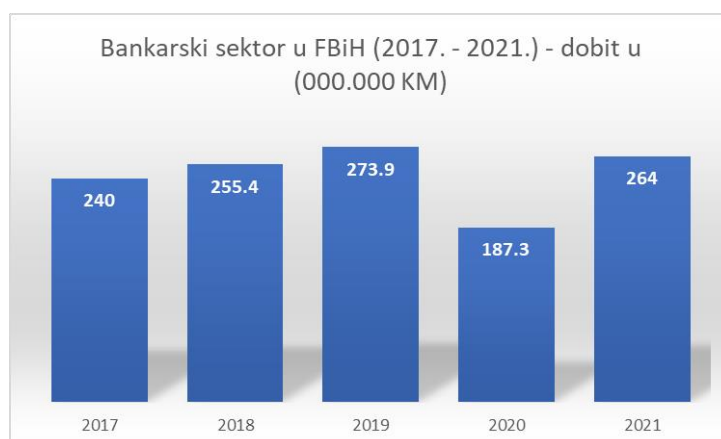
Stanovnici Bosne i Hercegovine su također ušli u digitalno doba, s određenim zaostatkom, te digitalne tehnologije sve više oblikuju svakodnevni život, pa tako oblikuju i poslovanje i interakciju između korisnika i pružatelja usluga ili prodavača. Činjenica je da su se na stranim tržištima pojavile digitalne i mobilne banke poput Revoluta i N26, kao i razne druge financijske platforme za trgovinu vrijednosnim papirima (Robinhood) i kriptovalutama (Binance, Coinbase i slično). Njih karakterizira brza registracija sa pametnog telefona i jednostavno korištenje. Iako na tržištu Bosne i Hercegovine nisu još uvijek dostupne u punom obliku, predstavljaju određenu prijetnju, ali i put za banke koje posluju na bosanskohercegovačkom tržištu. S ovim temeljnim promjenama u financijskom poslovanju dolazi i potreba za prilagodbama financijskih institucija novim tehnikama u marketingu, odnosno digitalnom marketingu.

1. POSLOVANJE BANAKA U BOSNI I HERCEGOVINI

1.1. Bankarski sektor Federacije BiH u razdoblju od 2016. do 2021. godine

Od 2016. godine u Bosni i Hercegovini se nije u većem broju mijenjao broj banaka i on se kretao oko petnaest. Podaci za sveukupni bankarski sektor vezanim uz dobit nedostaju za 2016. godinu, jer je Agencija za bankarstvo FBiH promijenila način objave podataka pa ih se neće uzeti u obzir pri izradi grafikona. Bankarski sektor u Federaciji BiH bilježi značajne pozitivne financijske rezultate, te su uglavnom sve banke poslovale pozitivno uz određene iznimke. U grafikonu 2 je vidljiv usporedbi prikaz dobiti cijelog bankarskog sektora u Federaciji BiH za vremensko razdoblje od 2017. do 2021. godine s tim da podaci za 2021. godinu su samo do trećeg kvartala 2021. godine, obzirom na to da do pisanja ovog teksta nisu još objavljeni službeni financijski rezultati. Za izračun i komentiranje uspješnosti bankarskog sektora u Federaciji BiH su korišteni podaci iz službenih izvješća Agencije za bankarstvo FBiH.

Grafikon 2. Financijski rezultat bankarskog sektora u FBiH od 2017. do 2021. godine



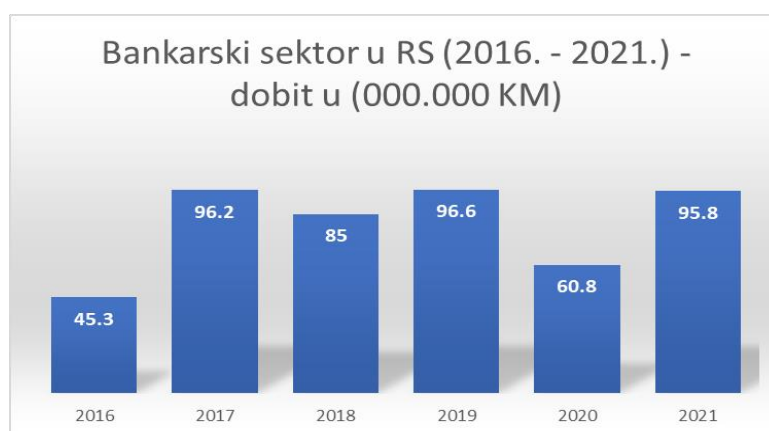
Izvor: Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine, izračun autora.

Prema ovim podacima se može zaključiti da banke ostvaruju jako dobre financijske rezultate, te da ova industrija posluje stabilno sa rastućom dobiti izuzev prve pandemijske 2020. Godine, kada je zabilježen značajniji pad dobiti. Kao što je već spomenuto, za 2021. godinu je vidljiv značajan oporavak bankarskog sektora te da je dobit u 9 mjeseci 2021. godine skoro jednaka rekordnoj 2019. godini. Obzirom na nedavno započeti rat u Ukrajini i podizanju sankcija ruskim kompanijama, Sberbank BH d.d. Sarajevo je stavljen pod privremenu upravu eksternog upravnika (FBA, 2022a) te nakon toga izvršen je prijenos vlasništva sa Sberbank Europe AG na domaće društvo ASA Finance d.d. Sarajevo (FBA, 2022b) radi stabilnosti i očuvanja banke te zaštite klijenata i deponenata. U razmatranim statistikama i podacima je uključena Sberbank BH d.d. Sarajevo.

1.2. Bankarski sektor Republike Srpske u razdoblju od 2016. do 2021. godine

Bankarski sektor u Republici Srpskoj također karakterizira stabilno i financijski uspješno poslovanje. Broj banaka u RS-u se kreće oko broja 8 već dugi niz godina. Bankarski sektor RS-a, kao i onaj i FBiH, posluje uspješno te uglavnom su sve banke pozitivno poslovale u promatranom vremenskom razdoblju osim u 2016. godini, kada su dvije banke poslovale negativno te u 2018. i 2020. godini kada je jedna banka zabilježila gubitak.

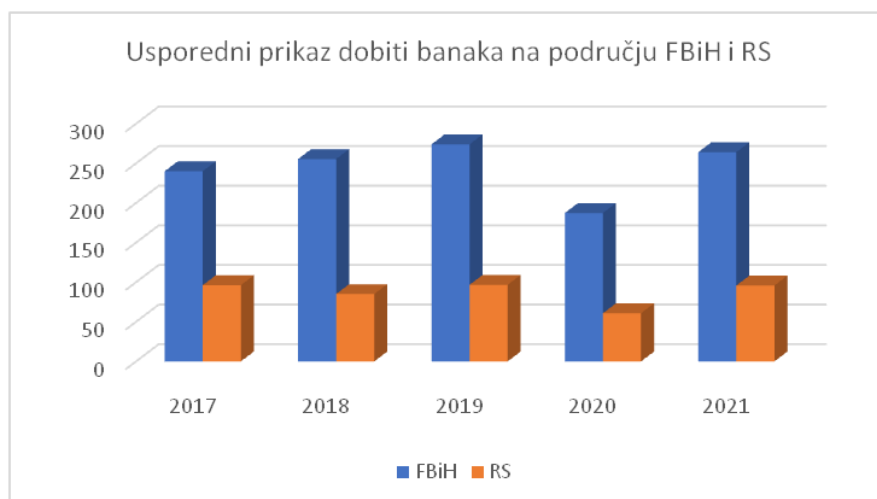
Grafikon 3. Financijski rezultat bankarskog sektora u RS od 2016. do 2021. godine



Izvor: Agencija za bankarstvo RS-a, izračun autora.

Također, kao i u slučaju Sberbank BH d.d. Sarajevo, banka Sberbank a.d. Banja Luka je radi sukoba između Ukrajine i Ruske Federacije i podignutih sankcija od strane Sjedinjenih Američkih Država i drugih država poduzele određene mjere za očuvanje ove banke i stabilnosti bankarskog sistema ovog entiteta. Naime, Agencija je provela prodaju dionica Sberbank a.d. Banja Luka te ih je kupila Nova Banka a.d. Banja Luka (ABRS, 2022a).

Grafikon 4. Usporedni prikaz dobiti banaka na području FBiH i RS u milijunima KM.



Izvor: Agencija za bankarstvo FBiH i Agencija za bankarstvo RS, izračun autora.

2. METODOLOGIJA

Prikupljanje podataka o finansijskim pokazateljima poslovanja banaka u Bosni i Hercegovini je provedeno na način da su analizirani sekundarni podatci prikupljeni sa službenih Internet stranica nadležnih agencija za bankarstvo Federacije BiH i Republike Srpske. Dostupni podatci su kompilirani međusobno uspoređeni kako bi se istražilo poslovanje banaka i vidjelo postoje li razlike u odnosu na tržište u dva bosanskohercegovačka entiteta te kako bi se prikazali kroz izradu grafikona.

Istraživanje vezano uz dostupnost interneta građanima Bosne i Hercegovine je provedeno analizom izvještaja Regulatorne agencije za komunikaciju Bosne i Hercegovine u cilju da se potkrijepi općepoznata činjenicu o visokoj razini Internet penetracije kod građana BiH. Naime, vrlo lako se može primijetiti da skoro svi na neki način koriste Internet i putem njega primaju različite informacije, a samim time i oglase.

Analizom podataka o uspješnosti banaka i penetraciji korisnika interneta u Bosni i Hercegovini utvrđeno je činjenično stanje ove dvije međusobno povezane industrije kako bi se mogla razmatrati primjena digitalnog marketinga banaka u Bosni i Hercegovini. Naime, visoka razina korištenja interneta kod građana Bosne i Hercegovine otvara prilike za bankarsku industriju, ali i sve druge da efikasnije plasiraju svoje poruke na tržište i ostvare što bolje poslovne rezultate.

Prethodna provedena analiza vodi do glavne teme ovog rada, a to je primjena digitalnog marketinga kod banaka u Bosni i Hercegovini. Nakon što je utvrđeno da skoro cijela populacija je na neki način spojena s internetom te da skoro sve banke ostvaruju značajne poslovne uspjehe u Bosni i Hercegovini pristupljeno je odabiru kanala koji će se istraživati u ovom radu. Za analizu je odabrano nekoliko društvenih mreža, točnije neke od najpopularnijih i na području BiH, a to su Facebook i Instagram te LinkedIn iz razloga što je LinkedIn poslovna platforma sa sve većom stopom korištenja u svijetu, ali i u BiH. Također, određeno je da predmet istraživanja budu i optimizacija pretraživača i marketing putem pretraživača te koriste

li banke blogove ili druge razne sadržaje kako bi indirektno povećali svijest o brendu ili educirali tržište. Osim spomenutih metoda digitalnog marketinga analizirane su dvije najveće trgovine aplikacijama za mobilne uređaje (Google Play i App Store) u cilju pronalaženja mobilnih aplikacija banaka u Bosni i Hercegovini.

Analiza svih prethodno spomenutih elemenata digitalnog marketinga se sastojala od toga da svaki od nabrojanih elemenata istraži pojedinačno te zabilježi sudjeluje li pojedina banka u ovom komunikacijskom kanalu. Nakon uvida u pojedini marketinški kanal utvrđeno prisustvo kroz ovaj kanal je bilježeno u odgovarajuće tablice u rezultatima istraživanja. Važno je spomenuti da u ovom istraživanju je evidentirana i Razvojnu banku koja je specifična banka čija je zadaća provođenje ekonomske politike Vlade Federacije BiH radi privrednog razvoja i zapošljavanja, kroz stimulatívno kreditiranje koje podrazumijeva razvojne stimulatívne i diferencirane kamatne stope, koje su u naravi niže od tržišnih kamatnih stopa (Razvojna banka FBiH, 2020) koja nema prisustvo kroz klasične kanale promocije, ali ju je ipak bilo potrebno evidentirati jer se vodi kao banka u bankarskom sustavu Federacije Bosne i Hercegovine. Za potrebe ovog istraživanja, nije bilo potrebe za određivanjem uzorka, jer zbog relativno malog broja, analizirane su sve 23 banke na tržištu BiH, (15 na području Federacije Bosne i Hercegovine i 8 ih se nalazi na području Republike Srpske).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prema Chaffey i sur. (2018) marketing na društvenim mrežama je jedna od najvećih prilika u oblasti marketinga u posljednjih nekoliko godina. Međutim, ako se sprovodi ad hoc ili se njime ne upravlja na odgovarajući način, neće doseći svoj puni efekat a nekada može i da nanese štetu. Kotler i sur. (2014) navode da zbog nekomercijalne prirode društvenih mreža privlačenje njihove pažnje i uvjeravanje predstavlja još veći izazov. Jerković i sur. (2019) navode da društvene mreže imaju prednosti nad drugim vidovima promocije i oglašavanja iz razloga što je mnogo lakše komunicirati sa svojim pratiteljima, lako ispitivati njihove stavove o novim proizvodima, testirati njihove prve dojmove, zamjerke, sugestije i sl. Zbog toga je prvoanalizirana tehnika digitalnog marketinga prisustvo banaka iz Bosne i Hercegovine na društvenoj mreži Facebook kao najraširenijoj, kako na svijetu, tako i na tržištu BiH.

Tablica 1. Prisustvo banaka u BiH na društvenoj mreži Facebook.

	Banke u FBiH	Facebook		Banke u RS	Facebook
1	Addiko Bank d.d.	X	1	Addiko Bank a.d.	X
2	ASA banka d.d.	X	2	Komercijalna banka a.d.	X
3	Bosna Bank International d.d.	X	3	MF banka a.d.	X
4	Intesa Sanpaolo Banka d.d.	X	4	NLB Banka a.d.	X
5	Komerc.-invest. banka d.d.	X	5	Nova banka a.d.	X
6	NLB Banka d.d.	X	6	Naša banka a.d.	X
7	Privredna banka Sarajevo d.d.	X	7	Sberbank a.d.	X
8	ProCredit Bank d.d.	X	8	UniCredit Bank a.d.	-
9	Raiffeisen Bank d.d. BiH	X			
10	Razvojna banka F BiH	-			
11	Sberbank BH d.d.	-			

12	Sparkasse Bank d.d.	X	
13	UniCredit Bank d.d.	-	
14	Union banka d.d.	X	
15	Ziraat Bank BH d.d.	X	

Izvor: Analiza autora koristeći pretragu na Facebook-u.

Analiza prisustva na Facebooku je analizirana na način da je pretraživana ova društvena mreža te je tražena svaka pojedina banka kako bi se provjerilo imaju li službene profile na ovoj mreži. Analizom je utvrđeno da od 23 banke prisustvo ima 19 banaka. Ovdje je važno istaknuti da je u analizi ostala Sberbank BH d.d. Sarajevo iz razloga što u momentu pisanja ovog članka nije završen već spomenuti proces inkorporiranja Sberbanke u ASA banku, a također to se odnosi i na dio Sberbank a.d. Banja Luka. Osim spomenutih banaka jedino profile na Facebooku nemaju Razvojna banka FBiH te UniCredit koja je svoj odlazak sa ove društvene mreže najavila i izvršila 1. lipnja 2019. godine zbog curenja podataka iz Facebooka (Jutarnji list, 2019).

Druga analizirana društvena mreža je mreža Instagram, koja je vlasništvo Facebooka te ona ima nešto drugačiju primjenu i visoku razinu popularnosti kod mlađeg stanovništva. Kod analiziranja prisustva banaka na Instagramu korištena je tražilica na Instagramu te je uočeno da postoji prisustvo skoro svih banaka na ovoj društvenoj mreži.

Tablica 2. Prisustvo banaka u BiH na društvenoj mreži Instagram.

	Banke u FBiH	Instagram			Banke u RS	Instagram
1	Addiko Bank d.d.	X		1	Addiko Bank a.d.	X
2	ASA banka d.d.	X		2	Komerc. banka AD	X
3	Bosna Bank International d.d.	X		3	MF banka a.d.	X
4	Intesa Sanpaolo Banka d.d.	X		4	NLB Banka a.d.	X
5	Komerc.-investic. banka d.d.	-		5	Nova banka a.d.	X
6	NLB Banka d.d. Sarajevo	X		6	Naša banka a.d.	X
7	Privredna banka Sarajevo d.d.	X		7	Sberbank a.d.	X
8	ProCredit Bank d.d.	X		8	UniCredit Bank a.d.	-
9	Raiffeisen Bank d.d.	X				
10	Razvojna banka F BiH	-				
11	Sberbank BH d.d.	-				
12	Sparkasse Bank d.d.	X				
13	UniCredit Bank d.d.	-				
14	Union banka d.d.	X				
15	Ziraat Bank BH d.d.	X				

Izvor: Analiza autora koristeći pretragu na Instagram-u.

Ukoliko se usporedi situaciju sa prisustvom na Facebooku ne vidi se značajnija odstupanja, UniCredit banka nije prisutna na Instagramu iz istih razloga kao i na Facebooku. Jedina banka koja nema prisustvo na Instagramu je Komercijalno-investiciona banka d.d.

Treće analizirana društvena mreža je LinkedIn. Odabir ove mreže u odnosu na druge mreže je bio zbog tog što je ova mreža brzorastuća te predstavlja najveću poslovnu zajednicu u digitalnom svijetu. Prisustvo poduzeća na ovoj društvenoj mreži je značajno iz razloga što

kroz nju bankine promotivne poruke mogu lakše pronaći put do stvarnih klijenata što možda nije moguće ostvariti kroz brojne šumove i objave na Facebooku ili Instagramu.

Tablica 3. Prisustvo banaka u BiH na društvenoj mreži LinkedIn.

	Banke u FBiH	LinkedIn			Banke u RS	LinkedIn
1	Addiko Bank d.d.	X		1	Addiko Bank a.d.	X
2	ASA banka d.d.	X		2	Komerc. banka AD	X
3	Bosna Bank International d.d.	X		3	MF banka a.d.	X
4	Intesa Sanpaolo Banka d.d.	X		4	NLB Banka a.d.	X
5	Komerc.-invest. banka d.d.	-		5	Nova banka a.d.	X
6	NLB Banka d.d.	X		6	Naša banka a.d.	X
7	Privredna banka Sarajevo d.d.	X		7	Sberbank a.d.	X
8	ProCredit Bank d.d.	X		8	UniCredit Bank a.d.	X
9	Raiffeisen Bank d.d.	X				
10	Razvojna banka F BiH	-				
11	Sberbank BH d.d.	-				
12	Sparkasse Bank d.d.	X				
13	UniCredit Bank d.d.	X				
14	Union banka d.d.	X				
15	Ziraat Bank BH d.d.	X				

Izvor: Analiza autora koristeći pretragu na LinkedIn.

Prisustvo banaka na ovoj društvenoj mreži je također veliki i skoro sve banke imaju svoje stranice na LinkedInu osim Razvojne banke i Komercijalno-investicione banke d.d. Velika Kladuša. Prilično iznenađuje da Razvojna banka nije prisutna na društvenim mrežama iako postoji njena posebna namjena.

Pojam Search Engine Optimization – SEO, prema Jerković (2022), je postupak maksimiziranja vidljivosti web-stranica u tražilicama, u rezultatima koje generiraju, u cilju postizanja optimalne razine relevantnog prometa usmjerenog na nečiju web-stranicu. S druge strane, pojam Search Engine Marketing – SEM, prema Jerković (2022), predstavlja niz radnji i aktivnosti kojima je cilj povećati vidljivost web-stranice u tražilicama kroz plaćene i besplatne postupke. Veća vidljivost web-stranice implicira i veći promet stranice, a to se sve radi kako bi se povećala prodaja i konverzija. Istraživanje ove aktivnosti digitalnog marketinga obuhvatilo je samo provjeru rangiranja na tražilicama i postojanje plaćenih oglasa na tražilicama. Za dublja istraživanja uspješnosti ovih aktivnosti trebalo bi koristiti dvije grupe metrika koje preporučuju Farris i sur. (2014). Radi se o metrikama vezanim za web stranice samih banaka, kao i metrike plaćenog oglašavanja na Internetu i društvenim medijima.

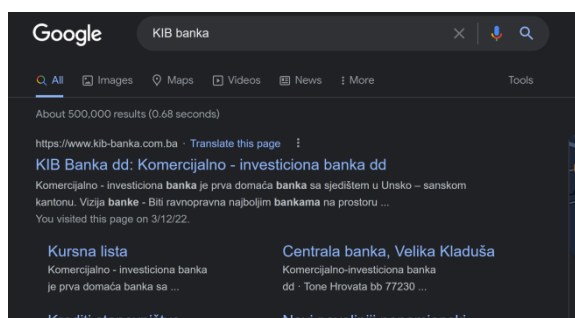
Tablica 4. SEO i SEM na tržištu banaka u Bosni i Hercegovini.

	Banke u FBiH	SEO	SEM		Banke u RS	SEO	SEM
1	Addiko Bank d.d.	X	-	1	Addiko Bank a.d.	X	-
2	ASA banka d.d.	X	-	2	Komerc. banka AD	X	-
3	Bosna Bank International d.d.	X	-	3	MF banka a.d.	X	-
4	Intesa Sanpaolo Banka d.d.	X	-	4	NLB Banka a.d.	X	-
5	Komerc.-investic. banka d.d.	X	-	5	Nova banka a.d.	X	-
6	NLB Banka d.d.	X	-	6	Naša banka a.d.	X	-
7	Privred. banka Sarajevo d.d.	X	-	7	Sberbank a.d.	X	-
8	ProCredit Bank d.d.	X	-	8	UniCredit Bank a.d.	X	-
9	Raiffeisen Bank d.d.	X	-				
10	Razvojna banka F BiH	X	-				
11	Sberbank BH d.d.	X	-				
12	Sparkasse Bank d.d.	X	-				
13	UniCredit Bank d.d.	X	-				
14	Union banka d.d.	X	-				
15	Ziraat Bank BH d.d.	X	-				

Izvor: Analiza autora koristeći pretragu na Google.

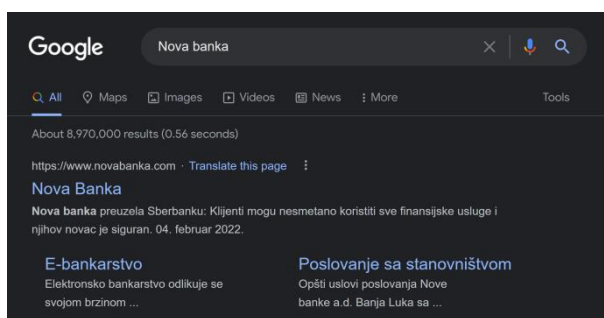
Ova analiza je izvršena putem Google pretrage da se vidi koriste li banke u Bosni i Hercegovini ovu tehniku digitalnog marketinga. Nakon analize se može doći do zaključka da sve banke u BiH se služe SE optimizacijama, a to je provjereno jednostavnom pretragom za tim bankama u pretraživaču na način vidljiv na slikama 1 i 2.

Slika 1. SEO optimizacija za KIB banku.



Izvor: Google, pretraga autora.

Slika 2. SEO optimizaciju za Novu Banku.



Izvor: Google, pretraga autora.

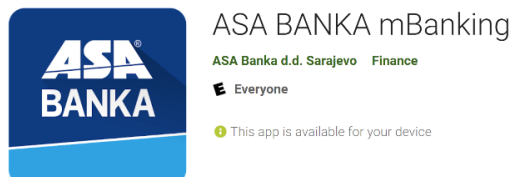
S druge strane, u analizi provedenoj u mjesecu ožujku 2022. godine, u pretragama kroz Google pretraživač nije pronađena nijedan element i korištenje SEM-a od strane banaka u Bosni i Hercegovini.

Planirano je ovim radom provesti i istraživanje glede promocije putem marketinga sadržaja u bankarskom sektoru i provjeriti koriste li banke blog u svojim promotivnim strategijama. Prema Bauer (2013) blogovi predstavljaju jedan od najjednostavnijih, najdjelotvornijih i najjeftinijih načina za ulazak na društveni web i promociju kompanije, pod uvjetom da je nastup transparentan. U konkretnom slučaju, rezultati istraživanja su takvi da nijedna banka u BiH ne koristi ovaj oblik promocije. Malo daljnjom pretragom uočene je da

sestrinske banke u drugim državama imaju neke oblike marketing sadržaja kao što su organiziranje i sudjelovanje u raznim projektnim aktivnostima financijske pismenosti i slično.

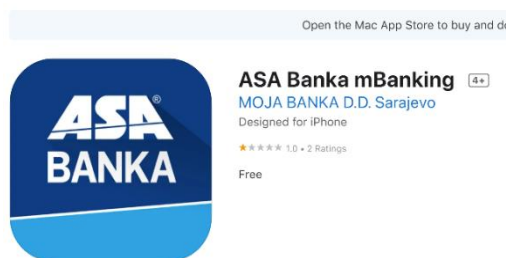
Posljednji analizirani digitalni element poslovanja banaka u ovom slučaju je provjera prisutnosti banaka na trgovinama mobilnih aplikacija Google Play i App Store.

Slika 3. Mobilna aplikacija ASA banke d.d. Sarajevo na trgovini za Android uređaje.



Izvor: Google Play, pretraga autora.

Slika 4. Mobilna aplikacija ASA banke d.d. Sarajevo na trgovini za Apple uređaje.



Izvor: App Store, pretraga autora.

Banke mogu koristiti svoje vlastite aplikacije kao komunikacijske kanale u dijelu digitalnog marketinga te na taj način pratiti aktivnosti svojih korisnika i na osnovu toga im plasirati jedinstvene oglašivačke poruke. Međutim, ovaj vid oglašavanja je ograničen ne one koji su već korisnici banke i imaju potrebne sigurnosne certifikate kako bi mogli koristiti aplikaciju za svakodnevne obavljanja financijskih zadataka. Osim toga, mobilne aplikacije su veoma korisne za korisnika jer iznos naknada je znatno niži ukoliko se izvrši plaćanje kroz aplikaciju ili se vrši konverzija valuta s računa na račun. Također, unutar ovih aplikacija su integrirani i lokacijski softveri pa je to vrlo korisno za pronaći najbliži bankomat ili poslovnicu.

Tablica 5. Prisutnost vlastitih mobilnih aplikacija na Google Play i App Store.

	Banke u FBiH	m-Bank			Banke u RS	m-Bank
1	Addiko Bank d.d.	X		1	Addiko Bank a.d.	X
2	ASA banka d.d.	X		2	Komercijalna banka AD Banja Luka	X
3	Bosna Bank International d.d.	X		3	MF banka a.d.	X
4	Intesa Sanpaolo Banka d.d.	X		4	NLB Banka a.d.	X
5	Komerc.-invest. banka d.d.	-		5	Nova banka a.d.	X
6	NLB Banka d.d.	X		6	Naša banka a.d.	X
7	Privredna banka Sarajevo d.d.	X		7	Sberbank a.d.	X
8	ProCredit Bank d.d.	X		8	UniCredit Bank a.d.	X
9	Raiffeisen Bank d.d.	X				
10	Razvojna banka F BiH	-				
11	Sberbank BH d.d.	X				
12	Sparkasse Bank d.d.	X				
13	UniCredit Bank d.d.	X				
14	Union banka d.d.	X				
15	Ziraat Bank BH d.d.	X				

Izvor: Google Play i App Store, pretraga autora.

Sve banke osim Komercijalno-investicione banke d.d. iz Velike Kladuše imaju aplikacije za mobilno bankarstvo, ali i ona posjeduje sustav za elektronsko bankarstvo. Ovo posebno ne iznenađuje jer su zasigurno aplikacijska i sigurnosna rješenja preskupa za malu banku poput ove. Vlastite bankarske aplikacije su nešto čemu će sudionici bankarskog tržišta morati značajno posvetiti pažnju i uložiti sredstva kako bi funkcionalnosti svojih aplikacija podigli na razine već etabliranih digitalnih banaka koje osim klasičnih usluga plaćanja i uvida u račune nude i mogućnosti investiranja u kriptovalute, dionice i razne tržišne robe. Uskoro na tržište rada, a samim tim i na bankarsko tržište dolaze nove generacije kojima je život sa digitalnim uređajima jedini koji ga poznaju te će se to odraziti i na njihove želje i potrebe.

Dakle, iz grafikona 1. i 2. vidljiv je rast dobiti u bankarskom sektoru u pretpandemijskim godinama te onda je nakon određenog pada vidljiv značajan oporavak u prvih 9 mjeseci 2021. godine i povratak na trendove rasta od ranije. Također, iz pregleda digitalnih aktivnosti, pobrojanih u tabelama 1 do 5 vidljivo je da velika većina banaka koristi odabrane aktivnosti digitalnog marketinga. Sukladno tome, može se konstatirati da postoji pozitivna korelacija između poslovne uspješnosti banaka i promatranih aktivnosti digitalnog marketinga, ali i da postoje aktivnosti koje još nisu razvijene (kao što je blog i/ili blogiranje).

ZAKLJUČAK

Bankarska industrija u Bosni Hercegovini je jedna od najjačih te zasigurno industrija s najvećom dobiti i gdje skoro svi sudionici tog tržišta ostvaruju dobit iz godine u godinu. Poslovanje banaka u BiH usložnjava njena Daytonaska struktura s dva entiteta te praktično postoje i dva bankarska sustava koji nadziru i dvije nadležne Agencije za bankarstvo. Ovo posebno stvara problem stranim bankama od koje su neke čak i posebno registrirane u ova dva bosanskohercegovačka entiteta pa samim tim moraju kreirati i različite promotivne strategije koje uključuju i aktivnosti digitalnog marketinga. Penetracija Internet korisnika u Bosni i Hercegovini je velika te je velika većina stanovništva spojena na Internet što nameće skoro svim industrijama nužnost korištenja digitalnog marketinga u cilju poboljšanja prodaje i osiguravanja većeg zadovoljstva korisnika.

Analizom nekoliko društvenih mreža utvrđeno je da banke su prisutne na društvenim mrežama, ali se nije detaljnije provjeravalo koliko su aktivne, što objavljuju i na koji način koriste društvene mreže. Zanimljiva iznimka je UniCredit banka koja je na razini cijele korporacije napustila sve društvene mreže u vlasništvu američke kompanije Facebook uslijed općepoznatih curenja podataka, ali, istovremeno, ova banka je ostala prisutna na drugim društvenim mrežama.

Iznenađujuće je da ne postoje elementi marketinga sadržaja odnosno content marketing-a, te očigledno po procjeni banaka nemaju potrebu za ovim vidom aktivnosti. Može se reći da obzirom na rezultate poslovanja i nemaju neku veliku potrebu ili hitnost da rade promociju i kroz ovaj kanal.

Optimizacija pretraživača je urađena prilično dobro te po provedenim pretragama uvijek se uspješno pronaći promatranu banku na vrhu pretrage Googlea. S druge strane, autorima članka nije ni u kojem obliku i pretrazi nije izlazio oglas na pretraživaču te na osnovu toga je zaključeno da u momentu pisanja ovog teksta nije bilo aktivnih kampanja putem oglašavanja na Internet pretraživaču.

Važan vid digitalnog prisustva su i bankarske aplikacije i razna mogućnost njihove primjene te se kroz ovo istraživanje željelo provjeriti imaju li sve banke mobilne aplikacije na dvije najveće trgovine mobilnih aplikacija. Na kraju za rezultat je utvrđena činjenica da samo jedna od 23 banke prisutne u BiH nema objavljenu aplikaciju za mobilno bankarstvo, odnosno ni Razvojna banka FBiH nema aplikaciju, ali je ona, radi njene specifičnosti, izostavljena. Integracija raznih tržišta i smanjenje barijera koje nudi digitalno bankarstvo ostavlja mogućnost za trenutne dolaske globalnih igrača na bankarsko tržište što u perspektivi stvara prijetnju manjim bankama te će morati biti spremne integrirati razne opcije kako bi zadovoljili potrebe nadolazećih korisnika.

Dolazak novih generacija i promjene navika potrošača, korisnika usluga, ali i smanjenja broja fizičkih poslovnica banaka, digitalni marketing će dobiti sve više na značaju, te će se u budućnosti zasigurno javiti veća potreba za istraživanjem i poučavanjem iz ove oblasti.

LITERATURA

1. Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine. (period 01.01.2018-30.09.2021). Informacija o subjektima bankarskog sistema Federacije Bosne i Hercegovine sa stanjima na dane 31.12.2017., 31.12.2018., 31.12.2019., 31.12.2020. i 30.09.2021.,
https://www.fba.ba/images/Publikacije_Banke/informacija_o_subjektima_bank_sist_fbih_31_12_2017.pdf, (pristupljeno 7. 3. 2022.)
https://www.fba.ba/upload/docs/informacija_o_sbs_31122018_zajavnu_hfv.pdf, (pristupljeno 6. 3. 2022.)
https://www.fba.ba/upload/docs/korigovana_informacija_o_sbs_31122019_1gJ.pdf, (pristupljeno 6. 3. 2022.)
https://www.fba.ba/upload/docs/informacija_o_sbs_31122020_po_konacnim_nerevidiranim_podacima_ZNP.pdf, (pristupljeno 6. 3. 2022.)
https://www.fba.ba/upload/docs/inf_o_sbs_30092021_KmT.pdf (pristupljeno 8. 3. 2022.)
2. Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine. Rješenje o imenovanju eksternog upravnika u SBERBANK BH d.d. Sarajevo (2022a).
<https://www.fba.ba/bs/rjesenje-o-imenovanju-eksternog-upravnika-u-sberbank-bh-dd-sarajevo>, (pristupljeno 6. 3. 2022.)
3. Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine. (2022b). Obavijest o pokretanju postupka restrukturiranja nad Sberbank BH d.d. Sarajevo i privremenoj obustavi izvršenja obaveza plaćanja. <https://www.fba.ba/bs/obavijest-o-pokretanju-postupka-restrukturiranja-nad-sberbank-bh-dd-sarajevo-i-privremenoj-obustavi-izvršenja-obaveza-plaćanja>, (pristupljeno 7. 3. 2022.)
4. Agencija za bankarstvo Republike Srpske. (period 01.01.2017-30.09.2021). Izvještaj o stanju u bankarskom sistemu Republike Srpske,
https://www.abrs.ba/public/data/documents/1129/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122017.pdf, (pristupljeno 6. 3. 2022.)

- https://www.abrs.ba/public/data/documents/1244/Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS_31122018.pdf, (pristupljeno 6. 3. 2022.)
- https://www.abrs.ba/public/data/documents/1434/20191231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf, (pristupljeno 7. 3. 2022.)
- https://www.abrs.ba/public/data/documents/1611/20201231_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf, (pristupljeno 7. 3. 2022.)
- https://www.abrs.ba/public/data/documents/2011/20210930_Izvjestaj_o_stanju_bankarskog_sistema_RS.pdf (pristupljeno 8. 3. 2022.)
5. Agencija za bankarstvo Republike Srpske. (2022a). Saopštenje za javnost - Agencija za bankarstvo Republike Srpske uspješno završila postupak restrukturiranja "Sberbank" a.d. Banja Luka. <https://www.abrs.ba/sr/saopstenje-za-javnost-/n68>, (pristupljeno 8. 3. 2022.)
6. American Marketing Association (AMA). What is Digital Marketing? <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/> (pristupljeno 10. 03. 2022.)
7. Bauer, I. (2013). Digitalni marketing. Zavod za udžbenike. Beograd.
8. Chaffey, D., & Smith, P.R. (2018). Digitalni marketing: Planiranje i optimizacija. Fakultet za medije i komunikacije, Beograd.
9. Das, S. (2022). Search Engine Optimization and Marketing – A recipe for success in digital marketing. CRC Press. Boca Raton.
10. Farris, W.P., Bendle, N.T., Pfeifer, Ph.E., & Reibstein. (2014). Metrike marketinga: Konačni vodič za mjerenje marketinške izvedbe. Mate. Zagreb.
11. Jerković, D. (2022). Digitalni marketing. Markos Banja Luka.
12. Jerković, D., Obhodaš, I., & Ilić, L. (2019). Uvod u tržišna istraživanja. Sveučilište „Vitez“. Markos Banja Luka.
13. Jutarnji list. (2019). Zagrebačka banka od 1. Lipnja u potpunosti napušta Facebook, Messenger i Instagram. <https://novacet.jutarnji.hr/novac/novi-svijet/zagrebacka-banka-od-1-lipnja-u-potpunosti-napusta-facebook-messenger-i-instagram-8821952> (pristupljeno, 8. 3. 2022.)
14. Kingsnorth, S. (2022). The Digital Marketing Handbook – Deliver powerful digital campaigns. Kogan Page Limited. London.
15. Kotler, Ph., Keller, K.L., Martinović, M. (2014). Upravljanje marketingom, 14.izdanje. Naklada Mate. Neum.
16. Rana, N. P., Slade, E. L., Sahu, G.P., Kizgin, H., Singh, N., Dey, B., Gutierrez, A., Dwivedi, Y.K.(2022). Digital and Social Media Marketing – Emerging Applications and Theoretical Development. Springer. New York.
17. Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine.(2020). O nama. <https://rbfbih.ba/o-nama/#osnovne-informacije>, (pristupljeno 6. 3. 2022.)
18. Regulatorna agencija za komunikacije Bosne i Hercegovine. (2021.) Godišnje izvješće regulatorne agencije za komunikacije za 2020. godinu. <https://docs.rak.ba/documents/0ecfac52-b3e7-4d1e-a080-df83226ee7d9.pdf> (pristupljeno 9. 3. 2022.)

Primljeno/Submitted: 07.03.2022.
Prihvaćeno/Accepted: 02.06.2022.

Prethodno priopćenje
Preliminary communication
JEL Classification: M42, L32

**UTJECAJ INTERNE REVIZIJE NA SMANJENJE OBIMA POSLA
EKSTERNE REVIZIJE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA JAVNIH PODUZEĆA U
FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE**

**THE IMPACT OF INTERNAL AUDIT ON THE REDUCTION OF THE VOLUME
OF EXTERNAL AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS OF PUBLIC
ENTERPRISES IN THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

Semina Škandro*
Neda Franjić**

SAŽETAK

Interna revizija je u posljednje vrijeme doživjela velike promjene i interni revizori nisu više samo službenici koji kontroliraju dokumentaciju i bave se računovodstvom. Interni revizori, pored toga što provjeravaju financijske informacije iz poslovnih knjiga, ocjenjuju kvalitetu menadžmenta, procedure, poslovne politike, efikasnost metoda i druge faze. Misija interne revizije izvodi se iz njihovih definicija. Cilj interne revizije je da poveća vrijednosti i poboljša poslovanje poduzeća. Glavni cilj eksterne revizije je revizija financijskih izvještaja. Ove dvije profesije su različite i svaka od njih donosi veliku vrijednost poduzeću, ali kao profesija ne isključuju jedna drugu.

Iako su ciljevi interne i eksterne revizije različiti, postoje neka područja preklapanja, posebno kada je riječ o financijskim izvještajima. Suradnjom te dvije revizije preporuka za poboljšanje upravljanja rizicima i internim kontrolama bit će bolje usklađene. Cilj ovog istraživanja je proučiti ulogu interne revizije u reviziji financijskih izvještaja i korištenje rezultata rada interne revizije od strane eksternih revizora. Svrha istraživanja je da pomoću literature i analize empirijskog istraživanja utvrditi ulogu interne revizije u reviziji financijskih izvještaja, kao i stav internih revizora o ulozi interne revizije u reviziji financijskih izvještaja.

Ključne riječi: interna revizija, eksterna revizija, financijski izvještaji, javna poduzeća

*Semina Škandro, doc.dr.sc., Sveučilište/Univerzitet "Vitez", e-mail: seminaškandro@hotmail.com

**Neda Franjić, mr. sc., Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", e-mail: jukic_neda@hotmail.com

ABSTRACT

Internal audit has recently undergone major changes and internal auditors are no longer just clerks who control documentation and deal with accounting. Internal auditors, in addition to checking financial information from business books, evaluate the quality of management, procedures, business policies, efficiency of methods and other phases. The internal audit mission is derived from their definitions. The goal of internal audit is to increase value and improve the company's operations. The main objective of external audit is to audit the financial statements. These two professions are different and each of them brings great value to the company, but as a profession they do not exclude each other.

Although the objectives of internal and external audit are different, there are some areas of overlap, especially when it comes to financial statements. Cooperation between these two revisions of recommendations to improve risk management and internal controls will be better aligned. The aim of this research is to examine the role of internal audit in the audit of financial statements and the use of internal audit work by external auditors. The purpose of the research is to use the literature and analysis of empirical research to determine the role of internal audit in the audit of financial statements as well as the position of internal auditors on the role of internal audit in the audit of financial statements.

Key words: internal audit, external audit, financial statements, public enterprises

UVOD

Razvoj modernog poduzetništva, širenje, rast i razvoj poduzeća, razvoj i implementacija suvremenih informacijskih tehnologija, struktura, vlasnika kapitala, dolazak profesionalnih menadžera i njihova odgovornost za rezultate uvjetovali su razvoj interne revizije kao posebnog vida kontrole koji se izvodi unutar poduzeća. Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konzultantska aktivnost kreirana s ciljem da se doda vrijednost i unaprijedi poslovanje organizacije.

Pod internom revizijom podrazumijeva se organizacijski dio poduzeća u kojem su zaposlene adekvatno educirane osobe koje nezavisnim, kompetentnim radom i s dužnom pažnjom pružaju objektivno uvjeravanje i konzultantsku aktivnost i regularnosti izvršenja postupaka i procedura koje je uspostavilo rukovodstvo (Andrić, Krsmanović & Jakšić, 2009).

S vremenom se djelokrug interne revizije se proširio i više ne obuhvata samo financijska područja u poduzeću, nego se okreće i nefinancijskim područjima (nabava, prodaja, proizvodnja i dr.). Tako interni revizori, osim što uvjeravaju da informacije iz poslovnih knjiga točno odražavaju činjenice, također procijenjuju politiku, procedure, upotrebu autoriteta, kvaliteta menadžmenta, efikasnost metoda, specijalne probleme i ostale faze (Andrić, Krsmanović & Jakšić, 2009). Kriterij za ocjenu poslovanja organizacije i funkcioniranje sustava interne kontrole su ciljevi koje je organizacija postavila, odnosno njene politike, Zakonski propisi i interni akti, te ostala interna pravila (Škandro, 2020). Svrha, nadležnost i odgovornost interne revizije u poduzeću organizira se i definira odlukom menadžmenta o osnivanju i Pravilnikom o internoj reviziji koji se sačinjavaju u skladu sa Standardima interne revizije, Kodeksom etike i drugim zakonskim propisima.

Tušek, Žager i Rička (2006) smatraju reviziju finansijskih izvještaja i internu reviziju za dva temeljna i najznačajnija dijela cjelokupne revizijske profesije, te da između njih postoje određene sličnosti, ali i neke bitne razlike. Uloga revizije finansijskih izvještaja je zaštita interesa vlasnika kapitala, te osiguravanje vjerodostojnih informacija za potrebe upravljanja, a interna revizija je usmjerena na ocjenu cjelokupnog poslovanja poduzeća, posebice uvid u računovodstveni sustav i sustav interne kontrole, te ispitivanje finansijskih i poslovnih informacija za potrebe upravljanja (Tušek, Žager & Rička, 2006) .

Suradnja i međusobni odnosi internog i eksternog revizora regulirani su profesionalnom regulativom (Isaković, & Isaković-Dražić, 2017), Međunarodnim standardima revizije-IFAC, Međunarodnim standardima revizije za javni sektor - INTOSAI i Međunarodnim standardima profesionalne prakse internih revizora. Ciljevi interne i eksterne revizije se razlikuju, kao i sam postupak ostvarenja tih ciljeva. Ove dvije profesije su različite i svaka od njih donosi veliku vrijednost poduzeću, ali kao profesije ne isključuju jedna drugu. Suradnja internih i eksternih revizora trebala bi pomoći upravi cjelovitim prikazom poslovanja poduzeća i rizika, a uz to i eliminirati dvostruko obavljanje procesa interne i eksterne revizije. Premda su ciljevi interne i eksterne revizije različiti, postoje neka područja preklapanja, posebno kada je riječ o finansijskim izvještajima. Prilikom korištenja radom internih revizora, eksterni revizor se oslanja na Međunarodnih revizijski standard 610, dok se interni revizor oslanja na Standard 2050. Eksterni revizor može imati koristi od internih revizora o okolini u kojoj posluje društvo i razumijevanje sustava upravljanja, dok interni revizori mogu imati koristi od eksternih revizora jer imaju znanje i vještine kroz reviziju drugih društava (Čular, 2017).

Korištenje rada interne revizije smanjuje veličinu revizijskog uzorka, smanjuje revizijski napor, pa tako i revizijsku naknadu (Čular, 2017). Interna revizija analizirajući rad interne kontrole, indirektno utiče na sprječavanje nastanka prevare, tako što procjenjujući efikasnost i efektivnost rada interne kontrole, te stupanj izloženosti riziku u svim segmentima poduzeća daje savjete menadžmentu da eventualne anomalije u radu interne kontrole otkloni na vrijeme (Škandro, 2016). Eksterni revizor bi trebao prije nego se odluči koristiti radom interne revizije razumijeti funkciju interne revizije i procjenjivati i provjeravati rad interne revizije upravljanja (Tušek, Žager & Rička, 2006).

1. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Svrha i cilj istraživanja u ovom radu je istražiti ulogu interne revizije kao pomoći i podrške eksternoj reviziji u obavljanju revizije finansijskih izvještaja javnih poduzeća Federacije BiH. Na temelju svrhe i ciljeva istraživanja postavljena je hipoteza koja glasi: *Adekvatno uspostavljen sustav interne revizije u javnom poduzeću isključuje obavljanje istih procesa od strane eksternih revizora*. Istraživanje za ispitivanje postavljene hipoteze izvršeno je slanjem on-line anketnih upitnika internim revizorima zaposlenim u javnim poduzećima Federacije Bosne i Hercegovine. Anketni upitnici poslani su internim revizorima putem e-mail s direktnom poveznicom na on-line upitnik.

2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Analiza rezultata istraživanja izvršena je na temelju rezultata dobivenih iz on-line anketnih upitnika. Empirijsko istraživanje provedeno je od 14.02.2021. do 14.03.2021. godine. Anketni upitnik za interne revizore sastoji se od 29 pitanja, podijeljen u tri dijela od kojih prvi dio obuhvaća demografska pitanja i općenito pitanja o obilježjima organizacije, drugi dio odnosi se na obilježja funkcije interne revizije, dok treći dio obuhvaća suradnju interne i eksterne revizije.

2.1. Analiza demografskog dijela upitnika

Analiza demografskog dijela upitnika prikazana je u tabeli 1.

Tabela 1: Struktura uzorka internih revizora

Životna dob (godine)	%	Ukupan broj godina radnog staža na poslovima ovlaštenog revizora	%	Broj zaposlenih u poduzeću na kraju 2019. Godine	%
25-35	33,33	do 10 godina	73,5	do 50 zaposlenih	18,93
36-45	27,28	11-20 godina	26,5	od 51-200 zaposlenih	53,04
46-55	33,33	21-30 godina	0	više od 200 zaposlenih	28,03
Više od 55	6,06	više od 30 godina	0		
Ukupno:	100	Ukupno:	100	Ukupno:	100
Od toga: muškarci :34,10%					
žene 65,90%					

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

2.2. Analiza obilježja funkcije interne revizije u javnim poduzećima Federacije Bosne i Hercegovine

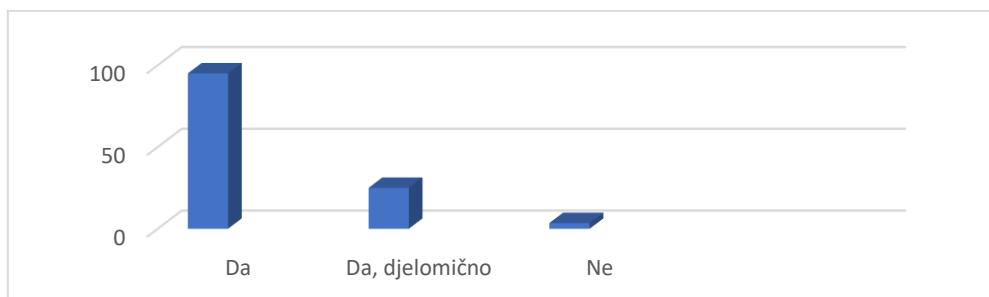
Interni revizori su dali svoje mišljenje o učinkovitosti jedinica za internu reviziju i revizijskog odbora u javnim poduzećima u kojima rade. Od 132 ispitanika njih 89 je odgovorilo da njihovo poduzeće ima uspostavljen učinkovit revizijski odbor.

Grafikon 1: Uspostavljen učinkovit revizijski odbor



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

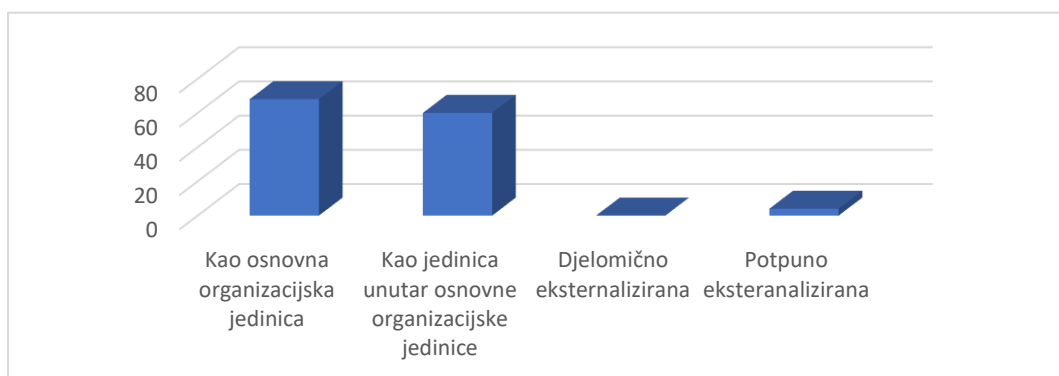
Grafikon 2: Uspostavljena funkcija interne revizije u skladu s Pravilnikom o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru Federacije BiH



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Na ovo pitanje 72% ispitanika je odgovorilo da u njihovom poduzeću postoji uspostavljena funkcija interne revizije u skladu s Pravilnikom o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru Federacije BiH.

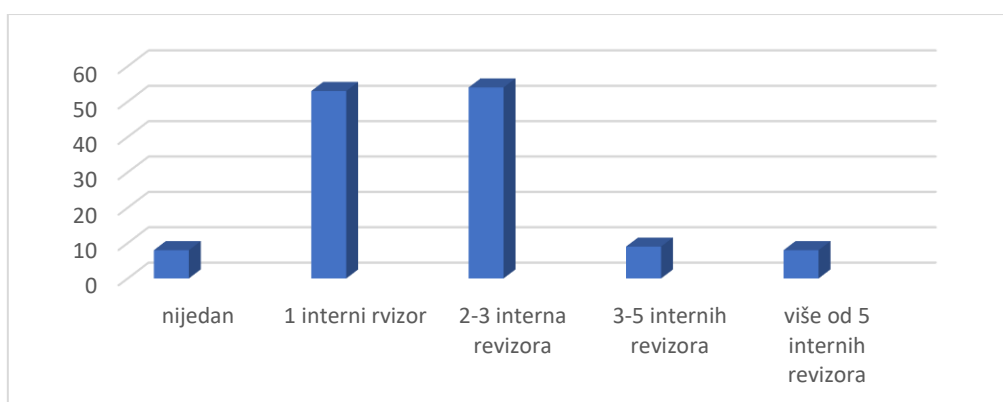
Grafikon 3: Organizacija interne revizije u poduzeću



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Ispitanici na ovo pitanje su odgovorili podijeljeno, 68 njih je odgovorilo da je interna revizija u njihovom poduzeću organizirana kao osnovna organizacijska jedinica, a 60 njih je odgovorilo da je organizirana kao jedinica unutar osnovne organizacijske jedinice.

Grafikon 4: Broj internih revizora u jedinici za internu reviziju



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

U odgovorima na ovo pitanje se vidi da javna poduzeća imaju najviše jedan ili dva do tri interna revizora u jedinici interne revizore.

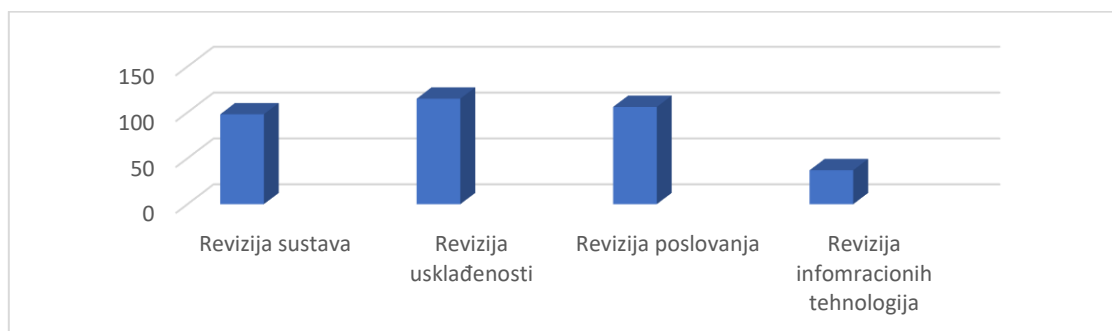
Tabela 2: Zadaci interne revizije u poduzeću

Red. br.	Koji su zadaci interne revizije u Vašoj organizaciji	Broj	Rezultat u postotcima
1.	Ocjena usklađenosti poslovanja poduzeća sa zakonima, politikama i procedurama javnog sektora	107	81,10%
2.	Ocjena uspješnosti računovodstvenih sustava i internih kontrola	91	68,90%
3.	Otkrivanje i sprječavanje grešaka i nelegalnih radnji	50	37,90%
4.	Blagovremeno sastavljanje kvalitetnih financijskih izvještaja	45	34,10%
5.	Dodavanje vrijednosti poduzeću	59	44,70%

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Odgovori na ovo pitanje su ponuđeni kao višestruki odgovori i kao takvi su i obrađeni u ovoj tabeli. Od 132 ispitanika njih 107 smatra da bi jedan od zadataka interne revizije trebao biti ocjena usklađenosti poslovanja, 91 smatra da bi ocjena uspješnosti sustava internih kontrola trebala biti jedan od zadataka interne revizije.

Grafikon 5: Vrste revizije koje se obavljaju u poduzeću ispitanika



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Odgovori na ovo pitanje su ponuđeni kao višestruki odgovori i kao takvi su i obrađeni. 115 ispitanika tvrdi da su u njihovom poduzeću obavlja revizija usklađenosti, a najmanje se obavlja revizija informacionih tehnologija.

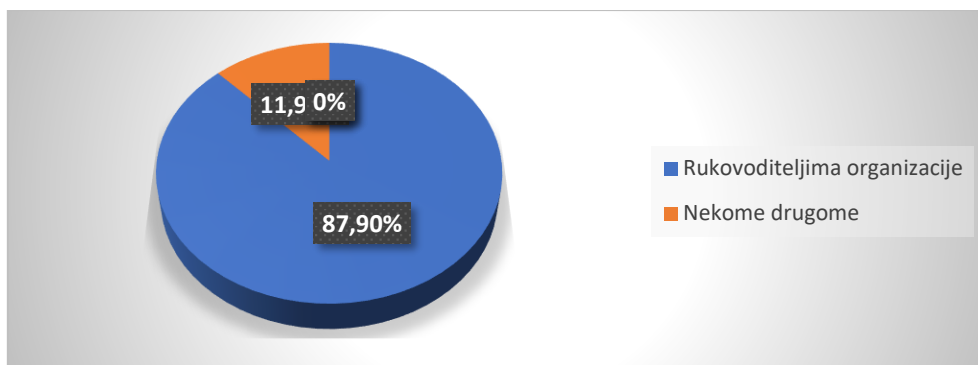
Grafikon 6: Obavlja li interna revizija i druge poslove u poduzeću



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

58 ispitanika tvrdi da interna revizija ne obavlja druge poslove u poduzeću.

Grafikon 7: Jedinica za internu reviziju/interni revizor su organizacijom i funkcionalno direktno i isključivo odgovorna



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

U većini javnih poduzeća interna revizija je odgovorna isključivo rukovoditeljima organizacije.

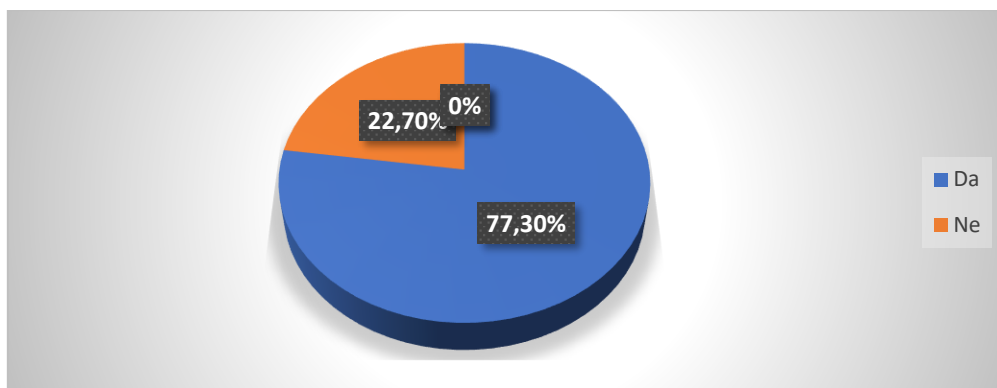
Tabela 3: Što je od navedenog uspostavljeno u Vašem poduzeću

Red. br.	Što je od navedenog uspostavljeno u Vašem poduzeću?	Broj	Rezultat u postotcima
1.	Pravilnik o unutarnjoj organizaciji	120	90,90%
2.	Etički kodeks	106	80,30%
3.	Dugoročni/strateški plan	63	47,70%
4.	Pravilnik interne revizije	107	81,10%
5.	Izjava o misiji interne revizije	42	31,80%
6.	Strategija interne revizije	85	64,40%
7.	Priručnik za rad interne revizije/Akt o politikama interne revizije	47	35,60%
8.	Procjena rizika	68	51,50%
9.	Godišnji plan interne revizije	71	53,80%
10.	Ništa od navedenog	12	9,10%

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Odgovori na ovo pitanje su ponuđeni kao višestruki i kao takvi su i obrađeni. Većina od 132 anketirana interna revizora tvrde da javna poduzeća u kojima oni rade imaju uspostavljen: Pravilnik o unutarnjoj organizaciji, etički kodeks, Pravilnik o internoj reviziji, Strategiju interne revizije, Godišnji plan interne revizije.

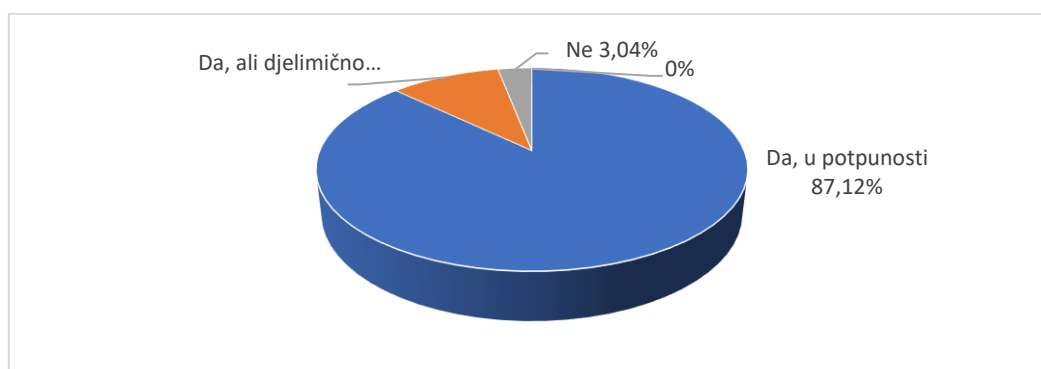
Grafikon 8: Jedinica za internu reviziju je organizirana kao samostalna organizacijska jedinica i potpuno je neovisna o menadžmentu poduzeća



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Od 132 anketirana interna revizora njih 102 ili 77,30% odgovorilo je da u njihovom poduzeću jedinica za internu reviziju organizirana kao samostalna organizacijska jedinica i potpuno je neovisna o menadžmentu poduzeća.

Grafikon 9: Pridržavate li se u radu interne revizije Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Od 132 anketirana interna revizora njih 87,12% je odgovorilo da se u svom radu pridržavaju Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije.

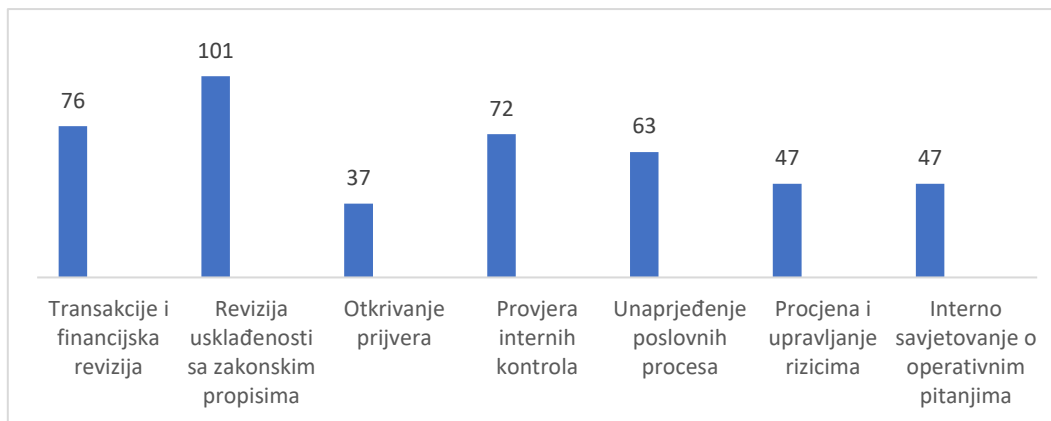
Tabela 4: Kako Vaše poduzeće mjeri izvršenje aktivnosti interne revizije

Red. br.	Kako Vaše poduzeće mjeri izvršenje aktivnosti interne revizije?	Broj	Rezultat u postotcima
1.	Prihvaćenim preporukama	101	76,50%
2.	Uštedama/izbjegavanjem troškova i poboljšanjima na osnovu preporuka koje su primljene	70	53,00%
3.	Oslanjanjem eksterne revizije na aktivnosti interne revizije	17	12,90%
4.	Postotkom izvršenja Revizorskog plana	35	26,50%
5.	Odsustvom regulativnih ili reputacijskih problema i značajnih poremećaja	19	14,40%

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Većina od 132 anketirana interna revizora tvrde da javna poduzeća u kojima oni rade izvršenje aktivnosti interne revizije mjere prihvaćenim preporukama, dok se najmanje pozornosti pridaje oslanjanju eksterne revizije na aktivnosti interne revizije.

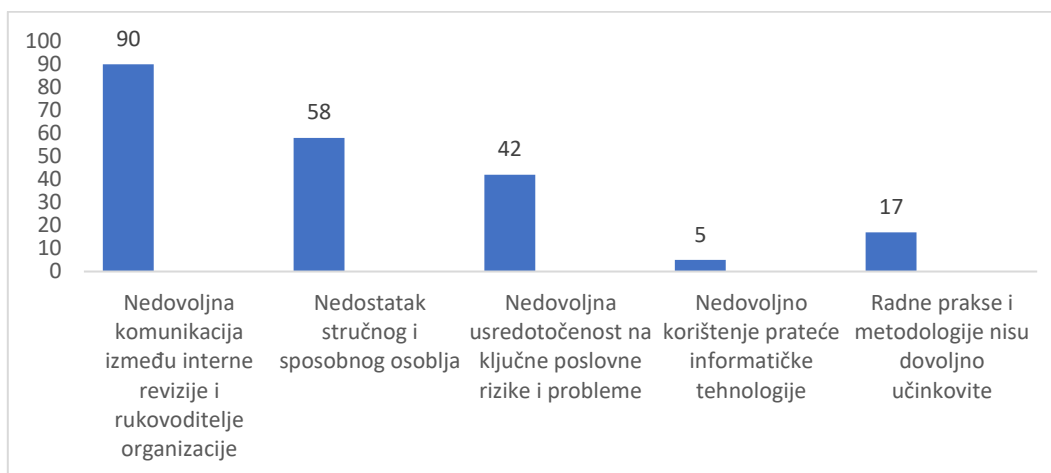
Grafikon 10: Funkcionalno težište interne revizije



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraţivanja

Odgovori na ovo pitanje su ponuđeni kao višestruki i kao takvi su i obrađeni. Većina anketiranih internih revizora tvrdi da je u njihovom poduzeću funkcionalno teţište interne revizije prije svega na reviziji usklađenosti sa zakonskim propisima.

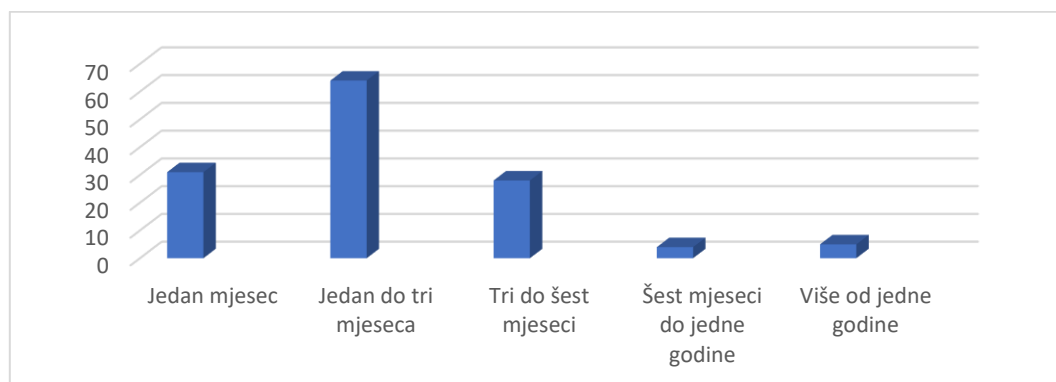
Grafikon 11: Najveći problem interne revizije u poduzeću ispitanika



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraţivanja

Odgovori na ovo pitanje su ponuđeni kao višestruki i kao takvi su i obrađeni. Većina anketiranih internih revizora tvrdi da je u njihovom poduzeću najveći problem interne revizije nedovoljna komunikacija između interne revizije i rukovoditelja organizacije.

Grafikon 12: Prosječno trajanje procesa revizije u poduzeću ispitanika



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Najveći broj anketiranih internih revizora (64 interna revizora) je odgovorilo da je prosječno vrijeme trajanja ciklusa projekta interne revizije jedan do tri mjeseca.

Tabela 5: Obveza izvještavanja o upravljanju rizicima, internoj kontroli i internoj reviziji i praćenje ciljeva

Pitanje	Ne %	Ne, inicijalno se uvode aktivnosti u tom pravcu %	Da, u određenim dijelovima posla %	Da, u većini poslova %	Da %	Ukupno %
Postoji li u Vašem poduzeću obveza izvještavanja o upravljanju rizicima, internoj kontroli i internoj reviziji?	6,10	15,90	22,70	9,80	45,50	100%
Prati li Vaše poduzeće redovno ostvarivanje ciljeva organizacije?	6,80	3,80	12,90	31,80	44,70	100%

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Prema odgovorima anketiranih na ovo pitanje, vidljivo je da većina organizacija redovno prati ostvarivanje ciljeva organizacije, neke u potpunosti prate, neke u određenim dijelovima poslovanja.

2.3. Analiza suradnje interne i eksterne revizije

Od 132 ispitanika svi se slažu s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može stvoriti dodatnu vrijednost u javnim poduzećima.

Tabela 6: Aktivnosti interne revizije

Pitanje	Slažem se	Ne slažem se	Ukupno
Slažete li se s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može stvoriti dodatnu vrijednost u javnim poduzećima u Federacije BiH	100,00%	0,00%	100%
Slažete li se s tvrdnjom da adekvatna aktivnost interne revizije može doprinijeti smanjenju obima posla eksterne revizije	100,00%	0,00%	100%

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

132 ispitanik se slaže s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može doprinijeti smanjenju obima posla eksterne revizije.

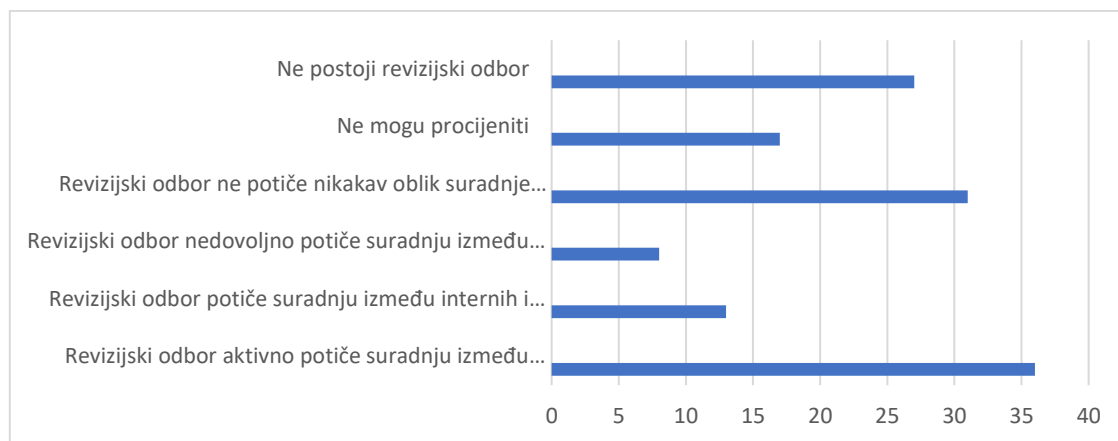
Tabela 7: Ocjena suradnje interne i eksterne revizije

	1	2	3	4	5	Ukupno %
	%	%	%	%	%	
Ocijenite dosadašnju suradnju Vaše službe interne revizije s eksternim revizorima, odnosno intenzitet korištenja rada interne revizije od strane eksternih revizora na području korištenje radom službe interne revizije u pribavljanju revizijskih dokaza	7,60	7,60	38,60	46,20	0,00	100
Ocijenite dosadašnju suradnju Vaše službe interne revizije s eksternim revizorima, odnosno intenzitet korištenja rada interne revizije od strane eksternih revizora, u području korištenje radom službe interne revizije radi osiguravanja izravne pomoći u reviziji financijskih izvještaja, uz usmjeravanje, nadzor i pregled koji obavlja eksterni revizor	15,15	0,00	41,66	43,19	0,00	100

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Najviše ispitanika je suradnju s eksternom revizijom na području korištenja radom službe interne revizije u pribavljanju revizijskih dokaza ocijenilo kao vrlo dobru. Najviše ispitanika je suradnju s eksternom revizijom na području korištenja radom službe interne revizije radi osiguravanja izravne pomoći u reviziji financijskih izvještaja uz usmjeravanje, nadzor i pregled koji obavlja eksterni revizor ocijenilo kao vrlo dobru.

Grafikon 13: Npouri revizijskog odbora u poticanju suradnje između internih i eksternih revizora



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Budući da je interna revizija relativno mlada oblast u Federacija Bosne i Hercegovine postoje određeni problemi u njenom radu. U cilju uklanjanja tih problema i poboljšanja položaja revizije u javnim poduzećima dati su prijedlozi kako to uraditi.

- Sva javna poduzeća trebaju imati uspostavljen funkcionalan revizijski odbor, uspostavljenu funkciju interne revizije u skladu s Pravilnikom i kriterijima za

ustupavljanje jedinica za interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH, bez ikakvih odstupanja i iznimki

- Interna revizija u javnim poduzećima treba dobiti na značaju i mjesto koje joj pripada
- Sva javna poduzeća trebaju imati uspostavljene poslovne ciljeve u pisanoj formi
- Interna revizija u javnim poduzećima treba obavljati reviziju sustava, reviziju usklađenosti, reviziju poslovanja i reviziju informacijskih tehnologija
- Interna revizija mora biti uspostavljena kao samostalna organizacijska jedinica koja neće biti odgovorna menadžmentu poduzeća, nego revizijskom odboru, to se mora odnositi na sva javna poduzeća i poduzeti korake da se to i ostvari
- Svako javno poduzeće mora napisati Povelju o internoj reviziji, Pravilnik o unutarnjoj organizaciji, Etički kodeks, Strategiju interne revizije, Pravilnik interne revizije, Izjavu o misiji interne revizije, Godišnji plan interne revizije, Priručnik za rad interne revizije
- U jedinici interne revizije moraju biti zaposleni stručni, kvalificirani, sposobni i profesionalni interni revizori, bez ikakvih iznimki, Internim revizorima, u skladu s vremenom u kojem se nalazimo, treba biti osigurana odgovarajuća informacijska tehnologija za obavljanje poslova
- Revizijski odbor mora biti aktivno uključen u djelovanje interne revizije, a ne samo pasivno postojati, mora pratiti rad interne revizije, radne prakse i metodologije moraju biti učinkovite bez ikakvih opravdanja, mora obavljati svoju funkciju i aktivno poticati suradnju interne revizije i menadžmenta i pratiti da menadžment provodi dane preporuke, aktivno poticati suradnju između interne revizije i eksterne revizije, bez iznimke i opiranja

ZAKLJUČAK

Suradnja interne i eksterne revizije trebala bi pomoći upravi cjelovitim prikazom poslovanja poduzeća i rizika, a uz to eliminirati dvostruko obavljanje procesa interne i eksterne revizije. Prema stavovima internih revizora zadaci interne revizije su ocjena usklađenosti poslovanja (81,10%), ocjena uspješnosti računovodstvenih sustava internih kontrola (68,90%), otkrivanje i sprječavanje grešaka i nelegalnih radnji (37,90%), blagovremeno sastavljanje kvalitetnih financijskih izvještaja (34,10%) i dodavanje vrijednosti poduzeću (44,70%). S obzirom da je zadatak eksterne revizije ocjena fer i korektnog financijskog izvještavanja privrednih društava, u fazama revizijskog postupka eksterni revizori su u obavezi da procjene rad interne revizije i funkcionisanje sistema interne kontrole. Ukoliko eksterna revizija procjeni da se može pouzdati u rad interne revizije, to će isključiti obavljanje istih procesa od strane eksternih revizora.

Ispitanici su se složili sa tvrdnjom da adekvatna aktivnost interne revizije može doprinijeti smanjenju obima posla eksterne revizije (100%) , a većina ispitanika je ocijenila suradnju s eksternom revizijom na području korištenja radom službe interne revizije u pribavljanju revizijskih dokaza sa ocjenom vrlo dobar (46,20%). Također 43,19% ispitanika je suradnju s eksternom revizijom na području korištenja radom službe interne revizije radi osiguravanja izravne pomoći u reviziji financijskih izvještaja uz usmjeravanje, nadzor i pregled koji obavlja eksterni revizor ocijenilo kao vrlo dobru.

Hipoteza postavljena u ovom radu: Adekvatno uspostavljen sustav interne revizije u javnom poduzeću isključuje obavljanje istih procesa od strane eksternih revizora dokazivana je kroz anketni upitnik koji su ispunili interni revizori. Odnosno, istraživanja su pokazala da adekvatno uspostavljena funkcija interne revizije u javnim poduzećima u FBiH može u veliko utjecati na smanjenje obima posla eksterne revizije, doprinijeti povećanju istinitosti i objektivnosti iskaza u financijskim izvještajima u javnim poduzećima i stvoriti dodatnu vrijednost u javnim poduzećima.

LITERATURA

1. Andrić, M., Krsmanović, B., & Jakšić, D. (2009). Revizija-teorija i praksa, V izmijenjeno izdanje, Subotica, Ekonomski fakultet
2. Čular, M. (2017). Prosudba eksternih revizora o razini korištenja rada interne revizije, doktorska rad, Split, Ekonomski Fakultet, Sveučilište Split
3. Etički kodeks, dostupan na [https://na.theiia.org/standards-guidance/ Public%20Documents /Code%20of%20Ethics%20Bosnian.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Bosnian.pdf), pristupljeno 03.03.2021.
4. Isaković-Dražić, L., & Isaković, I. Razvoj i povezanost interne i eksterne revizije, dostupno na https://www.academia.edu/37377260/RAZVOJ_I_POVEZANOST_INTERNE_I_EKSTERNE_REVIZIJE, pristupljeno 30.03.2021.
5. Škandro, S. (2020). Savremena revizija, Bugojno
6. Škandro, S. (2016). Uloga internih revizora u otkrivanju pogrešaka i prijevara u preduzeću, Financijski propisi i praksa, 04/16, Fircon, Mostar
7. Tušek, B., Žager, L., & Rička, Ž. (2006). Revizija podrška poslovnom upravljanju, Sarajevo, Revicon, Sarajevo
8. Tušek, B. (2021). Suradnja između revizorskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Mostar

INFLUENCE OF WORKING ENVIRONMENT ON THE QUALITY OF LIFE OF NURSES

UTICAJ RADNE SREDINE NA KVALITET ŽIVOTA MEDICINSKIH SESTARA

Amer Ovčina *
Senad Džananović **
Suada Branković ***
Vedran Đido ****
Marijana Neuberg *****

ABSTRACT

The quality of working life is assessed on the basis of safety and protection at work, respect for equal opportunities for development and advancement, freedom of critical thinking, and creativity. There is a close relationship between the work environment, organizational culture, organizational behavior, leadership styles, work efficiency, and employee productivity. All these factors affect the quality of life of workers. The objectives of the research are based on examining the work engagement of nurses-technicians; the impact of the working environment on the quality of life of nurses-technicians; determining the correlation between sociodemographic, psychographic factors, and factors that affect the health of nurses, as well as examining satisfaction with the workplace and working environment through the application of motivational techniques. The research is descriptive. The total number of subjects included in the study was 234, of which 169 or 72% were from the Clinical Center of the University of Sarajevo (KCUS), and 65 or 28% from the "Herz-Jesu" Dernbach Hospital (HJDK). An anonymous survey questionnaire and internal regulations of the health institutions where the research was conducted were used for the research, and they refer to the employment of nursing staff and turnover. The results of the research indicate that a small number of KCUS employees believe that they are not sufficiently evaluated for their work, so they are generally more dissatisfied with their workplace. On the other hand, dissatisfaction at HJKD is mostly caused by stress.

Keywords: working environment, nurses, quality of life, job satisfaction

* Amer Ovčina; doc. dr. sc., Clinical center of the University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, University "VITEZ", Bosnia and Herzegovina, e-mail: amerovcina@yahoo.com

** Senad Džananović, mr.sc., Herz-Jesu-Krankenhaus Dernbach, Germany, e-mail: senad_dz@hotmail.com

*** Suada Branković; prof. dr. sc., University of Sarajevo, Faculty of Health Studies, Bosnia and Herzegovina, e-mail: suada.brankovic@fzs.unsa.ba

**** Vedran Đido, prof. dr. sc., University of Sarajevo, Faculty of Health Studies, Bosnia and Herzegovina, e-mail: vedran.djido@fzs.unsa.ba

***** Marijana Neuberg, doc. dr.sc., University "North", Varaždin, Croatia, e-mail: mneuberg@unin.hr

SAŽETAK

Kvalitet radnog života procjenjuje se na osnovu bezbjednosti i zaštite na radu, poštivanju jednakih mogućnosti za razvoj i napredovanje, slobode kritičkog razmišljanja i kreativnosti. Postoji uska veza između radnog okruženja, organizacijske kulture, ponašanja u organizaciji, stilova vođstva, radne efikasnosti i produktivnosti zaposlenih. Svi ti faktori utiču na kvalitet života radnika. Ciljevi istraživanja temelje se na ispitivanju radnog angažmana medicinskih sestara-tehničara; uticaju radne sredine na kvalitet života medicinskih sestara-tehničara; utvrđivanju korelacione veze između sociodemografskih, psihografskih faktora i faktora koji utiču na zdravlje sestara, kao i na ispitivanje zadovoljstva radnim mjestom i radnim okruženjem kroz primjenu motivacionih tehnika.

Istraživanje je deskriptivno. Ukupan broj ispitanika uključenih u studiju bio je 234, od čega je iz Kliničkog centra Univerziteta Sarajevo (KCUS) njih 169 ili 72%, te 65 ili 28% iz Bolnice „Herz-Jesu“ Dernbach (HJDK). Za istraživanje je korišten anonimni anketni upitnik i interni pravilnici zdravstvenih ustanova u kojima je provedeno istraživanje, a odnose se na zaposlenost sestrinskog kadra, fluktuaciju. Rezultati istraživanja ukazuju na to da mali broj uposlenika KCUS-a smatra da za svoj rad nisu dovoljno vrednovani, pa su općenito nezadovoljniji svojim radnim mjestom. S druge strane, nezadovoljstvo na HJKD je u najvećoj mjeri uzrokovano stresom.

Ključne riječi: radna sredina, medicinske sestre, kvalitet života, zadovoljstvo poslom

INTRODUCTION

Nursing is the most widespread of the healthcare professions. Nurses are a vulnerable working population. The term nurse often refers to a feminine gender - a woman. The term itself defines the profession and often places it in an unfavorable, oppressed, stereotyped position. The term nurse represents something close, intimate, warm, familiar, and primarily feminine, while the term nursing primarily implies gender affiliation to a particular group. That is their social role, particularly starting from the role of the woman as a mother raising her children. Seeing the nursing profession as the pillar of care for ill people also points to the numerous private roles nurses are engaged in based on their gender. The woman is characterized by the roles she has in her own family, and by the expectation of her surroundings. From an early age, a female child has its own position in the family, which is gradual with the age and maturity at the time of marriage, transformed into certain mandatory duties and expectations.

At first, her role of a daughter, followed by the role of a wife and mother, carries lots of life responsibilities, and sometimes even the most difficult responsibilities that have to be fulfilled, and ultimately her professional role, the role of a “nurse.” Just as there is an expectation of exceptional consistency for women's numerous roles in private life, the role of a nurse also has its requirements related to behavior and work attitude which she has the obligation to fulfill to satisfy the professional standards of healthcare (Licul, 2014:183-192).

Since the job of a nurse itself requires great commitment, responsibility, and poise, it is not just a routine but the living of one's own profession, 24 hours a day, given that caring for people has no time limits. Thus, very often all problems of the patient, difficult situations, and

conditions due to various diseases, certainly affect the nurse even in her private life, as her responsibility lasts throughout the day and vice versa (Slišković, 2010: 465-477).

As much as one wants to separate private from professional life, it is actually impossible to do it, given that personal satisfaction achieved at both jobs are mutually overlapping and sometimes affect one another making a person happy, satisfied, fulfilled, full of understanding and enthusiasm for better personal devotion to both work and the family (Slakoper & Brkić, 1999: 395-401; Dujić, Gregov & Slišković, 2014:13-25). The work of a nurse involves 24/7 care for the patient, and thus the nurse is most often exposed to negative influences impairing and endangering her mental and physical health. At their workplaces, they are exposed to several mechanical hazards, chemical, physical and biological factors, ergonomic conditions and psychological requirements arising not only from direct contact with patients but also from a number of adverse work conditions thus affecting their health (Nađ, 2015).

Prolonged working hours, shift and night work, responsibility in decision-making, contacts with patients and their families, and emotional exhaustion of nurses contribute to their increased morbidity due to mental disorders and psychosomatic illnesses (Begić, 2015). The causes of emotional exhaustion also include task organization; excessive workload, short resting time, routine and mechanical tasks requiring less creativity and work controlling opportunity, managerial style, lack of participation in decision-making, poor communication in the company, interpersonal relations; lack of closeness among employees, mutual assistance and support, job insecurity, constant fear of dismissal, inability to advance in personal, professional and career opportunities, frequent changes in work organization, work environment; space where people do not feel comfortable, either due to their appearance, size, overload, noise, pollution or ergonomic problems (Hudek-Knežević, Krapić & Raiter, 2005: 41-54; Djido et al., 2012: 2219-2224).

Previous studies have shown that nurses constantly working night and rotating shifts have expressed the least satisfaction with their work and working hours and the greatest wish to change that (Andrades et al., 2007: 480-6). Research has shown that nurses refer to fatigue primarily in the context of drowsiness, sometimes in the context of lack of energy, and sometimes in the context of lack of motivation (Dumont, Montplaisir & Infante-Rivard, 1997 : 510-4).

A study conducted in Denmark provided data that nurses are overweight compared to employees working normal working hours, with a body mass index of 25 or more. The risk of developing cancer increases with nurses working a night shift at least three times a month over 15 or more years. The results of numerous studies are in favor of the connection between night shift work and an increased risk of developing breast cancer, with a tendency of increasing the risk with years of such work and larger number of night shifts per week (Jensen et al., 2016 :49-61). A cross-sectional study conducted among hospital nurses in Chile showed poor quality of life in the field of physical health, assessed by the WHOQOL- BREF instrument. Also, the study pointed to an increased number of nurses leaving their jobs in transition countries (Hasselhorn, Tackenberg & Peter, 2004: 401-8). Hajbagheri reported that factors such as organizational culture, lack of support and lack of time make pressure on nurses preventing them to take certain evidence based clinical decisions (Adib-Hajbagheri, Salsali & Ahmadi, 2003 :1-3; Adib-Hajbagheri, 2007: 566-75.).

The analysis of the connection between the quality of life and working ability in the dissertation of Golubić (2010), shows that physical and mental health are important predictors

of good working ability. Healthcare workers with better physical health are 6.80 times more likely to be in better working conditions than those with poor physical health.

Also, nurses with better mental health are 1.80 times more likely to be in better working conditions than those with not so strong mental health. Among other predictors of good working ability, age and level of education have been statistically significant in multivariate analysis (Golubić, 2010).

1. AIMS, MATERIALS AND METHODS

The aims of the research are:

1. To examine work engagement of nurses and the influence on the quality of life of nurses.
2. To establish the correlation link between socio-demographic, and psychographic factors affecting the health of nurses.
3. To examine the satisfaction with work placement and work environment.
4. To examine motivation techniques in the work process and their connection with the quality of life of nurses.

A questionnaire-based study was conducted among nurses employed in Public institution Clinical Center University of Sarajevo and Hospital „Heart of Jesus“ in Dernbach, German Federal Republic. Respondents were nurses engaged in hospital organization and healthcare processes. The study included a total of 234 respondents, of which 169 or 72% were from the Clinical Center University of Sarajevo (CCUS) and 65 or 28% from the „Herz-Jesu“ Dernbach Hospital (HJKD). For the purpose of this descriptive study, an original author's questionnaire was used. Anonymity in answering was fully guaranteed given that the identity of respondents could not be revealed from their answers. The questionnaire was created in „Google forms,“ available to the respondents via a link to the central email of the institution, specifically the email of the Clinic or Department in which the study was being conducted.

2. RESULTS

General socio-demographic picture of the respondents employed in the CCUS and HJKD significantly differed. In the HJKD, the gender ratio of the employees was uniformed, whereas there were significantly more women in the CCUS. Furthermore, the HJKD had twice as many staff under the age of 35, and four times as many of those living alone. On the other hand, majority of the CCUS employees was married, with or without children, specifically 80% of them.

Table 1. Distribution of respondents by professional qualification, years of employment, work placement and amount of salary.

		Health institution				Total	
		Clinical Center University of Sarajevo		Herz-Jesu- Krankenhaus Dernbach			
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Years of employment	0–10	29	17.6%	29	44.6%	58	25.2%
	11–20	51	30.9%	20	30.8%	71	30.9%
	21–30	53	32.1%	10	15.4%	63	27.4%
	>30	32	19.4%	6	9.2%	38	16.5%
Work placement	Charge nurse	66	39.8%	8	12.7%	74	32.3%
	Nurse	100	60.2%	55	87.3%	155	67.7%
Monthly wages	<1.000 KM	8	4.8%	0	0.0%	8	3.5%
	1.000–2.000 KM	140	84.3%	2	3.2%	142	62.0%
	2.000–3.000 KM	18	10.8%	0	0.0%	18	7.9%
	3.000–4.000 KM	0	0.0%	5	7.9%	5	2.2%
	4.000–5.000 KM	0	0.0%	16	25.4%	16	7.0%
	5.000–6.000 KM	0	0.0%	29	46.0%	29	12.7%
	>6.000 KM	0	0.0%	11	17.5%	11	4.8%

Source: authors' research results

Certain number of respondents did not provide answers related to their professional qualification, years of employment, work placement and salaries. There was a significant difference among frequency of different professional qualification, years of employment, work placement and salaries ($p < 0.001$).

Table 2. Satisfaction of respondents with their jobs and job evaluation in the Clinical Center University of Sarajevo (CCUS) and Herz-Jesu Dernbach Hospital (HJKD)

		Health institution				Total	
		CCUS		HJKD			
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Job satisfaction	Yes	109	65.7%	29	44.6%	138	59.7%
	Partially	55	33.1%	28	43.1%	83	35.9%
	No	2	1.2%	8	12.3%	10	4.3%
Opinion on job evaluation	Yes	66	40.0%	13	20.0%	79	34.3%
	Partially	78	47.3%	28	43.1%	106	46.1%
	No	21	12.7%	24	36.9%	45	19.6%

Source: authors' research results

There was significant difference between the answers provided in the two institutions (Pearson's chi-squared test, $p < 0.05$).

Analysis of the workplace satisfaction between head nurses and department nurses indicate that the head nurses expressed more satisfaction at the workplace compared to department nurses (Pearson's chi-squared test, $p < 0.05$).

Table 3. Activities outside work (hobbies, time spent with family), health status and thinking of work outside workplace in the Clinical Center University of Sarajevo (CCUS) and Herz-Jesu Dernbach Hospital (HJKD).

		Health institution					
		CCUS		HJKD		Total	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Do you have a hobby?	Yes	40	24.5%	25	39.1%	65	28.6%
	No	123	75.5%	39	60.9%	162	71.4%
Do you miss time for family?	Yes	75	45.2%	16	25.8%	91	39.9%
	Sometimes	71	42.8%	28	45.2%	99	43.4%
	No	20	12.0%	18	29.0%	38	16.7%
Assess your health on the scale from 1 to 5	1	3	1.8%	2	3.1%	5	2.1%
	2	12	7.1%	4	6.2%	16	6.8%
	3	54	32.0%	16	24.6%	70	29.9%
	4	65	38.5%	28	43.1%	93	39.7%
	5	35	20.7%	15	23.1%	50	21.4%
Access the overall health of your family on the scale from 1 to 5	1	1	0.6%	2	3.1%	3	1.3%
	2	7	4.2%	5	7.7%	12	5.2%
	3	30	18.0%	12	18.5%	42	18.1%
	4	77	46.1%	17	26.2%	94	40.5%
	5	52	31.1%	29	44.6%	81	34.9%
Do you think about work during annual leave?	No	84	49.7%	18	27.7%	102	43.6%
	I do and I discuss work with my family	16	9.5%	8	12.3%	24	10.3%
	I do and I discuss work with my friends	8	4.7%	12	18.5%	20	8.5%
	I do but I try to avoid talking about work	61	36.1%	27	41.5%	88	37.6%

Source: authors' research results

There were significant differences in the answers provided by the two institutions (Pearson's chi-squared test, $p < 0.05$). Based on the survey results the HJKD employees are less burdened with work. However, they often think about work during annual leave, they are absent from work due to overload, and they make mistakes. A statistically significant number of them is exposed to stress, and only 15% of them come to work with lots of energy, which is more than twice less respect to the CCUS. They lack time for family and hobbies. They are more satisfied with the health condition of their close ones.

Analysis of how the respondents spend their free time at work indicates that there is a significant difference. In HJKD, around half of the respondents talk to colleagues (52.3%) or drink hot beverages (43.1%), and a quarter of them sometimes isolate themselves from others and smoke (24.6%). On the other hand, almost half of the CCUS employees have a rest at work,

and one-third of them spend their free time talking to colleagues (31.1%). Only a small number of them smoke, read, walk, make telephone calls or search the internet.

After work, both groups of respondents spent time with their families. The HJKD respondents included in the survey often take a walk, socialize with friends, or do sport. Also, many of them reported sleeping after work. It should be noted that there are differences in gender, which is why there may be differences between the respondents of the two institutions.

Table 4. Motivation for work tasks performance.

			Health institution		Total
			CCUS	HJKD	
P07. What motivates you at work?	To help a patient	<i>n</i>	139	45	184
		%	83.7%	69.2%	
	Monetary compensation	<i>n</i>	66	44	110
		%	39.8%	67.7%	
	Good professional relationships with colleagues	<i>n</i>	53	42	95
		%	31.9%	64.6%	
	Good professional relationships with superiors	<i>n</i>	39	25	64
		%	23.5%	38.5%	
	Work appreciation	<i>n</i>	33	40	73
		%	19.9%	61.5%	
Total		<i>n</i>	166	65	231

Source: authors' research results

It seems that the strength for longer working hours and the heavy workload the CCUS staff draws from the satisfaction they have in helping patients. On the other hand, sources of motivation the HJKD respondents find in monetary compensation, work recognition and good professional relationship with colleagues.

3. DISSCUSION

The analysis of respondents in the two hospitals showed that there was a significantly higher number of respondents from the Clinical Center University of Sarajevo, 72% of them. Besides, there were differences between the two institutions in respect of all examined anthropological and socio-demographic characteristics, from gender and age to monthly wages. The fact that there was a higher number of the CCUS respondents meant that their answers could directly affect the results of the inferential statistics of the entire group. Thus, when examining the connection of any socio-demographic factor with the answers to the survey questions, each institution was approached individually

General socio-demographic picture of the respondents employed in the CCUS and HJKD significantly differed. In the HJKD, the gender ratio of the employees was uniformed, whereas there were significantly more women in the CCUS. Furthermore, the HJKD had twice as many staff under the age of 35, and four times as many of those living alone. On the other hand, the majority of the CCUS employees were married, with or without children, specifically 80% of them.

Regarding professional qualification, we consider the comparison to be the most appropriate, given the significant difference in the education systems in the two countries. What is expected or required to perform the duties of a nurse or charge nurse in BiH does not fully coincide with expectations in Germany. Significant differences in the ratio of charge nurses and nurses exist due to differences in the number of staff and job systematization. Also, a simple numerical comparison would not be appropriate, as it is expected that the largest hospital in B&H has more employees and patients, and more charge nurses performing this role in a number of wards and clinics.

Now there is more than a significant difference in the wages between the CCUS and HJKD, and in future studies, it will be interesting to check if the difference in wages between the two institutions (countries) will continue to change in the future. At the moment, with the exception of part-time staff, the lowest salary in the HJKD is higher than the highest salary in the CCUS. There was a significant difference in answers related to effective work and the number of hours spent in the healthcare process on weekly basis. Based on the survey results, the CCUS employees work more, two-thirds of them work 40 hours a week, and one-fourth of them spend over 10 hours in the healthcare process.

The results show that the CCUS employees are more satisfied with their jobs, and a small number of them think that they are not properly rewarded for their work. On the other hand, one-third of the HJKD employees think that they are not properly rewarded. The reasons for their dissatisfaction are indicated in the answers related to activities at work and outside work, and health conditions. Based on the survey results the HJKD employees are less burdened with work. However, they often think about work during annual leave, they are absent from work due to overload, and they make mistakes. A statistically significant number of them is exposed to stress, and only 15% of them come to work with lots of energy, which is more than twice less compared to the CCUS. They lack time for family and hobbies. They are more satisfied with the health condition of their close ones.

Interpretation of the obtained answers could go in this direction: although they work shorter and have more time for family and other leisure activities, the HJKD employees are more exposed to stressful situations, which is why they think about working at home. Accordingly, a certain number is not satisfied with the job and/or feels that it is not properly valued. On the other hand, the results could be interpreted differently. Although based on the survey results, the CCUS employees are more satisfied, the respondents are work loaded, they work longer hours, have less time for their family, and over one-third of them are under constant stress due to workload. Unexpectedly, the CCUS employees believe that they are properly valued. The general picture could be seen as follows - the cause of the CCUS staff dissatisfaction is work overload and stress in the HJKD staff.

It was interesting to analyze the motivation of the two clinics' staff. In the CCUS it was predominantly to help a patient, and twice as few respondents chose monetary compensation. On the other hand, help to a patient, monetary compensation, professional relationship with colleagues, and work recognition was equally valued in the HJKD. It seems that the strength for longer working hours and the heavy workload the CCUS staff draws from the satisfaction they have in helping patients. On the other hand, sources of motivation the HJKD respondents find in monetary compensation, work recognition, and good professional relationship with colleagues.

The following can be concluded - if the motive is to help the patient then longer working hours do not create a problem. On the other hand, monetary compensation and work recognition make it harder to alleviate stress dissatisfaction. This seems to be the reason why the CCUS employees are more satisfied with their work compared to their colleagues in the HJKD. It is also interesting how the respondents spend their free time at work. In HJKD, around half of the respondents talk to colleagues or drink hot beverages, and a quarter of them sometimes isolate themselves from others and smoke. On the other hand, almost half of the CCUS employees have a rest at work, and one third of them spend their free time talking to colleagues. Only a small number of them smoke, read, walk, make telephone calls or search the internet.

After work, both groups of respondents spent time with their families. The HJKD respondents included in the survey often take a walk, socialize with friends or do sport. Also, many of them reported sleeping after work. It should be noted that there are differences in gender, which is why there may be differences between the respondents of the two institutions.

The study conducted by Hrastinski (2016), among 93 nurses employed at the Special Hospital for Rehabilitation in Krapinske Toplice (N= 38) and at Clinic of Cardiovascular Diseases of the Medical Faculty J. J. Strossmayer in Osijek, Magdalena (N= 55), aimed to examine preservation of quality of life, state of personal health perception and work ability of nurses.

There were no differences in the examined groups in terms of factors related to the challenge, progress and involvement in the work of the organization. Regarding the work satisfaction and profession, more than half of the respondents were dissatisfied (52.6%, and 63.6% respectively). Every second respondent would occasionally like to interrupt their work (55.2%, and 58.2% respectively), one fifth of the respondents consider work to be an obligation and increasingly repulsive, and 62.4% do not have the opportunity to advance. The best rated segment was cooperation with colleagues. In the area of quality of life and balance, many partially satisfied and dissatisfied with the current quality of life was observed (48.4%). They mostly describe their life situation as „fulfilled private life, and occasionally fulfilled professional life“ (49.0% and 63.1%, respectively), with almost a quarter of them in SB Krapinske Toplice (23.6%) having fulfilled both private and professional life, with lower share at the Magdalena Clinic (16.3%) (Hrastinski, 2016).

A study from 2011, conducted in Denizli (Turkey), showed that shift workers were often tired, sleepy, frustrated and nervous because of the shift work. Based on the same study, fatigue and drowsiness may result in decrease of concentration, thus increasing the possibility of mistakes and accidents at work, significantly more stabbing incidents (Zencirci, & Arslan, 2011 :527-37). The study conducted by Fathia Attia in 2016 in Egypt showed that the shift work related to number of health problems, usually locomotor system problems (pain), elevated BMI (Body Mass Index), cardiovascular disorders, disturbed family relationships and social inactivity (Attia, 2016:58-65).

The research on the connection between shift work and the quality of life of nurses was conducted by Srdar B in 2016, among 188 nurses employed at the Clinical Hospital Center of Osijek. The study established that there was a significant relationship between shift work and sleep quality of the respondents. Using various standardized tests/scales to assess sleep quality and quality of life, the study established a significant association between shift work, sleep quality and quality of life. Respondents with poorer sleep quality had a poorer quality of life,

that is, sleep problems affected the mental health deterioration (Srdar, 2016). In their study conducted in Sweden, Gardulf, et al., showed that money and work autonomy were the two most important factors in the quality of nurses' working life (Gardulf et al., 2008: 151-60).

The results of the study conducted by Mrayyana in Jordan showed that nurses were least satisfied with external rewards (salary, annual leave and benefits) and establishing the work-life balance (Mrayyan, 2006: 224-30).

The quality of life of nurses is particularly affected by stress in the workplace, which has been proven by many authors. The study on the presence of stress, poor lifestyles, influence of work environment on nurses was conducted in 2013 by author Švrakić in the Clinical Center University of Sarajevo, including 182 respondents of which 88% (160) related to nurses and 11.6% (Švrakić, 2013). The study reached the following results:

The total of 63.7% of respondents were satisfied with their work. A very large percentage of respondents liked their job (87.4%), and only a few (3.3%) definitely did not like what they did. For 26.3% of health workers from the sample, every day at work seemed to have no end, while 48.9% of them disagreed and 18.1% of them completely disagreed. Slightly more than one third of the respondents were not enthusiastic about their work at all. 85% of the respondents enjoyed their work, which was not the case with 11% of the respondents. 44% of them considered their work to be pleasant, whereas 25.8% of them disagreed and 9.9% completely disagreed. Even 88% of medical staff denied that their job was usually boring, and 3% of them had opposite opinion (Švrakić, 2013).

The study conducted in 2011 by Škoro et al. (2012), among 105 nurses in RMC „dr Safet Mujić Mostar“, produced the following results: more than half of the respondents (52%) had over 16 years of service. Only 34.6% of them were found to be satisfied with interpersonal relationships and only 31.7% with their relationship with a superior. Only 51% of respondents was motivated for their work, a large number was reluctant to come to work and was looking forward to leave. One of the reasons for dissatisfaction was overwork, as considered by 83.7% of respondents, and 71.2% of them believed that they could not advance in their career. The good thing was that large number of respondents (85.6%) did not think about work outside working hours, but still only 38.5% of respondents had a good night's sleep and 56.7% of them would wake up feeling tired. 58.7% of respondents would like to change their jobs (Ćesir – Škoro, Obradović Z & Smajkić, 2012).

The research on the frequency of mobbing among nurses employed in public health institutions/agencies of the Federation of Bosnia and Herzegovina, and the level of stress to which they were exposed, was conducted by Karić I and Ovčina A. On the sample of 336 respondents employed in the Public Health Institution, General Hospital in Konjic, Health Institute in Konjic, Health Institute in Vareš, Public Health Institution - General Hospital „Prim. dr. Abdulah Nakaš“ in Sarajevo and in Health Institution in Orašje. The study was conducted in the period from December 2016 to April 2017. The test results showed the presence of mobbing and stress in health institutions/agencies of the Federation of Bosnia and Herzegovina, but to a less significant extent. There was a significant connection between the level of the present mobbing and stress of nurses employed in public health institutions/agencies. There was no significant incidence of mobbing and stress presence in nurses employed in health institutions/agencies in relation to gender. The established presence of mobbing and stress in health institutions/agencies did not significantly indicate unfavorable psychosomatic conditions

which could be disturbing factor for the work process and quality of life of respondents (Karić, & Ovčina, 2018:1).

According to the definitions of the UN, WHO, and ILO, every person has the right to a safe workplace and healthy environment, which will enable him/her to lead a normal socially and economically productive life. Decent work is the basis for building fair working environments, equal and inclusive societies based on the principles of workers' rights, gender equality in terms of the right to work and freedom of work, social protection, social dialogue. Since the term "decent work" should be incorporated into all aspects of society and life, it is necessary to constantly emphasize and encourage work without pressure, work without oppression, work without discrimination, and that is decent work.

CONCLUSION

Based on the research findings, authors conclude the following:

1. Organizational leadership and control, the quality of the work environment and motivational techniques of employers dominantly determine the quality of life and work of nurses.
2. A small number of the CCUS employees felt that they were not valued enough for their work, which meant that they were generally satisfied with their job.
3. If it existed, the cause of dissatisfaction in the CCUS was work overload which was organizational leadership problem. On the other hand, dissatisfaction in the HJKD was mainly caused by stress.
4. If work motive is to help a patient then longer working hours do not create a problem. On the other hand, monetary compensation and work recognition make it harder to alleviate the dissatisfaction caused by stress.
5. The quality of life and work of nurses depends on socio-demographic and psychographic characteristics of the respondents, thus.
6. Optimal management of human resources in nursing is directly (positively) correlated with the level of satisfaction and quality of work of nurses, accordingly, staff less burdened with workload have more time for family and hobbies.
7. It was impossible to confirm whether there was statistically significant correlation between the quality of life of nurses and the possibility of developing an occupational disease, given that a small number of respondents reported an occupational disease, and majority of those who did report it, referred to „discus hernia”. Older respondents are more likely to have an occupational disease.

REFERENCES

1. Licul, R. (2014). Sestrinstvo - ženska profesija? JAHR. (9):183-192.
2. Slišković, A. (2010). Problemi rada u smjenama. Arh Hig Rada Toksikol.61(4):465-77.
3. Slakoper, D., & Brkić, J. (1999) Rad u smjenama i kvaliteta življenja. Arh Hig Rada Toksikol. 4:395-401.
4. Dujčić, I., Gregov, Lj., & Slišković, A. (2014). Povezanost smjenskoga rada s društvenim i obiteljskim životom radnika. Med Jad.;44(1-2):13-25.
5. Nađ, V. (2013). Učinci smjenskog rada kao pretkazatelj poremećaja sna i odmora medicinskih sestara/tehničara: diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
6. Begić, N. (2015). Utjecaj smjenskoga rada na kvalitetu života medicinskih sestara/tehničara u Kliničkom bolničkom centru: Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera;
7. Hudek-Knežević, J., Krapić, N., & Rajter L. (2005). Odnos između emocionalne kontrole, percipiranog stresa na radnom mjestu i profesionalnog sagorijevanja kod medicinskih sestara. Psihologijske teme.14(2):41-54.
8. Djido, V., Causevic, R., Ramic-Catak, A., & Manic, G. (2012) Causes and differences in stress experience between doctors and nurses/medical technicians employed in Bureau of Emergency Medical Services of Canton Sarajevo. HealthMED journal. 6(6): 2219-2224.
9. Andrades, Barrientos, L.,Valenzuela, & Suazo, S. (2007). Quality of life associated factors in Chileans hospital nurses. Rev Lat Am Enfermagem.;15:480-6
10. Dumont, M., Montplaisir, J., & Infante-Rivard, C. (1997). Sleep quality of former night-shift workers. Int J Occup Environ Health.;3:510-4.
11. Jensen, HI., Markvart, J., Holst, R., Damgaard, Tomsen, T., Larsen, JW., Eg DN, & Nielsen, LS. (2016). Shiftwork und quality of sleep: effect of working in designed dynamic light. Int Arch Occup Environ Health; 89:49-61.
12. Hasselhorn, HM., Tackenberg, P., & Peter, R. (2004). Effort- reward imbalance among nurses in stable countries and in countries in transition. Int J Occup Environ Health; 10(4): 401-8.
13. Adib-Hajbagheri, M., Salsali, M., & Ahmadi, F. (2003). Clinical Decision-Making: A way to professional empowerment in nursing. Iran J Med Educ.;3:3-1.3
14. Adib-Hajbagheri, M. (2007). Factors facilitating and inhibiting evidence- based nursing in Iran. J Adv Nurs.;58:566-75.
15. Golubić, R. (2010). Domene kvalitete života kao prediktori radne sposobnosti bolničkih zdravstvenih djelatnika: Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu; <http://medlib.mef.hr/855>
16. Hrastinski, K. (2016). Osobno očuvanje kvaliteta života, osobnog zdravlja i radne sposobnosti medicinskih sestara-tehničara: diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet Zagreb: Sveučilišni studij sestrinstva

17. Zencirci, DA., & Arslan, S. (2011). Morning-evening type and burnout level as factors influencing sleep quality of shift nurses: a questionnaire study. *Croat Med J*;52(4):527-37.
18. Attia, Mohammed, FA. (2016). Effect of Shift Rotating on Sleep Quality and Associated Health Problems among Nurses at Asser Hospital KSA. *Int J Nurs Sci.*;6(2):58-65.
19. Srdar, B. (2016). Povezanost kvalitete sna i kvalitete života kod medicinskih sestara-tehničara u smjenskom radu: diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera; Medicinski fakultet: Sveučilišni studij sestrinstva;
20. Gardulf, A., Orton, ML., Eriksson, LE., Unden, M., Arnetz, B., Kajermo, KN., & Nordstrom, G. (2008). Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scand J Caring Sci.*;22(2):151-60.
21. Mrayyan, MT. (2006). Jordanian nurses' job satisfaction, patients' satisfaction and quality of nursing care. *Int Nurs Rev.*;53(3):224-30.
22. Švrakić, S. (2013). Značaj permanentne edukacije medicinskih sestara s ciljem prevladavanja stresnih situacija u radu: doktorska disertacija. Mostar: Univerzitet „Džemal Bijedić“
23. Česir-Škoro, I., Obradović, Z., & Smajkić R. (2012). Medicinske sestre i sagorijevanje na poslu. *Rauche*;1. Dostupno na: <http://www.rauche.net/izdanja/broj-1/medicinske-sestre-i-sagorijevanje-na-poslu/>
24. Karić, I., & Ovčina, A. (2018). Evaluation of mobbing and stress exposure to nurses in Public health institutions in Federation of Bosnia and Herzegovina. *Research in education and rehabilitation*. Tuzla: University of Tuzla, Faculty of Education and Rehabilitation. 1(1).

INSTITUCIONALNA TEORIJA I SKANDINAVSKA INSTITUCIONALNA TEORIJA

INSTITUTIONAL THEORY AND SCANDINAVIAN INSTITUTIONAL THEORY

Nemanja Budimir*

SAŽETAK

Institucionalna teorija može se opisati kao pokušaj objašnjenja kako se organizacije ponašaju u odnosu na različite vrste institucionalnih procesa. Posebno zasnovana na institucijama, ova teorija predstavlja deo organizacionog istraživanja sa interesom usmerenim ka organizaciji i organizovanju. Za razliku od prethodnih istraživanja, institucionalna teorija se ograđuje od pretpostavke da bi organizacije bile racionalni akteri. Umesto toga, ponašanje organizacije objašnjava se na osnovu prevladavajućih institucionalnih okvira, pritiska okoline i potrage organizacije za legitimnošću. Centralno mesto u institucionalnoj teoriji imaju institucije. One se smatraju rezultatom naše društvene stvarnosti, tj. može se reći da su one konstrukcija ljudskog delovanja.

Ne postoji jedinstvena definicija institucije. Različite komponente imaju različitu težinu u zavisnosti od toga gde se u institucionalnom istraživanju nalaze. Za institucije se može reći da one sporo rastu i da su dugotrajne, a razlog za to je što ideju o njima deli kolektiv ljudi. Radnje koje se razvijaju u institucionalizovane, moraju se priznati, a zatim dalje naslediti. Međutim, institucionalna teorija ne znači, da su institucije nešto večno. To je nešto što kolektiv deli i održava, ali to isto tako može da dovede kolektiv u pitanje, a to dalje može da dovede do njegove transformacije. Na osnovu pokušaja analize i razumevanja institucija moguće je razumeti različite procese u društvu. Institucionalna teorija uglavnom se bavi proučavanjem različitih oblika promena u organizacijama, ali i toga da se ponašanje organizacije mora shvatiti na osnovu postojećih institucionalnih okvira. Na to utiče i pritisak koji može da se javi unutar, ali i van organizacije. Promena je stoga ključna za razmatranje organizacije i organizovanja. Unutar institucionalne teorije razvile su se i druge teorijske perspektive, neoinstitucionalna teorija, a zatim se iz nje razvila, takozvana skandinavsko-institucionalna teorija.

*mr Nemanja Budimir; Fondacija „Andrej Budimir“, Banja Luka, predsednik Upravnog odbora; Bryggan- Motala Kommun, Švedska, profesor, e-mail fondacija.andrejbudimir@gmail.com

Rad ima za cilj da objasni i prikaže razliku između institucionalne teorije i skandinavske institucionalne teorije. Takođe, u radu je prikazana razlika između rane, nove institucionalne i skandinavske orijentacije.

Ključne riječi: organizacija, institucije, institucionalna teorija, skandinavska institucionalna teorija

ABSTRACT

Institutional theory can be described as an attempt to explain how organizations behave in relation to different types of institutional processes. Particularly institution-based, this theory is part of organizational research with an interest in organization and organization. Unlike previous organizational research, institutional theory distances itself from the assumption that organizations would be rational actors. Instead, the organization's behavior is explained based on prevailing institutional frameworks, environmental pressures, and the organization's quest for legitimacy. Institutions have a central place in institutional theory. They are considered the result of our social reality, i.e. it can be said that they are a construction of human action.

There is no single definition of an institution. Different components have different weights depending on where they are in institutional research. Institutions can be said to be slow to grow and long-lasting and the reason for that are that the idea of them is shared by a group of people. Actions that develop into institutionalized ones must be recognized and then inherited. However, institutional theory does not mean that institutions are something eternal. It is something that the collective shares and maintains, but it can also bring the collective into question, and that can further lead to its transformation. Based on attempts to analyze and understand institutions, it is possible to understand different processes in society. Institutional theory mainly deals with the study of various forms of change in organizations, but also that the behaviour of the organization must be understood on the basis of existing institutional frameworks. This is also influenced by the pressure that can occur inside and outside the organization. Change is therefore key to considering an organization and organization. Within institutional theory, other theoretical perspectives developed, neo-institutional theory, and then the so-called Scandinavian institutional theory developed from it.

The paper aims to explain and show the difference between institutional theory and Scandinavian institutional theory. Also, the paper presents the difference between the early, new institutional and Scandinavian orientation.

Keywords: organization, institutions, institutional theory, Scandinavian institutional theory

UVOD

Tokom 1970. godine institucionalna teorija imala je veliki uticaj na organizacionu teoriju. Ranije je pravac istraživača u organizacionim teorijama naglašavao da su organizacije same po sebi racionalne kada je u pitanju ispunjavanje ciljeva. Tek sedamdesetih godina prošlog veka ovo je dovedeno u pitanje i to kada su istraživači počeli da dokazuju da su organizacije institucionalizovane. To znači da na organizaciju utiče njihovo okruženje i način na koji su stvari rađene u prošlosti. Međutim, na prvi pogled organizacija se može percepirati kao racionalna, što pažljivim pregledom može da se pokaže da nije tačno. Ova specijalizacija u institucionalnoj organizacionoj teoriji svoje korene ima kod Thorstein Veblen, Max Weber, Emil Durkheim, Karl Polanyi, Peter Berger i Thomas Luckmann. Berger i Luckmann opisuju centralno razmišljanje institucionalne teorije, a to je da se institucije pojavljuju kada se vrši konstruisanje društvene stvarnosti (Eriksson- Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006).

Koncept institucije ima različita značenja u različitim disciplinama. Jepperson opisuje tri moderne upotrebe institucije, a to su: sociologija (Institucija se uglavnom odnosi na organizovane i ustaljene načine delovanja. Na akcije se gleda kao na pravila koja važe za jedno društvo.), političkim naukama (Reč institucija primenjuje se za opisivanje posebno velikih ili važnih udruženja, često javnih ili državnih) i antropologiji (Institucije se vide kao kulturno-istorijski efekti društvenog poretka). S druge strane, Czarniawski je definisao institucije kao obrazac kolektivnog delovanja. Naime, institucija je kolektivna i dugoročna, tj. često traje dugo i generacijama, a po svojoj opsežnosti institucije se smatraju normativnim. DiMaggio i Powell, institucije vide kao proizvode ljudskog delovanja, međutim to ne znači da su uvek rezultat svesnog dizajna. Takođe, Berger i Luckmann objašnjavaju da su institucije rezultat čovekove potrebe da formira obrasce u načinu delovanja. Ova potreba za stvaranjem obrazaca dodatno rezultira time da se mogu uključiti u aktivnosti poput održavanja ili stvaranja inovacija i na taj način postići uštedu energije (Eriksson- Zetterquist i sar., 2006).

U institucionalnoj teoriji ključno je da ljudi i organizacije žele da izbegnu kaos i nered te se samim tim prilagođavaju najprikladnijem ponašanju. Naime, institucije imaju svoja pravila i prilikom ulaska u institucije ljudi uče pravila i kako se ponašati. Ljudi veoma često upoređuju nove situacije sa prethodnim iskustvima i slede pravila koja su ranije primenjivali u sličnim situacijama. Ovaj pristup dovodi do institucija doprinoseći redom, stabilnošću i predvidljivošću, ali isto tako i fleksibilnošću i sposobnošću prilagođavanja. Dakle, institucije pomažu da se stvori red u našem svetu, pa ga je samim tim lakše razumeti i kontrolisati. Društvene institucije pomažu u donošenju odluka o tome kako se treba ponašati u različitim situacijama. Takođe, institucije pomažu da se nosimo sa neizvesnošću u spoljnom svetu, ali one u isto vreme i ograničavaju naše mogućnosti drugim tumačenjima spoljnog sveta. Znanje koje se kosi sa onim što se primenjuje u instituciji, redizajniralo bi se tako da se uklapa u okvir institucije. Nasuprot tome, institucije pomažu da se kodiraju očekivanja od događaja koji bi inače bili ispunjeni još većom neizvesnošću. Ovo koordinirajuće ponašanje uklanja poremećaje i konfuziju (Eriksson- Zetterquist i sar., 2006).

Važno je naglasiti da se pojedini autori bave i drugim funkcijama koje institucije imaju, poput pomoći da klasifikuju, zapamte, ali i zaborave. Kroz institucije postoji klasifikacijski sistem koji nam pomaže u organizaciji iskustava i to pomoću naših čula. Takođe, institucije

pomažu i u donošenju moralnih odluka, jer one zahtevaju da je pojedinac član grupe i one se ne mogu donositi na ličnom nivou (Eriksson- Zetterquist i sar., 2006).

Ovim opisom institucija i njihovih funkcija pokazano je da institucije postoje u okruženju sa uzajamnim uticajem. Institucije utiču i stvaraju svoje okruženje. One imaju uticaj na pojedince ili grupe kako unutar tako i van institucije. I to tako što institucije kontrolišu pravila za najprikladnije ponašanje i određenim pojedincima daju autoritet, dok se drugim pružaju resursi, one takođe stvaraju uslove među političkim interesima, resursima i pravilima. Pojednim akterima one daju uspeh, a drugima neuspeh, a istovremeno se stvaraju novi akteri i pojedinci. Može se zaključiti da institucije imaju centralnu ulogu u uticaju na političko okruženje. Tokom ovog procesa, kada institucije utiču na organizacije u njihovom okruženju, menja se i sama institucija (Eriksson-Zetterquist, 2009).

1. INSTITUCIONALNA TEORIJA NASUPROT KLASIČNOG PRISTUPA

Institucionalna teorija posmatra delovanje organizacije na drugačiji način u odnosu na klasičnu organizacionu teoriju. Ona razmatra na koji način utiču organizacije, ali i kako utiču okruženje, formalna i neformalna pravila. Kroz ovo, teorija objašnjava na koji način različite promene i trendovi nastaju, "putuju" i njima upravljaju organizacije. Promene i razvoj posmatraju se kao sukcesivni procesi koji dovode do toga da organizacije na kraju postanu stabilne jedinice. Naime, sve ovo utiče na to kako organizacija deluje (Eriksson-Zetterquist, 2009). S druge strane, klasične organizacione teorije umesto toga vide akcije organizacije kao racionalnu odluku koja ih vodi ka određenom cilju (Bolman & Deal, 2005).

Sa stanovišta klasične teorije, organizacija predstavlja stabilnu jedinicu koja apsorbuje spoljni svet, tek nakon što odredi prednosti i nedostatke svih različitih alternativa donošenja odluka. Pojedini autori, kao što je Perrow smatraju da klasični, racionalni pristup ne sagledava celokupnu organizaciju, već samo njene određene delove. Razlog za to je što klasična teorija čoveka vidi kao „ekonomskog čoveka“ (eng. The economic man). To znači da će čovek uvek da bira onu alternativu koja mu pruža najveću ekonomsku prednost (Bolman & Deal, 2005). Naime, ova čovekova sposobnost da donosi racionalne odluke bila je kritikovana od strane mnogih. Važno je naglasiti da Simon u svom radu govori o ograničenoj racionalnosti. On veruje da čovek ne može videti sve moguće alternative i posledice koje postoje (Simon, 1957). Takođe, autori March i Simon, navode da ne postoji savršeno rešenje, ali da se fokus stavlja na pronalaženju rešenja koja usrećuju što više ljudi (March & Simon, 1958).

DiMaggio i Powell navode da se institucionalna teorija nalazi u nekoliko različitih disciplina, a to su: ekonomija, sociologija i političke nauke. Osnovna ideja ove teorije je ista u svim disciplinama, a to je da institucije nastaju kada ljudi stvaraju svoju društvenu stvarnost (DiMaggio & Powell, 1983). Ova dva autora navode da institucija može da bude bilo šta, od praktičnih, pa sve do ekonomskih i političkih pravila koji predstavljaju osnovu delovanja. Ova teorija koristila se u mnogim disciplinama i samim tim iz njih je crpila inspiraciju, i to je dovelo do činjenice da je institucionalna teorija nastala kao rešenje, alternativni način objašnjenja klasičnog pogleda u okviru različitih disciplina. U okviru institucionalne teorije do danas razvijene su tri različite oblasti, a to su: rana institucionalna teorija, neoinstitucionalna teorija i skandinavski institucionalna teorija (Eriksson-Zetterquist, 2009).

2. RANA INSTITUCIONALNA TEORIJA

Među prvim institucionalistima bili su upravo ekonomisti koji su na različite načine dovodili u pitanje ideju da je čovek ekonomski racionalan i da nastoji da maksimizira svoju korisnost. Naime, umesto da se na povećanje bogatstva gleda kao na obeležje da je osoba ekonomski racionalna, ponuđeno je alternativno objašnjenje. To je značilo da je osoba stekla bogatstvo s ciljem pokazivanja svojih sposobnosti i svog prosperiteta spoljnom svetu. Ovakvo ponašanje, koje se zasnivalo na navikama i konvencijama, pojavilo se unutar onoga što Veblen naziva klasom nezaposlenih, tj. viša klasa, isto tako na kraju je došlo do prožimanja svih klasa u celom društvu. Važno je napomenuti da je krajem 1800. godine kada je ova teorija i formirana, najpoželjnija stvar bila ta da se pokaže da nije potrebno raditi. Samim tim ekonomsko ponašanje ljudi u velikoj meri bilo je upravljano navikom da se bogatstvo može pokazati, a ne koristiti ekonomske pretpostavke maksimiziranja. Na sličan način doveden je u pitanje i motiv profita kao pokretača ekonomskog sistema. S institucionalne perspektive, tvrdilo se da su zakoni, magija, religija, običaji i sl. naterali čoveka da uspostavi ponašanje koje ga je opet učinilo funkcionalnim u ekonomskom sistemu.

Studija koja se navodi kao prva organizaciona studija sa institucionalnom perspektivom jeste studija Philpa Selznicka o projektu Uprava doline Tenesi (eng. Tennessee Valley Authority- TVA) iz 1949. godine. Salznick je najpoznatiji po uvođenju koncepta „infuzije sa vrednostima“ i „kooptacije“ u organizacionoj teoriji. Ovde se ističe i razvoj projekta TVA. Naime, njegove izvorne strukture i ciljevi se vremenom menjaju zbog toga što zaposleni utiču na projekat svojim vrednostima i zahtevima, a koji dolaze iz projektnog okruženja.

Projekat TVA započeo je kasne 1930. godine i to vladinim merama za obnovu regije Tenesi. Projekat je nastao kao rezultat „New Deal“ iz 1933. godine, a koji je bio Ruzveltov ekonomski program za izvlačenje Sjedinjenih Američkih Država iz depresije. Samo područje bilo je dosta ekonomično, ali u nepovoljnom položaju, pogođeno malarijom i iscrpljenošću zemljišta. Vlada je imala plan za poboljšanje područja, a to je uključivalo izgradnju brana i programe veštačkog gnojiva i obrade. Takođe, erozija zemljišta se mogla sprečiti, a to je rezultiralo kombinacijom povećanog pristupa energiji, efikasnijom poljoprivredom i zdravijim okruženjem. Upravo ovo je navelo kompanije, da svoje poslove lociraju u ovoj oblasti. Na ovaj nači ova oblast počela je da se oporavlja.

Kako bi provodili različite mere, vlada je nastojala da pronađe nove modele u kojima odluke, sprovođenje i upravljanje ne bi dolazili sa područja Vašingtona, nego bi to bilo premešteno u samo područje. Naime, važan deo predstavljalo je uključivanje osnovice u različite projekte. Selznick navodi da su se u praksi razlikovala tri različita administrativna nivoa koji su uticali na stvaranje decentralizovane uprave. Prvi je značio da se administrativna kontrola nalazi na tom području, drugi da je učinjen ogroman napor da se locira administrativni rad institucija koje su već delovale na tom području, i na kraju treći nivo uključivao je lokalno stanovništvo (pred sam kraj programa nastojalo se pridobiti lokalno stanovništvo da učestvuje u radu). Dakle, projekat TVA je počeo da deluje u institucionalnom okruženju koje je u velikoj meri uticalo na njegovu organizaciju, a isto tako zahtevalo je i prilagođavanje na različite načine. Da bi se projekat TVA učinio stabilnim i smislenim, bila je potrebna javna ideja, tj. doktrina. Sama doktrina bila je da će ljudi na lokalnom nivou da upravljaju projektom putem demokratskih odluka, umesto da formalno kontrolišu sve članove organizacije pomoću

menadžera. Naime, novi zaposleni obučavani su o javnoj doktrini i samim tim su počinjali raditi u skladu sa njom. Na doktrinu su uticali zahtevi okruženja da se projekat TVA prilagodi lokalnim uslovima, kao i zaposleni, umesto da polaze od svojih ciljeva i svrhe, radili su kako bi postizali ciljeve organizacije. Prema Selznickovim rečima, doktrina je postala ono što je organizaciji omogućilo poželjnu infuziju vrednosti.

S druge strane, u organizaciji je razvijena neformalna struktura. Pojedini zaposleni iz različitih podgrupa nastojali su da kontrolišu razvoj, a samim tim i njihovo buduće postojanje. Upravo to je uticalo i na razvoj TVA projekta. Umesto institucionalizacije vrednosti koje su postavljene zakonom u ciljeve usvanja, tj. da se administracijom mora upravljati lokalno, postalo je znatno bitnije da organizacije u TVA opstanu i rastu. U praksi je to značilo da su čelnici TVA namerno birali ili kooptirali, spoljne klijente koji bi mogli da pomognu u zaštiti programa elektrifikacije. Originalni modeli načina elektrifikacije bi uspjeli, a upravo to je dugoročno doprinelo da se projekat potkopa.

Naime, TVA, pokazuje kako su upravljanje, finansije i društvo povezani. Reč je o tome kako se organizacija prilagođava naporima unutrašnjih grupa, ali i vrednostima u društvu, odnosno kako je institucionalizovano. Naime, Selznick je pokazao da bi se organizacija pre svega mogla posmatrati kao vrednosno opterećena i prilagodljiva institucionalizacija (Perrow, 1986). Takođe, snaga Selznickovog rada je što prikazuje organizaciju kao proces u onome što se s vremenom dešava sa projektom TVA. Centralni deo projekta TVA jeste to što se on na različite načine prilagođava lokalnom okruženju (od obrazovnih jedinica do različitih autoriteta). Naime, ljudi i grupe su formirali interese za koje se kasnije može smatrati da su prihvaćeni i neophodni za nastavak funkcije organizacije. Sa ove perspektive, organizacije se ne mogu više posmatrati kao razmena alata koji ispunjavaju tehničke zahteve koji su trenutno relevantni. Umesto toga, oni nastoje da razviju napore da nastave da postoje. Samim tim nastavak postojanja organizacije ne odnosi se prvenstveno na opstanak, već nastoji da očuva jedinstvene vrednosti.

3. NEOINSTITUCIONALNA TEORIJA

Neoinstitucionalna teorija fokusira se na to kako se organizaciono ponašanje i struktura širi unutar organizacionih područja (Strannegård & Eriksson-Zetterquist, 2011). Formiranje ove teorije zasniva se na dva značajna članka, a to su: „The Iron Vase Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields“ iz 1983. godine od autora Paul DiMaggio i Waltera Powella (DiMaggio & Walter, 1983), a drugi rad je “Institutionalised Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony “ iz 1977. godine, čiji su autori John Meyer i Brian Rowan. Meyer i Rowan tvrdili su da se formalna struktura mnogih organizacija ne zasniva na načinu na koji su organizovane svakodnevne operacije, već na racionalizovanim mitovima u institucionalnom okruženju organizacija. Prema Meyeru i Rowanu, organizacije održavaju ove mitove u svojoj formalnoj strukturi, a sve s ciljem stvaranja legitimnosti. To znači da formalna struktura organizacije ne odgovara stvarnim dnevim aktivnostima. Prema Meyeru i Rowanu, institucionalizovani mitovi koji upravljaju formalnim organizacijskim strukturama utiču na različite organizacije u istom smeru i dovode do homogenizacije između organizacija. Naime, DiMaggio i Powell u svom radu pišu o osnovama i razlozima

birokratizacije i racionalizacije u organizacijama, a osnovu za to predstavljaju radovi Maxa Weber-a o društvu kao zatvoreniku u željeznom kavezu racionalizacije (DiMaggio & Powell, 1983, str.147). Željezni kavez postoji i u današnjem društvu, a pokretačke snage više nisu racionalizacija i birokratizacija, već država, profesija i profesionalizacija.

Legitimnost je predstavljala središnji koncept u radovima DiMaggia i Powella, Meyera i Rowana i u neoinstitucionalnoj teoriji Dowling i Pfeffer objašnjavali su legitimitet na sledeći način: „Organizacije nastoje da uspostave podudarnost između društvenih vrednosti povezanih ili impliciranih njihovim aktivnostima i normama prihvatljivog ponašanja u širem društvenom sistemu čiji su deo. Naime, u onoj meri u kojoj su ova dva sistema vrednosti podudarna moguće je govoriti o organizacionom legitimitetu” (Dowling & Pfeffer, 1975, str.122).

Koncept legitimiteta povezan je sa ugledom i statusom, s tom razlikom što organizacije ne osećaju potrebu za poboljšanjem ili povećanjem svog legitimiteta, naime dovoljno je da je legitimitet jednom postignut i da nema problema u legitimitetu organizacije. Organizacije se takođe ne takmiče jedna s drugom za legitimitet. Novi problemi sa legitimitetom i dalje mogu da nastanu, npr. pojava informacije o aktivnostima organizacije koje osporavaju njen legitimitet. Organizacije na istom polju pribegavaju sličnim rešenjima za stvaranje legitimiteta, što doprinosi usklađivanju (Eriksson-Zetterquist, 2009, str.173-174). Izvori legitimiteta uključuju društvo, medije, vlasti, pravna lica, univerzitete i odnose među organizacijama. Izvori mogu da budu vanjski ili interni (Ruef & Scott, 1998, str. 880). Primer onoga što bi se moglo okarakterisati kao legitimirajući institucionalizovani mit je korporativna društvena odgovornost (CSR).

Korporativna društvena odgovornost je društveno i ekološko razmatranje koje kompanije dobrovoljno uključuju u svoje poslovanje, a sve kako bi doprinele održivom razvoju. Naime, prema OECD-u CSR znači između ostalog, da kompanije vode računa o sindikalnim pravima zaposlenih i vode računa o uticaju proizvodnje na životnu sredinu. Uprkos dobrovoljnosti, u današnje vreme veća preduzeća zbog legitimiteta, u manjoj ili većoj meri prisiljena su da rade na društveno odgovornom poslovanju, jer to imaju i druge kompanije iz njihovog područja organizacije. Kompanije koje nemaju korporativnu politiku i programe društveno odgovornog poslovanja nisu legitimne u odnosu na kompanije koje ovo poseduju u svojoj formalnoj strukturi (Deegan, 2002). Za mnoge američke organizacije dobrotvorne akcije predstavljaju važan faktor legitimnosti (Dowling & Pfeffer, 1975).

Istraživanje i razvoj, prema Meyeru i Rowanu, predstavljaju primer aktivnosti koje su istovremeno i institucionalizovane aktivnosti koje stvaraju legitimitet u mnogim organizacijama, te vredan društveni razvoj (Mayer & Rowan, 1977). Važno je naglasiti da se nekada spoljni zahtevi koji stvaraju legitimitet mogu sukobiti sa unutrašnjim potrebama organizacija. Organizacije tada odvajaju strukturu koja stvara legitimitet od svakodnevnih aktivnosti- one govore jedno, a rade drugo, te se stvara formalna i neformalna struktura (Boxenbaum & Jonsson, 2008, str.78; Eriksson-Zetterquist, 2009, str.108). Formalna struktura može se lako promeniti, ukoliko to zahtevaju zakonodavstvo, norme ili legitimitet, dok neformalna struktura može da predstavlja pravi okvir za organizaciju i koordinaciju svakodnevnih aktivnosti. Takođe, pojedini autori navode da uglavnom postoje još uvek neki oblici „slabe“ veze između formalne i neformalne strukture (Weick, 1976).

4. IZOMORFIZAM

Izomorfizam je koncept koji objašnjava zašto pokušaji organizacija deluju racionalno na neizvesnost, a ograničenja zatim dovode do toga da one postaju sve homogenije u svojoj strukturi i kulturi (DiMaggio & Powell, 1983).

DiMaggio i Powell navode da homogenost između različitih oblika organizacije nastaju kada se uspostavi novo područje delovanja, i kada se nove organizacije pridruže području delovanja, a zatim kreću da oponašaju već postojeće organizacije. Kao primer ove homogenosti može se navesti primer kada organizacije žele da prate inovacije konkurentskih organizacija, a sve s ciljem poboljšavanja vlastitih performansi. Važno je naglasiti da praćenje inovacija drugih organizacija može sa sobom da donese vrednosti i strategije koje je racionalno primenjivati u pojedinačnim slučajevima, ali ne i kada ideje implementira veći broj organizacija. Ova dva autora u svom radu pozivaju se na Schelling-a koji objašnjava da organizacije reaguju na svoje okruženje koje čine i druge organizacije, a koje takođe reguju na okruženje. Samo okruženje sastoji se od organizacija koje reaguju na okruženje u kojem organizacija reaguje (DiMaggio & Walter, 1983).

Dakle, može se reći da je izomorfizam ograničavajući proces koji prisiljava jednu jedinicu u populaciji da imitira druge jedinice koje se suočavaju sa istim uslovima u okruženju. Nadalje, DiMaggio i Powell opisuju paradoks da kada racionalni akteri pokušavaju promeniti svoje organizacije, oni umesto toga postaju sve sličniji drugim organizacijama unutar istog područja delovanja. Oni navode da se to može objasniti sa tri različita izomorfna mehanizma (DiMaggio & Walter, 1983). Dakle, DiMaggio i Powell razvili su teoriju da organizacije koje deluju na istom polju (okruženju) vremenom postaju sve sličnije jedna drugoj, a upravo to se naziva izomorfizam. Takođe, smatralo se da postoje dve vrste izomorfizma, a to su: konkurentski i institucionalni.

DiMaggio i Powell smatraju da konkurentski izomorfizam pripada slobodnom i otvorenom konkurentskom tržištu. S druge strane, institucionalni izomorfizam javlja se tamo gde organizacije prvenstveno moraju da uzimaju u obzir druge organizacije. U tom slučaju ne radi se samo o kupcima i imovini nego i o političkoj moći i legitimnosti, društvenoj i ekonomskoj snazi (DiMaggio & Powell, 1983). Ova dva autora institucionalni izomorfizam podelili su na tri dela, a to su: prinudni izomorfizam, normativni izomorfizam, mimetički izomorfizam. Autor Glenn Morgan veruje da u našem društvu postoji proces institucionalnog izomorfizma koji tera organizacije da u sve većoj meri oponašaju strukture koje postoje u organizacijama na kapitalističkom tržištu. Ovo se zasniva na ideji da sve organizacije mogu da dele istu strukturu, drugim rečima sve organizacije mogu da primenjuju iste vrste tehnika racionalnog mišljenja. Takođe, smatra da su nosioci tog mita prvenstveno akademska zajednica, posebno oni koji se bave finansijama, ali i menadžmentom i sl. On navodi da je njihova uloga da struktuiraju sve organizacije prema obrascu iz poslovnog sveta (Morgan, 1990, str.121).

Prinudni izomorfizam dolazi od drugih organizacija od kojih se zavisi na terenu, to se odnosi i na formalne i na neformalne pritiske. Pritisak se može manifestovati kao prisila, uverenje ili poziv za učešće u nečemu. Dakle, prisilni izomorfizam nastaje npr. kao rezultat zakona, propisa ili drugih oblika delovanja države ili druge jače organizacije. To mogu biti, npr. strožiji ekološki zahtevi ili novi poreski propisi koji prisiljavaju organizacije na terenu da

se promene na sličan način (DiMaggio & Powell, 1983, str.150). Naime, primer globalnog prisilnog izomorfizma je i to kako su organizacije prisiljene da usvoje nove slične prakse zbog COVID-19. Važno je napomenuti da je prisilni izomorfizam često pravni, tehnički ili politički. Svi ovi primeri ustvari opisuju formalne zahteve za promenama organizacija, ali isto tako postoje i neformalni prisilni izomorfizam, jer npr. veće organizacije svojim delovanjem prisiljavaju manje organizacije koje se nalaze u zavisnom položaju da deluju na određeni način kako bi nastavila da rade (DiMaggio & Powell, 1983, str.151).

Mimetički izomorfizam predstavlja postupak preslikavanja i usvajanja praksi i struktura one organizacije za koju druge organizacije smatraju da je uspešnija i legitimnija (Krajnović, 2018, str.137). Važno je naglasiti da neizvesnost takođe predstavlja nešto što može da navede organizaciju na imitaciju. U slučaju kada se organizacija oseća nesigurno u pogledu tehnologije koju primenjuje, njeni ciljevi su nejasni ili postoji ugrađena neizvesnost u organizaciji, upravo u tim situacijama postoji rizik da će se organizacija odlučiti da pronade neku drugu organizaciju koju bi mogla da imitira. Prednost oponašanja ogleda se u tome što ako organizacija ima problem, npr. sa dvosmislenim ciljevima ovo može da bude brz i jeftin način za rešavanje problema i to tako što će organizacija da posmatra slične organizacije i da vidi na koji način su one rešile problem. Naime, razlikuju se dva razloga zašto organizacija koja ima dvosmislene ciljeve oponaša druge organizacije. Prvi razlog je taj da organizacija više zavisi od pokazivanja svog legitimiteta prema drugim organizacijama. U većini situacija prednost je imati pouzdane i uspostavljene legitimne procese koji su povezani sa organizacijom, upravo na taj način poboljšava se opstanak organizacije. Drugi razlog je taj što u situacijama gde postoje sukobi oko ciljeva organizacije, može da bude lakše da se vrši imitiranje neke druge organizacije nego da se donose odluke o sistemskim analizama jer ih može biti jako teško sastaviti. Veliki deo homogenizacije unutar organizacije dolazi iz činjenice da nema toliko različitih načina izbora. Naime, nove kompanije gledaju kako se stare kompanije grade i kopiraju ih. Velike kompanije veoma često biraju između malog broja konsultantskih kompanija kada trebaju da promene organizaciju, a te konsultantske kuće koriste nekoliko različitih modela, a na osnovu toga se može zaključiti da ukupan raspon modela nije tako veliki (DiMaggio & Powell, 1983, str.151). Važno je naglasiti da organizacija koja je imitirana neretko nije svesna da je neka druga kompanija imitira, ali za drugu stranu ona predstavlja vredan izvor ideja koje mogu da primene na sopstveno poslovanje (Krajnović, 2018).

Normativni izomorfizam nastao je kao rezultat profesionalizacije unutar određenog organizacijskog polja (Tipurić, 2014; Krajnović, 2018). Dva su važna aspekta profesionalizacije koji vode do izomorfizma. Prvi aspekt je zapošljavanje ljudi sa akademskim obrazovanjem. U ovom slučaju dobijaju se i određene norme i vrednosti iz akademskog sveta, a to između ostalog znači da poseduje sličan način otkrivanja i rešavanja problema. S druge strane, može se dogoditi i da postanu deo mreže sa drugim stručnjacima gde se vrši sastajanje i razgovor i gde se nove ideje dalje šire i dele na organizacije koje predstavljaju. Najčešće profesije u kojima se ovaj izomorfizam širi jeste menadžment i ekonomija (DiMaggio & Powell, 1983).

Važno je napomenuti da se svaki institucionalizovani izomorfni proces može nastaviti uprkos nedostatku dokaza da povećavaju unutrašnju efikasnost organizacije. To se može dogoditi do te mere da se povećava efikasnost, a razlog je taj što se veoma često organizacije

nagrađuju jer su slične drugim organizacijama. Sličnosti mogu da olakšaju razmenu sa drugim organizacijama, ali i da privuku zaposlene koji su im potrebni i koje žele, takođe mogu biti prepoznate kao legitimni i ugledni te se samim tim uklapaju u administraciji koja pruža mogućnost pristupu državnoj i privatnoj podršci i ugovorima (DiMaggio & Walter, 1983).

4.1. Mehanizmi izomorfizma

Mehanizmi izomorfizma ne smiju biti povezani sa stvarnim dizajnom izomorfizma koji je konkurentan ili institucionalan (DiMaggio & Powell, 1983; Mayer & Rowan, 1977). Konkurentni izomorfizam zasniva se na činjenici da promena nastaje kao rezultat potrebe za stalnim razvojem. Ovaj oblik izomorfizma je samim tim vrlo čest u organizacijama koje se bave istraživanjem (Macintosh & Quattrone, 2010). S druge strane, organizacije koje traže prospekte zahtevaju mnogo podsticaja i kontrole, s obzirom na to da se njihovo okruženje konstantno menja jer se stalno trude da prošire svoje tržište, ali isto tako one rade i sa inovativnim rešenjima (Macintosh & Quattrone, 2010).

Za institucionalni izomorfizam može se reći da nastoji da stvori legitimno ponašanje. On nastaje kada se nađe snažan legitimitet, između ostalih, u okolnim organizacijama, ali i u političarima i drugim licima koja se nalaze na vlasti. Kada se legitimitet pronade u organizacijama, institucionalni izomorfizam pogađa povezane organizacije unutar iste sfere, a to rezultira njihovim prisiljavanjem da slede to upravljanje koje se smatra najlegitimnijim (Freeman, 1982).

Takođe, važno je naglasiti da je Lounsbury smatrao da slika izomorfizma i institucionalizacije kompanije postaje previše heterogena. On je u svojoj studiji pokazao da homogenost u kompanijama s vremenom postaje sve veća (Lounsbury, 2008). To dokazuje i Jokipii bez obzira na činjenicu da on "napada" promene u organizaciji pomoću stanovišta teorije kontingenije. On veruje da je organizacijama koje su podložne visokom stepenu neizvesnosti potrebna birokratska uprava koja dugoročno dovodi do homogenosti s drugim organizacijama, dok nizak stepen neizvesnosti zahteva manju kontrolu kako bi pozitivno uticalo na ishod (Jokipii, 2009).

Birokratski pristup predstavlja jedno od glavnih oruđa neoinstitucionalne teorije. U velikim organizacijama neophodna je dobra kontrola kako bi bilo moguće dobro pratiti svakodnevni posao. Dobra kontrola i nadzor svakodnevnog posla, može se reći da su relativno nejasni kocepti. Interna percepcija odobrenog rada u organizaciji može se shvatiti kao prilika da se funkcioniše i živi u skladu sa paradigmama i institucionalizacijama koje postoje.

5. KRITIKA NEOINSTITUCIONALNE TEORIJE

Polazna tačka neoinstitucionalne teorije je da ona može da se prilagođava i pruža prilike za pronalaženje specifičnih uglova prilagođavanja različitim problemima (Meyer & Rowan, 1977). Naime, veliki deo kritika koje su upućene ovoj teoriji napadaju upravo centralne koncepte koje su Meyer i Rowan posebno istakli u ranim institucionalnim istraživanjima. Jedna

od možda najinteresantnijih polaznih tačaka u kritici neoinstitucionalne teorije je ta da teorija nastoji da u velikoj meri pojednostavi veoma složene koncepte (Lounsbury, 2008).

Pored ovoga kritike su upućene i činjenici da izmorfizam i institucionalni pritisak vode do sličnih organizacija unutar iste organizacione sfere. Važno je naglasiti da organizacije mogu da reaguju različito na osnovu institucionalnog pritiska koji se vrši u organizaciji i to kao rezultat načina na koji društvena struktura tumači i reaguje na štampu (Scott, 2008). Ovo daje naznake da institucionalna teorija generiše heterogenost, a ne homogenost unutar organizacije. Dakle, kritika koja je upućena neoinstitucionalnoj teoriji je da ona ne vidi organizacije kao subjekte, koji su vođeni motivima i interesima. Osim toga, nema prostora za objašnjenje sukoba između različitih interesnih grupa. Institucije se posmatraju na makro nivou, koje zatim oponašaju drugi mikroentiteti, a kritičari se pitaju da li organizacije imaju ikakav značaj ili ih spoljni svet kontroliše na mehanički način (Tengblad, 2006, str.10)?

Da bi se razumeo način na koji se institucije šire, potrebno je proučiti pojedinačne organizacije i izbeći pretpostavku da se institucije uzimaju „zdravo za gotovo“ od strane učesnika. Neoinstitucionalizam se zasniva na institucijama koje su izgrađene od strane okruženja. Društveno okruženje može da konstruiše kontradiktorna institucionalna pravila koja zapravo mogu da dovedu do sukoba između različitih interesnih grupa. Važno je naglasiti da ranija istraživanja pokazuju da je legitimitet u nekim slučajevima važniji od tehničke efikasnosti kako bi se objasnio uspeh organizacije (Tengblad, 2006).

6. SKANDINAVSKA INSTITUCIONALNA TEORIJA

Skandinavska institucionalna teorija zasniva se na ideji da se organizacije najbolje opisuju kao kombinacija stabilnosti i promena, odnosno da oba koncepta predstavljaju smernice za organizaciju (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015).

Teorija proučava promene procesa u organizacijama, na koji način dolazi do formiranja identiteta, uspostavljanja pravila i njihovih kršenja, te kako popularne ideje o promenama postepeno gube status i nestaju iz organizacije (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015, str.301). Ova teorija, nastoji da pruži i odgovor na pitanje zašto uvođenje promena može da bude problematično za organizacije (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015, str.304)? Ono što može da izazove probleme u procesu promena u organizaciji svakako je to kada su postojeće rutine dobro uspostavljene i jake, to može da dovede do toga da odluka o reformi ne mora uvek da rezultira promenama. Da bi proces promene bio uspešan potrebno je da svi u organizaciji aktivno učestvuju, a to se posebno odnosi na one koji su obuhvaćeni promenama. S obzirom da je potrebno izvršiti promene koje se tiču ponašanja ljudi, organizacione šeme i ključnih simbola, takve promene može biti jako teško sprovesti.

Skandinavski institucionalizam isto tako ukazuje na probleme koje se tiču stvaranja stabilnosti, promene se događaju ne samo kroz dobro promišljene odluke i reformski rad, nego i kada se sama organizacija prilagodi svom okruženju. Kao primer mogu se navesti tehnički ili politički uslovi i različiti trendovi koji utiču na okruženje u kome se nalazi organizacija, a zatim utiču i direktno na organizaciju i na taj način otežavaju stvaranje stabilnosti (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015, str.305). Važno je naglasiti da teorija govori o ponavljanju procesa promena, a razlozi za ponavljanje mogu da budu, npr. da su prethodni pokušaji promene bili

bezuspešni ili da organizaciju karakteriše „zaborav“. Zaborav se javlja npr. u slučaju kada se javljaju velike fluktuacije osoblja ili promene menadžmenta. Važno je naglasiti da je uglavnom potrebno promeniti slabe tačke organizacije, i da postoji mogućnost da se na njih stavi veliki fokus, a to zauzvrat može da dovede do pojave negativnih efekata za kompaniju.

Takođe, ova teorija se bavi i konceptom prevođenja, a koji ustvari opisuje fenomen kako ideje „putuju“ između organizacija, vraćaju se, menjaju i pretvaraju u lokalno okruženje (Joerges-Czarniawska & Sevón, 1996). Razlog za promenu organizacija može da se zasniva na oponašanju drugih organizacija gde su njihovi rezultati potrebni i poželjni (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015). Takođe, imitacijom organizacija može da izbegne greške, ali i da uštedi na resursima. Uobičajeno je da kompanije žele one objekte koje imaju njihovi suparnici, a za koje se pokazalo da su uspešni i da daju dobre rezultate (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015, str.306). Bez obzira na to što organizacije oponašaju jedna drugu, važno je naglasiti da rezultati nisu isti. Naime, tokom ovog procesa ideje se menjaju kako bi se prilagodile okruženju i njegovim ograničenjima. Zbog toga se organizacije mogu doživljavati kao jedinstvene i samim tim one će se ponašati drugačije u odnosu na svoje prethodnike.

Ovaj proces može se podeliti u četiri grupe, a to su: isključenje, pakovanje, raspakivanje i ponovno rođenje (Fridh & Vernby, 2015, str.11).

Prva faza bavi se odvajanjem ideje od njenog sadašnjeg okruženja, što ustvari i predstavlja preduslov za nastavak „putovanja“ ideje, takođe različiti su aspekti, poput naziva i praktične implementacije, odvojeni jedan od drugog i od izvorne organizacije.

Sledeća faza usmerena je na rekonstrukciju različitih aspekata u objekte, i na taj način se vrši njihova materijalizacija u npr. standardizovani model koji je spreman za upotrebu u drugim organizacijama. Međutim, ova faza može da znači i slab kohezivni koncept, gde dolazi do povećanja mogućnosti da organizacija koja je primalac može da vrši izmene i da ideju prilagođava vlastitim potrebama.

Treća faza opisuje tok događaja kada ideja dođe u novu organizaciju, te ju je potrebno primeniti i prilagoditi toj organizaciji. I konačno kada je ideja uspostavljena i prevedena od strane primaoca, ona se ponovo može odvojiti i na taj način može se „ponovo roditi“ kao ideja, a samim tim proces „putovanja“ ideje moguće je ponovo započeti.

Važno je napomenuti da u institucionalnoj teoriji se izdvaja i pojam deinstitutionalizacije. Ovaj pojam objašnjava šta se događa kada trendovi i određeni oblici organizacije izgube svoj status i organizacije se toga pokušavaju rešiti (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015, str.307). Nakon određenog vremena trend postaje previše rasprostranjen i organizacije koje ga koriste više se ne vide kao posebne i jedinstvene, samim tim one odlučuju da traže nove alternativne metode koje će primenjivati (Eriksson-Zetterquist i sar., 2015, str. 307-308).

Za institucionalnu teoriju, tačnije za njenu objašnjenost, može se tvrditi da je ograničena i da je bolje ne pokušavati proširiti ovu teoriju, već umesto toga trebalo bi shvatiti njena ograničenja i nadopuniti ih drugim teorijama (Arhne, 2009, str.3). Za skandinavsku institucionalnu teoriju može se reći da ima poteškoće što se više približava organizacionoj praksi, i ona je manje prikladna za analizu situacija koje su zasnovane na interakciji u direktnom obliku, odnosno teorija ne pruža značajne smernice za razumevanje kako institucije nastaju.

6.1. Trend i deinstitucionalizacija

Poslednji deo procesa prevođenja jeste deinstitucionalizacija. Ovaj proces događa se kada norme postepeno gube svoj status, a kao krajnji rezultat dolazi do njihovog nestanka iz organizacije (Rövik, 1996). S druge strane, pojedini autori veruju da je trend legitiman model za određeni period i da se na taj način može postići uspešna organizacija (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Naime, sve to se opisuje činjenicom da kada više ljudi usvoji ovaj trend i svoje postupke uskladi sa njim, može se reći da su onda na putu da postanu institucije. Međutim, na kraju trend više ne predstavlja organizaciju posebnom jer je upravo taj trend postao previše raširen (Rövik, 1996). Ono što se događa u toj situaciji je da organizacija skuplja hrabrost kada želi da bude jedinstvena i umesto toga počinje da traži novi trend, tada se može reći da se dogodila deinstitucionalizacija. Rövik veruje da trend kao što stvara sam sebe, isto tako i sam sebe „ubija“ (Rövik, 1996). Međutim, trend može u određenim prilikama da opstane i da postane institucija, umesto da organizacija vidi trend kao konačno rešenje i na taj način se odupire novim trendovima (Czarniawska & Jorges, 1996).

S druge strane, Rövik organizacijske planove posmatra kao zrele i zaključuje da je većina njih po svom sadržaju dosta slična, ali su opisani na drugačiji način i zbog toga deluju kao nova vest. Dakle, ideja koja u ranijem periodu nije funkcionisala, može se ponovo uzeti i da taj put uspe jer se bolje uklapa u novo vreme i kontekst (Rövik, 2000). Problemi koji su nastali, a vezani su za ove procese prema Rövik-u nastali su kada se oni uvode delimično i kada se uvode kao simbolički čin, samo radi vidljivosti. U tom slučaju planovi organizacije ne ispunjavaju nade u efikasnost, ekspeditivnost i modernost kojima su se organizacije nadale. Bez obzira na probleme, ovaj autor smatra da su organizacioni planovi neophodni jer se stalno pojavljuju nove promene i problemi u organizacijama (Rövik, 2000).

Na samu instituciju kao formalnu organizaciju ne utiču trendovi, ali to čini sadržaj različitih faktora koji će dovesti do poboljšanja u organizaciji (Eriksson-Zetterquist, 2009). Važno je naglasiti i to da je Rövik, kasnije u svojim istraživanjima koristio *studije prevođenja* kako bi protumačio na koji način funkcioniše prevođenje ideja i trendova. Naime, on tvrdi da problemi koji se javljaju mogu biti u tome kako se shvata i koliko kontekst i situacija mogu biti sveobuhvatni, ideološki dobri i dobro predstavljeni u drugom kontekstu i situaciji. Takođe, tu su i problemi koji se odnose na način na koji se ideje trebaju shvatati i raditi u novom kontekstu. Rövik veruje da je to slično problemima koji se javljaju prilikom prevođenja jezika i da u tome veliku ulogu ima i sam prevodilac. Naime, očigledno da to utiče na slobodu koju prevodilac ima pri dodavanju, brisanju i uređivanju ideje (Rövik, 2008).

Zaključak koji se može izvesti jeste da postoje dobri i loši prevodioci i prevodi, samim tim to ima veliki uticaj na to kako će se ideje i trendovi primenjivati i funkcionisati.

7. POREĐENJE RAZLIČITIH ORIJENTACIJA INSTITUCIONALNE TEORIJE U OKVIRU ORGANIZACIONE TEORIJE

Institucionalnom teorijom važnost društva je uvedena u organizacionu teoriju (Mayer & Rowan, 1977). Jedno od objašnjenja za to je šta se dogodilo upravo u tom trenutku, a to je

da su društvene, ekonomske i političke institucije postajale sve veće i važnije u savremenom društvu. S institucionalne perspektive, postaje jasno da su političke strukture povezane i da se nalaze pod uticajem drugih delova društva (March & Olsen, 1989).

U tabeli koja sledi prikazane su razlike između rane, nove institucionalne i skandinavske orijentacije. Takođe, važno je naglasiti da nakon 1996. godine skandinavski institucionalizam i sociologija prevođenja upotrebljavani su u brojnim studijama. Jedan od primera jeste i širenje standarda. Standardi koji se šire su, npr. oni koje su predstavile organizacije kao što su Svetska fondacija za prirodu (eng. World Wide Fund for Nature), Međunarodna fudbalska asocijacija (franc. Federation Internationale de Football Association) i Međunarodna organizacija rada (eng. International Labour Organisation). Ovi standardi opisuju kako se organizacija treba odvijati, koje politike treba koristiti, koje usluge treba koristiti i na koji način i kako treba dizajnirati proizvode. Iako se ovi standardi opisuju kao dobrovoljni, oni postaju deo ideja i modela koji „putuju“ svetom, dok im je okolina organizacije autoritet. Samim tim njih slede mnogi i na taj način doprinose homogenizaciji među organizacijama na terenu (Brunsson & Jacobsson, 2000).

Tabela 1. Razlike između rane, nove institucionalne i skandinavske orijentacije

	Rani institucionalizam	Nova institucionalna teorija	Skandinavski institucionalizam
Organizacija	Posmatrano u celini. Jedinstvenost. Prilagođava se zahtevima članova i okruženja.	Na organizacije se gleda kao na slabo povezane organizacione procese.	Na organizacije se gleda kao na slabo povezane organizacione procese. Organizacije su njihov rezultat, a ne uzrok, koji vode poreklo iz onoga što predstavlja problem za društvo.
Konflikt	Dolazi do sukoba između grupa, organizacija se prilagođava različitim zahtevima u unutrašnjem i spoljnom okruženju.	Ne fokusira se na pitanje.	Smatra da su konflikti neizbežan deo organizacije, ali ističe da organizacije razvijaju različite formalne strukture za rešavanje sukoba (npr. pioniri ravnopravnosti), a one su slabo povezane sa aktivnostima koje se inače obavljaju u organizaciji.
Okruženje	Razne lokalne organizacije.	Organizaciona polja, npr.	Translokali do globalnih polja

		industrije, profesije i sl.	organizacije.
Institucionalizacija	Spor proces koji se odvija unutar organizacije. Organizacija se menja na vlastiti način i postaje jedinstvena.	Dešava se nad organizacijom. Čitava organizacija prolazi kroz razne oblike institucionalizacije. Na ovom polju organizacija postaje homogenija i u isto vreme stabilnija.	Ideje se kreću unaokolo, a one koje postanu moderne biće pretočene u praksu, stabilizovane i imaće normativna objašnjenja. Na taj način one se postepeno uzimaju "zdravo za gotovo". Sa postavljanjem pitanja, moguće je da dođe i do deinstitutionalizacije.
Institucionalno delovanje	Dolazi iz normi, vrednosti i stavova.	Dolazi iz propisa, pravila i klasifikacijskih šema koje se uzimaju "zdravo za gotovo" koje su manje- više svesni.	Dolazi iz imitacije u društvenom svetu. Ono što utiče na akcije su interesi, resursi, identiteti i mogućnosti. One nisu stabilne niti su date.
Organizaciona dinamika	S obzirom da je organizacija deo lokalnog okruženja, gde se na različite načine prilagođava lokalnim odnosima, promene postaju sastavni deo "slike".	Institucionalno okruženje doprinosi stabilnosti uprkos svim pokušajima promene.	Naglašava i promenu i stabilnost, ali i homogenost i heterogenost.

Izvor: (Eriksson- Zetterquist, i sar., 2006, str. 309)

ZAKLJUČAK

U radu su opisani smerovi ranog, novog i skandinavskog institucionalizma u organizacionoj teoriji. Rani institucionalizam kontradiktoran je u tome da se organizacije ponašaju na osnovu racionalnih izbora i umesto toga tvrde da se one zasnivaju na onome što je prikladno. Kao što su mnogi kritičari istakli rana institucionalna teorija nije uzimala u obzir pitanje promena. To je razumljivo jer je fokus rane institucionalne teorije zavisio od kontradiktornosti tradicionalne organizacione teorije koja je pretpostavljala da je promena organizaciona norma. Institucionalisti su tvrdili da je norma stabilnost, a ne promena.

S pojavom novog institucionalizma procesi institucionalizacije su fokusirani. Institucionalno okruženje koje se može definisati kao polje organizacije, doprinosi stabilnosti, a organizacije na terenu postaju sve sličnije. Takođe, pokazuje kako su formalna i neformalna

struktura unutar organizacije delimično odvojene (labavo povezane) jedna sa drugom. Ovaj fokus u današnje vreme se usmerava na pitanja institucionalne logike i institucionalnog preduzetništva.

S druge strane, u skandinavskom institucionalizmu tvrdi se da i promene i stabilnost postoje istovremeno s organizacionim normama. Jedna od kritika upućena institucionalnoj teoriji jeste ta da ona ne gleda kako organizacija utiče na svoje okruženje. Ona definiše, stvara i oblikuje svoju okolinu i obrnuto.

LITERATURA

1. Arhne, G. (2009). *Nordiske Organisasjonsstudier*. Nr. 3. Stockholm: Fagbokforlaget.
2. Bolman, L., & Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. . Lund: Studentlitteratur AB.
3. Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. U R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (str. 78-98). London: SAGE Publications.
4. Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
5. Czarniawska, B., & Jorges, B. (1996). Travel of Ideas. U B. Czarniawska, & G. Sevón, *Translating organizational Change* (str. 13-36). Berlin: Walter de Gruyter.
6. Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (3), 282-311.
7. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
8. DiMaggio, P., & Walter, P. (1983). The Iron Vage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
9. Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
10. Eriksson- Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
11. Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori-ideer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB.
12. Eriksson-Zetterquist, U., Kallinga, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering, 4th ed*. Stockholm: Libert.

13. Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. *Research in organizational behavior*, vol. 5, 1-32.
14. Fridh, H., & Vernby, F. (2015). *Social Häsyn – En studie om hur socialpolitiska mål översätts till sociala krav i offentlig handling*, (Kandidat uppsats). Göteborg: Göteborguniversitet, Förvaltningsskolan.
15. Joerges-Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. Berlin: New York: Walter de Gruyter.
16. Jokipii, A. (2009, March 8). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Springer Science, Business Media LLC*.
17. Krajnović, A. (2018). Institucionalna teorija i izomorfizam: razvoj i doprinos u menadžerskim znanostima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16 (1), 129-140.
18. Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, vol.33, 349-361.
19. Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, vol.33, 349-361.
20. Macintosh, N., & Quattrone, P. (2010). *Management control and account systems: An organizational and Sociological Approach*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
21. March, J., & Olsen, P. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.
22. March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Oxford: Blackwell.
23. Mayer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalised Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 340-363.
24. Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology* vol. 83, no 2,, 340-363.
25. Morgan, G. (1990). *Organizations in society*. London: PALGRAVE MACMILLAN.
26. Perrow, C. (1986). Economic Theories of Organization. *Theory and Society*, 15, 11-45.
27. Røvik, K. (1996). Deinstitutionalization and Logic of Fashion. U B. Czarniawska, & G. Sevón, *Translating Organizational Change* (str. 139-170). Berlin: Walter de Gruyter.
28. Røvik, K. (2000). *Moderna organisationer*. Malmö: Liber.
29. Røvik, K. (2008). *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
30. Ruef, M., & Richard Scott, W. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly* 43(4), 877-904.
31. Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3rd ed. Los Angeles, CA.: Sage Publications.
32. Simon, H. (1957). *Models of man*. New York: Wiley.
33. Strannegård, L., & Eriksson-Zetterquist, U. (2011). *Organisering*. Malmö: Liber Ab.

34. Tengblad, S. (2006). *Aktörer och institutionell teori*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborg Universitet, Gothenburg Research Institute.
35. Tipurić, D. (2014). *Iluzija strategije*. Zagreb: Sinergija.
36. Weick, E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1), 1-19.

ZNAČAJ KONTROLE MIKOTOKSINA ZA LJUDSKU I ANIMALNU PREHRANU

THE IMPORTANCE OF MYCOTOXIN CONTROL FOR HUMAN AND ANIMAL NUTRITION

Amir Ibrahimagić*
Emilija Hrapović**

SAŽETAK

Direktnom ili indirektnom kontaminacijom, mikotoksini mogu ući u lanac ishrane ljudi i životinja. Pored štetnih efekata na zdravlje ljudi i životinja, mikotoksini mogu imati i značajan negativan ekonomski uticaj. Zbog svoje stabilnosti, mikotoksini se dugo zadržavaju u biljnim i životinjskim proizvodima i potencijalno su velika opasnost po zdravlje ljudi i životinja u mnogim zemljama svijeta, posebno u zemljama u razvoju. Stoga je glavni cilj ovog rada prikazati značaj kontrole mikotoksina kroz procese skladištenja, transporta i obrade uzoraka za ishranu ljudi i životinja. Prema dobijenim rezultatima, 52% uzoraka namijenjenih ljudskoj ishrani ne zadovoljava referentne vrijednosti. Mikotoksini su otkriveni u 100% ispitivanih uzoraka hrane. Pouzdana metoda u prevenciji sinteze mikotoksina je sistem kontrole sigurnosti hrane u svim fazama proizvodnje i distribucije koji uključuje dobru praksu skladištenja, dobru higijensku praksu i dobru proizvodnu praksu.

Ključne riječi: mikotoksini, sigurnost hrane, zdravlje, kontaminacija, kontrola

ABSTRACT

By direct or indirect contamination, mycotoxins can enter the human and animal food chain. In addition to harmful effects on human and animal health, mycotoxins can have a significant negative economic impact. Due to their stability, mycotoxins remain for a long time in plant and animal products and are potentially a great danger to human and animal health in many countries around the world, especially in developing countries. Therefore, the main goal of this paper is to show the importance of mycotoxin control through the processes of storage, transport, and processing of samples for human and animal nutrition. According to the obtained

*Amir Ibrahimagić; Institut za zdravlje i sigurnost hrane, Zenica, Bosnia i Hercegovina, e-mail: ibrahimagic.amir@gmail.com

** Emilija Hrapović, mr.sc., University "VITEZ", Bosnia and Hercegovina, e-mail: emilija.hrapovic@unvi.edu.ba

results, 52% of samples intended for human consumption do not meet the reference values. Mycotoxins were detected in 100% of the tested food samples. A reliable method in the prevention of mycotoxin synthesis is the food safety control system at all stages of production and distribution, which includes good storage practice, good hygiene practice, and good production practice

Key words: mycotoxins, food safety, health, contamination, control

UVOD

Tokom prerade i skladištenja, plijesni mogu rasti i proizvoditi mikotoksine na plodovima prije i nakon berbe. Više od 100.000 poznatih vrsta plijesni, preko nekoliko stotina vrsta imaju sposobnost da proizvode mikotoksine. Odgovarajući sadržaj vlage, povoljne temperature, prisustvo kiselonika, fizička oštećenja usjeva i prisustvo spora gljivica, odgovorni su za pojavu plijesni i njihovih metabolita. Za sintezu cijelog niza mikotoksina odgovorne su mnoge vrste plijesni iz roda *Penicillium*. Ochratoxins proizvode *Penicillium verrucosum* i nekoliko sojeva plijesni *Aspergillus* koji kontaminiraju žitarice i proizvode toksine na polju i u skladištima. Vrste gljivica roda *Fusarium* važne za proizvodnju mikotoksina su *F. sporotrichioides*, *F. roseum*, *F. graminearum*, *F. verticillioides*, *F. culmorum*, *F. subglutinans*, *F. semitectum*, *F. proliferatum* itd. u umjerenim područjima i toplim podnebljima, a najčešće kontaminiraju žitarice i proizvode od žitarica (kukuruz, zob, pšenica, ječam, raž, pirinač, soja, brašno, formula za dojenčad, hrana za životinje, slad, pivo), kikiriki, orasi i neki sirevi (Ostry, 2008), ali se na ljude prenose i lancem ishrane (Radonić i sar. 2017)

Mikotoksini⁸ kao česti zagađivači hrane, osim što izazivaju značajne ekonomske gubitke, uzrok su i raznih bolesti (Turner i sar., 2009). Bolesti koje uzrokuju nazivaju se mikotoksikozama koje predstavljaju veliki problem, kako za ljude tako i za životinje u mnogim zemljama širom svijeta, i ovisno o načinu unosa, mogu biti primarne i sekundarne. U ljudski organizam najčešće ulaze hranom, direktnom konzumacijom kontaminiranih žitarica ili indirektno konzumiranjem mlijeka, jaja i mesnih proizvoda (Naglić i sar., 2005). Prema vrsti plijesni najčešće se i vrši sistematizacija (aspergilus i penicilium toksini, trihoteceni), zatim prema hemijskoj strukturi (kumarini, laktoni, seskviterpeni) i prema načinu djelovanja (hepatotoksini, nefrotoksini, citotoksini, tremogeni, imunotoksični i estrogenski mikotoksini) i estrogeni (Mašek i Šerman, 2006).

Kontaminacija usjeva mikotoksinima javlja se u svim fazama i na polju i tokom žetve kao i transporta i skladištenja (Coffey i sar., 2009). Predstavljaju veliki problem, posebno u kišnim godinama, kada se značajno povećava postotak kontaminacije plijesni i posljedična proizvodnja mikotoksina (Mitak i sar., 2011). Relativno visok unos rastućih komponenti u ishrani može dovesti do gubitaka nutritivne vrijednosti i imati štetan učinak na zdravlje i produktivnost životinja (Biagi, 2009)

Krucijalna je prevencija nastanka mikotoksina s obzirom da ne postoji jedinstvena metoda za uklanjanje svih plijesni, a postojeće metode poskupljuju proizvodnju hrane (Peraica

⁸ grč. Mykes – gljiva, toksikon – otrov

i sur. 2001). S obzirom da su glavni izvori mikotoksina u lancu ishrane ljudi i životinja, poljoprivredni proizvodi, odnosno žitarice i uljarice i proizvodi životinjskog porijekla, sprečavanje rasta plijesni i stvaranja mikotoksina može se postići primjenom niza dobrih poljoprivrednih praksi, dobrih proizvodnih praksi i HACCP principa (Duraković, & Duraković, 2000). Ove mjere se mogu podijeliti na: prije žetve (odabir sorti otpornih na plijesan, pravilno đubrenje, suzbijanje korova, pravilan plodored i navodnjavanje), žetvu (tokom žetve i transporta kako bi se minimizirala mehanička oštećenja zrna) i nakon žetve (pravilno sušenje i skladištenje) i preventivna primjena (neki insekticidi, fungicidi i konzervansi kao i redovno čišćenje skladišnih prostora), (Binder, 2007).

1. MATERIJAL I METODE

Istraživanje se sastoji od prikupljanja uzoraka žita i mlinskih proizvoda, te sirovog i pasterizovanog mlijeka na području Zeničko – dobojskog kantona i to: 11 uzoraka kukuruznog brašna za ljudsku upotrebu, šest uzoraka kukuruza kao stočna hrana i 16 uzoraka mlijeka tokom 2021.godine. Uzorci su se koristili za detekciju plijesni i detekciju mikotoksina (aflatoksin M1, aflatoksin B1, deoksinivalenol, zearalenol i ochratoksin A). Detekcija plijesni u uzorcima žita i mlinskih proizvoda analizirana je u skladu sa uputama ispred Službe za mikrobiologiju hrane, Instituta za zdravlje i sigurnost hrane Zenica, te u skladu sa standardom BAS EN ISO 21527-1:2008 – Horizontalna metoda za brojanje gljivica i plijesni. Detekcija mikotoksina analizirana je u skladu sa uputama Službe za hemijsku dijagnostiku, Instituta za zdravlje i sigurnost hrane, uz pomoć instrumenta ELISA (eng. enzyme-linked immunosorbent assay) i proizvođačke specifikacije kita. Za kontrolu cijelog procesa i rezultata koristio se referentni materijal sa poznatom koncentracijom pojedinih mikotoksina.

Rezultati su obrađeni i analizirani u skladu sa važećim Pravilnikom na nivou BiH i EU direktivom (Službeni glasnik BiH 68/2014; Službeni glasnik BiH br. 70/2016; Commission Recommendation 2006/576/EC).

2. REZULTATI

Od ukupno 17 uzoraka žita i mlinskih proizvoda, devet uzoraka namijenjenih za ljudsku prehranu nisu udovoljavala referentnim vrijednostima u skladu sa važećim Pravilnikom. Osam uzoraka je kontaminirano sa dva ili više mikotoksina. Dva uzorka su bila kontaminirana sa četiri mikotoksina (aflatoksini B1, DON, ZEA i Ochr A). Ochrotoxin A je detektovan u svih 17 uzoraka u rasponu od min. 2,8 do max. 36,0 µg/kg. Aflatoxin M1 nije detektovan u uzorcima mlijeka.

Mikrobiološkom analizom ustanovljeno je prisustvo plijesni u svim uzorcima žita i mlinskih proizvoda i to u rasponu od min. 1100 do 15000 cfu/g (Tabela 1 i 2), gdje su vrijednosti boldirane za uzorke koji su kontaminirani, tj. uzorci koji sadrže bilo kakvu koncentraciju mikotoksina.

Tabela 1. Žito i mlinski proizvodi namijenjeni za ljudsku prehranu

Namjena	Vrsta uzorka	Vrijednosti mikotoksina (µg/kg ili ppb)				
		Afla B1 Ref <5	DON Ref. <75	ZEA Ref. <75	Och A Ref. <5/<3	Plijesni (cfu/g)
Ljudska prehrana	Kukuruzno brašno 1786	<1	<40	<10	4,2	14000
	Kukuruzno brašno 1787	<1	<40	<10	8,8	14000
	Kukuruzno brašno 1791	20,3	<40	<10	7,8	9000
	Kukuruzno brašno 1793	<1	<40	<10	2,8	8400
	Kukuruzno brašno 1795	1,1	<40	<10	7,7	1100
	Kukuruzno brašno 1796	1,1	105	16,0	4,4	1400
	Kukuruzno brašno 1797	1,1	237	23,7	24,8	11000
	Kukuruzno brašno 1798	1,0	<40	<10	5,8	1700
	Kukuruzno brašno 1802	<1	131	<10	36,0	7500
	Kukuruzno brašno 1815	<1	<40	<10	5,4	8200
	Kukuruzno brašno 1816	15,5	<40	<10	8,5	9700

Izvor: autori na osnovu istraživanja

Tabela 2. Detekcija plijesni i mikotoksina u stočnoj hrani (kukuruz)

Namjena	Vrsta uzorka	Vrijednosti mikotoksina ($\mu\text{g/kg}$ ili ppb)				
		Afla B1 Ref <5	DON Ref. <12000	ZEA Ref. <75	Och A Ref. <250	Plijesni (cfu/g)
Stočna hrana	Kukuruz 1788	<1	<40	<10	5,3	15000
	Kukuruz 1789	<1	<40	<10	5,1	11000
	Kukuruz 1790	<1	649	<10	9,1	4800
	Kukuruz 1792	<1	<40	<10	6,3	3700
	Kukuruz 1794	<1	<40	<10	4,3	1500
	Kukuruz 1799	<1	<40	<10	4,0	3800

Izvor: autori na osnovu istraživanja

3. RASPRAVA

Ukupan broj gljivica je jedan od glavnih faktora u ocjeni higijenskog kvaliteta i vrlo je značajan za orijentaciju u većoj i maloj vjerojatnosti da hrana sadrži mikotoksine. Kao što je već i pomenuto, posljedica kontaminacije mikotoksinima je činjenica da su žitarice na polju i tokom skladištenja izložene različitim vrstama plijesni. Uslovi koji pogoduju proizvodnji mikotoksina su vlaga i temperatura, koncentracija kiseonika, fizička oštećenja, te prisutnost spora plijesni (Pleadin i sar., 2012). Gruba procjena je, prema podacima European Mycotoxin Awareness Network (EMAN, 2014), da tokom jedne godine, 25 % biljaka koje se koriste za hranu ljudi i životinja sadrži manje ili veće količine mikotoksina, iako se procjenjuje da je postotak i mnogo viši (Grec M.2014).

Višegodišnja istraživanja Domijana i sar. iz 2005 godine u Hrvatskoj pokazala su da mikotoksini učestalo kontaminiraju žitarice te da je sistemska kontrola mikotoksina u hrani i hrani za životinje neophodna kako bi se izbjegli negativni učinci na zdravlje kao i ekonomski gubici u poljoprivredi (Domijana i sar., 2005). Rezultati ovog istraživanja za prethodnu godinu potvrđuju navedeno, Och A je izolovan u svim uzorcima, 47% uzoraka je kontaminirano sa dva ili više mikotoksina.

U istraživanju koje je 2012. godine proveo HAH na uzorcima sastojaka stočne hrane koja količinski čini najveći udio svih smjesa stočne hrane, koncentracija aflatoksina nađena je u 23 % uzoraka kukuruza i 19 % uzoraka sačme soje, no niti u jednom uzorku nije bila veća od najveće dozvoljene koncentracije prema važećem pravilniku. Rezultati studije upućuju na minimalan rizik za ciljne životinje konzumacijom stočne hrane pripremljenih od analiziranih sirovina te na zanemariv rizik za potrošače proizvoda animalnog porijekla koji

potječu od životinja hranjenih navedenom hranom za životinje (HAH, 2012), što kolerira sa našim rezultatima, jer aflatoksin nije izolovan u ispitivanim uzorcima.

Istraživanje provedeno u Srbiji pokazalo je da od 67 uzoraka hrane za goveda, 100% uzoraka je kontaminirano sa ZON, 98,5% uzoraka ukupnim aflatoksinima i 92,5% uzoraka je kontaminirano DON - om. Pojava ZON i DON istovremeno ustanovljena je u 92,5% uzoraka. (Krnjaja .i sar., 2013). Naše istraživanje je pokazalo da je 16% uzoraka hrane za životinje kontaminirano DON – om, a 100% sa Ochr A.

Jakšić i sar. su 2012. proveli istraživanje prisutnosti DON - a u pšenici i kukuruзу u Srbiji. Od 75 uzoraka pšenice, 65,3 % bilo je kontaminirano sa DON-om u rasponu koncentracije mikotoksina od 64 do 1604 ng/g. Od 24 uzorka kukuruza, DON-a je u tri uzorka bio iznad dozvoljenih granica (Jakšić i sar., 2012), što kolerira i sa ovim istraživanjem.

Ohratoksini kontaminiraju žitarice i proizvode toksine u polju i u skladištima. U nekoliko je istraživanja nađeno da se OTA nalazi češće ili u većim koncentracijama u uzorcima namirnica (kukuruz, pšenica) prikupljenim u endemskom kraju, jer je tu zabilježena učestala pojava Balkanske endemske nefropatije, nego u kontrolnim uzorcima (Pavlinić i sar., 2010). OTA je nađen i u hrani, kao i u različitim namirnicama iz drugih krajeva Hrvatske, a koje su namijenjene za ljudsku prehranu (Šegvić Klarić i sar., 2009). Rezultati istraživanja za prethodnu godinu pokazali su povećane koncentracije OTA u svim uzorcima, kako uzorcima za ljudsku prehranu tako i u uzorcima stočne hrane. Ohratoksin A osim nefrotoksičnog, posjeduje teratogeno, imunotoksično i genotoksično dejstvo (Mantle i sar., 2010), kod različitih životinjskih vrsta.

ZEA se u Hrvatskoj može naći u sijenu, stočnoj hrani, kukuruзу, pšenici i ječmu (Šegvić Klarić i sar., 2009). U ovom istraživanju, koncentracija ZEA iznad dozvoljenih izolovana je u dva uzorka u hrani za ljudsku prehranu. Kontaminacija stočne hrane, kukuruza i drugih žitarica zavisi o klimatskim prilikama. U novijim je istraživanjima koncentracija ZEA u hrani i hrani za životinje daleko niža od dozvoljenih koncentracija, što ukazuje na poboljšanje agrotehničkih mjera u Hrvatskoj ili na promjenu mikroflore zbog globalnog zatopljenja (Domijan i sar., 2005). Prema podacima navedene studije za prethodnu godinu, koncentracija ZEA u stočnoj hrani detektovana je u dozvoljenim koncentracijama.

ZAKLJUČCI

Žitarice na polju i tokom skladištenja prilikom izlaganja različitim vrstama plijesni mogu biti kontaminirane mikotoksinima. Mikotoksini predstavljaju štetne metabolite nekih vrsta plijesni, a prema podacima utječu na preko 25% ukupnih svjetskih poljoprivrednih kultura. Prevencija kontaminacije hrane mikotoksinima treba da počne još na polju prije žetve (Pre-harvest strategies) i tokom skladištenja (Post-harvest strategies).

Kontrola i zaštita hrane i hrane za životinje od mikotoksina mora se provoditi u cijelom lancu ishrane "od farme do stola". Faktore spoljašnje sredine koji utječu na kolonizaciju plijesni i sintezu mikotoksina poput skladišnih uslova mogu se lako kontrolisati, dok ostali faktori spoljašnje sredine kao što su klimatske promjene ili unutrašnji faktori koji se odnose na specifičnost i varijacije pojedinih vrsta plijesni i nestabilnost toksigenih svojstava plijesni, je veoma teško kontrolisati.

U skladištu, preventivne mjere u cilju smanjenja kolonizacije plijesni i sinteze mikotoksina zasnivaju se na korištenju fizičkih i hemijskih metoda. Održavanje niske temperature u skladištu i kontrola vlažnosti osnovni su principi fizičkih metoda (EMAN, 2004). U uslovima kada je primjena fizičkih metoda onemogućena, primenjuju se hemijske metode.

Značaj laboratorijske kontrole mikotoksina kroz procese skladištenja, transporta i obrade uzoraka hrane za ljudsku i animalnu prehranu primjenom specifičnih i selektivnih analitičkih metoda predstavljen je provedenim istraživanjem a sve s ciljem predstavljanja značaja kontinuiranog monitoringa zdravstvene sigurnosti i zaštite zdravlja ljudi i životinja.

LITERATURA

1. Biagi, G. (2009). Dietary supplements for the reduction of mycotoxin intestinal absorption in pigs. *Biotechnol Anim Husb*; 25(5-6): 539-46.
2. Binder, E. M. (2007). Managing the risk of mycotoxins in modern feed production. *Anim. Feed Sci. Technol.* 133, 149-166.
3. Coffey, R., E. Lummins, & S. Ward. (2009). Exposure assessment of mycotoxins in dairy milk. *Food control* 20, 239-249.
4. Commission Recommendation (2006). Presence of deoxynivalenol, zearalenone, ochratoxin A, T-2 and HT-2 and fumonisins in products intended for animal feeding. *Official Journal of the European Union*, 2006/576/EC.
5. Domijan A-M., M. Peraica., Ž. Jurjević., D. Ivić., & B. Cvjetković (2005). Fumonisin B1, fumonisin B2, zearalenone and ochratoxin A contamination of maize in Croatia. *Food Add. Contam.* 22, 677-680.
6. Duraković S., & L. Duraković. (2003). *Mikologija u biotehnologiji*. Kugler, Zagreb.
7. EMAN, 2004. Fact sheets on HACCP – Prevention and control. Available at: <[http:// 193.132.193.215/eman2/fsheet3_1.asp](http://193.132.193.215/eman2/fsheet3_1.asp).
8. European Mycotoxin Awareness Network. (2014). <http://mycoglobe.ispa.cnr.it/Brussel/EMAN.pdf>
9. Grec, M. (2014). Mikotoksini u žitaricama žetve 2013. u Hrvatskoj. Retrieved 22 March 2022, from <https://repozitorij.ptfos.hr/islandora/object/ptfos:125>
10. HAH, Hrvatska agencija za hranu (2012). Znanstveno mišljenje o mikotoksinima u hrani za životinje.
11. Jakšić S., Abramović B., Jajić I., Živkov Baloš M., Mihaljev, Ž., Despotović, V., & Šojić D. (2012). Cooccurrence of fumonisins and deoxynivalenol in wheat and maize harvested in Serbia. *Bulletin of Environmental Contamination and Toxicology* 89:615-619.
12. Krnjaja V.i sar. (2013). Kontaminacija hrane za goveda plesnima i mikotoksinima, *Vet.glasnik* 67 (1-2) 129 -138.
13. Mantle, P., Faucet-Marquis V., Manderville R., Sciqualli B., & Pfohl- Leszkowicz A., (2010). Structures of covalent adducts between DNA and ochratoxin A: a new factor in debate about genotoxicity and human risk assessment. *Chemical Research in Toxicology*, 23, 89–98.

14. Mašek, T., & V. Šerman (2006). Utjecaj mikotoksina na zdravlje i proizvodnost preživača. *Krmiva* 48, 19-31.
15. Mitak, M., J. Pleadin, N. Perši., A. Vulić., & M. Zadarvec. (2011). Mikotoksini u krmnim sirovinama i smjesama tijekom 2009. i 2010. godine. *Vet. stn.* 42, 139-145.
16. Naglić, T. D., Hajsig, J., Madić, Lj., & Pinter (2005). *Veterinarska mikrobiologija – Specijalna bakteriologija i mikologija: Mikotoksikoze*. Veterinarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb: Hrvatsko mikrobiološko društvo.
17. Ostry, V. (2008). *Alternaria mycotoxins: an overview of chemical characterization, producers, toxicity, analysis and occurrence in foodstuffs*. *World Mycotoxin Journal* 1:175-188.
18. Pavlinić, I., Puntarić, D., Bošnjak, J., Lasić, D., Barušić, L., Jergović, M., Miškulin, M., Puntarić, I., & Vučić, K. (2010). Istraživanje ohratoksina A u ječmu – doprinos mikotoksinskoj hipotezi nastanka endemske nefropatije. *Medica Jadertina* 40:59-65
19. Peraica, M., & A. M. Domijan. (2001). Contamination of food with mycotoxins and human health. *Arh. Hig. Rada Toksikol.* 52, 23-35.
20. Pleadin, J., Solaković, M., Perši, N., Zdravac, M., Jaki, V., & Vulić A. (2012). Contamination of maize with deoxynivalenol and zearalenone in Croatia. *Food Control* 28, 94-98.
21. Pravilnik o izmjeni i dopuni Pravilnika o nepoželjnim tvarima u hrani za životinje. Službeni glasnik BiH br. 70/2016.
22. Pravilnik o maksimalno dozvoljenim količinama za određene kontaminante u hrani Službeni glasnik BiH br. 68/2014.
23. Radonić, JR., Kocić Tanackov, SD., Mihajlović, IJ., Grujić, ZS., Vojinović Miloradov MB., & Škrinjar, M. (2017). Occurrence of aflatoxin M1 in human milk samples in Vojvodina, Serbia: Estimation of average daily intake by babies. *J Environ Sci Health Part B*; 52:159–63.
24. Šegvić, Klarić M., Cvetnić, Z., Pepelnjak, S., & Kosalec I. (2009) Co-occurrence of aflatoxins, ochratoxin A, fumonisins and zearalenone in cereals and feed, determined by competitive direct enzyme-linked immunosorbent assay and thin-layer chromatography. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju* 60:427-434.
25. Turner, H.W., Subrahmanyam, S., & Piletsky, SA. (2009). Analytical methods for determination of mycotoxins. *Analytica Chimica Acta* 632:168-180.

DETERMINANTE VISOKOG OBRAZOVANJA U PERIODU POSLE PANDEMIJE

POST-PANDEMIC DETERMINANTS OF HIGHER EDUCATION

Goran Dašić*
Jovana Stamenković**

SAŽETAK

Pandemija COVID-19 je mnogo više od velikog, globalnog zdravstvenog problema. To je i kriza na društvenom, kulturnom, ekološkom i ekonomskom nivou. Obrazovanje predstavlja samo jedan segment kome je pandemija prouzrokovala, do tada, neviđene promene. Prema podacima Ujedinjenih nacija pandemija COVID-19 izazvala je najveći poremećaj obrazovnog sistema u istoriji, koji je pogodio skoro 1,6 milijardi učenika i studenata u više od 190 zemalja na svim kontinentima.

Zatvaranje škola i drugih obrazovnih institucija i prelazak na online izvođenje nastave, uticalo je na 94 % svetske studentske populacije. Iako se kraj pandemije ne nazire, njene posledice, odnosno uticaj na visoko obrazovanje već sada mogu da se odrede, pošto se radi o trendovima koji su u toku i koje je kriza samo intezivirala. Cilj rada je ukazati na nove trendove koji će obeležiti visoko obrazovanje u postpandemijskom periodu, a koji se odnose na primenu inovativnih tehnologija, prilagođavanje zahtevima studenata, pružanje dodatnih obrazovnih sadržaja.

Cljučne riječi: pandemija, transformacija visokog obrazovanja, ključne kompetencije

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is much more than a major, global health problem, it is also a crisis on a social, cultural, ecological and economic level. Education represents only one segment to which the pandemic caused unprecedented changes. According to United Nations data, the COVID-19 pandemic has caused the greatest disruption to the education system in history, affecting nearly 1.6 billion pupils and students in more than 190 countries on all continents.

*Goran Dašić; PhD, Associate Professor, Modern Business School, Belgrade, Serbia, e-mail: goran.dasic@mbs.edu.rs

**Jovana Stamenković; student, Modern Business School, Belgrade, Serbia, e-mail: jovana.stamenkovic6@gmail.com

The closure of schools and other educational institutions and the transition to online teaching affected 94% of the world's student population. Although the end of the pandemic is not in sight, its consequences, i.e. the impact on higher education, can already be determined, since these are ongoing trends that the crisis has only intensified. The aim of the work is to indicate new trends that will mark higher education in the post-pandemic period, which relate to the application of innovative technologies, adaptation to student requirements, provision of additional educational content.

Key words: pandemic, transformation of higher education, key competencies

UVOD

Jedna od prvih antipandemijskih mera bilo je je privremeno fizičko zatvaranje škola i visokoškolskih ustanova širom sveta. Prema Izveštaju Evropske komisije „Uticaj COVID-19 na visoko obrazovanje“, oko 220 miliona studenata širom sveta pogođeno je poremećajem koje je izazvao COVID-19. Proglašenje pandemije suočilo je zvaničnike i odgovorne u obrazovnim institucijama sa izazovima koji nisu mogli da se porede ni sa čim sličnim. Trebalo je brzo da se reaguje kako bi se u što kraćem roku organizovali alternativni vidovi nastave, stvorili uslovi za nesmetano odvijanje nastave na daljinu, tj. onlajn nastave, a sve sa ciljem očuvanja zdravlja studenata, nastavnika i svih zaposlenih.

Pandemija ima direktan uticaj na svaki segment visokog obrazovanja. Ona je ubrzala i intenzivirala procese transformacije koji su započeti početkom XXI. veka primenom novih tehnologija u sistemima visokog obrazovanja. Tehnologija je glavni nosilac promena i glavni faktor koji određuje buduće pravce razvoja društva na globalnom nivou, a posledično i sistem visokog obrazovanja. Iako pandemija još uvek nije stavljena pod kontrolu, već sada se mogu odrediti glavne odrednice budućeg sistema visokog obrazovanja, odnosno visokobrazovnih institucija.

1. SISTEM VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRBIJI PRE PANDEMIJE COVID-19

Republika Srbija je u Bolonjski proces ušla usvajanjem Bolonjske deklaracije 2003. godine i usvajanjem Lisabonske konvencije o priznavanju 2004. godine. Navedene aktivnosti predstavljale su uvod u proces usklađivanja obrazovnog sistema Srbije sa obrazovnim sistemima zemalja EU, tj. ulazak u Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA). U skladu sa tim, Srbija je 2005. godine usvojila Zakon o visokom obrazovanju kao reformski zakon koji je imao za cilj da ovi ciljevi postanu pravno-obavezujući za sve visokoškolske ustanove (VŠU) u Srbiji. Sistem visokog obrazovanja u Srbiji uređen je Zakonom o visokom obrazovanju ("Sl. glasnik RS", br. 88/2017, 73/2018, 27/2018 - dr. zakon, 67/2019, 6/2020 - dr. zakoni, 11/2021 - autentično tumačenje, 67/2021 i 67/2021 - dr. zakon).

U Republici Srbiji pristup visokom obrazovanju je otvoren za svako lice koje završi srednju četvorogodišnju školu. Sistem visokog obrazovanja u Srbiji nudi dve vrste studija:

akademske studije koje se realizuju na univerzitetima i strukovne studije koje se realizuju prvenstveno na visokim školama strukovnih studija, a u nekim slučajevima i na univerzitetima.

Visoko obrazovanje u Srbiji pružaju univerziteti i fakulteti koji su javni ili privatni. Visoko obrazovanje je podeljeno na tri nivoa:

Prvi nivo studija uključuje:

- Osnovne akademske studije (bachelor) – traju 3-4 godine, nose 180 do 240 ESPB;
- Osnovne strukovne studije – u trajanju od 3 godine, sa 180 ESPB.

Drugi nivo studija uključuje:

- Master akademske studije – traju 1-2 godine i nose od 60 do 120 ESPB.
- Masterstrukovne studije – traju 2 godine i nose najmanje 120 ESPB za studente koji su prethodno postigli 180 ESPB
- Specijalističke strukovne studije – u trajanju od 1 godine sa 60 ESPB
- Specijalističke akademske studije – u trajanju od 1 godine i sa 60 ESPB, za studente koji su na prethodnim studijama ostvarili najmanje 300 ESPB.

Treći nivo studija obuhvata:

- doktorske akademske studije, 3 godine studija ili 180 ESPB.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, broj učenika srednjih škola u periodu školska 2010/2011 – 2019/2020. godina u Republici Srbiji smanjen je za 35.157 ili za 12,5%, dok je broj škola povećan za 17 ili za 3,1%. Prema istom izvoru, u školskoj 2010/11, srednje škole je pohađalo 285.596 učenika – 281.596 pohađalo je državne, 4.257 privatne škole. U školskoj 2019/20, srednje škole je pohađalo 249.885 učenika – 244.182 državne, 5.673 privatne škole. Broj učenika u državnim školama smanjen je za 37.157, dok je broj učenika u privatnim školama porastao za 1.416. Redovnu srednju školu završilo je 61.414 učenika. Gimnaziju je završilo 26%, a srednju stručnu školu 74% učenika, odnosno 59,1% četvorogodišnju i 14,9% trogodišnju (RZZS, 2020).

2. ESKALACIJA PANDEMIJE COVID-19

Prvi slučaj bolesti COVID-19 kod ljudi izazvane novim koronavirusom SARS-CoV-2, prvi su prijavili zvaničnici u gradu Vuhanu u Kini decembra 2019. godine. Istraga koju su sprovele kineske vlasti pokazala je da su prvi slučajevi zaraze identifikovani još početkom decembra, iste godine. Nastanak zaraze povezivan je sa pijacom u Vuhanu, jer su među prvim pacijentima uglavnom bili vlasnici tezgi, zaposleni na pijaci ili redovni posetioci ove pijace. Uzorci uzeti sa pijace bili su pozitivni na SARS-CoV-2, ali se iz njih nije moglo tačno da se utvrdi da li je pijaca u Vuhanu bila izvor epidemije ili samo mesto gde se ona proširila. Pijaca u Vuhanu je zatvorena 1. januara 2020. godine. SARS-CoV-2 je identifikovan početkom januara, a njegova genetska sekvenca je javno objavljena 11.-12. januara 2020. godine.

Par dana kasnije, 13.01.2022. godine, zvaničnici Svetske zdravstvene organizacije 13.01.2020. godine potvrdili da je prvi slučaj COVID-19 zabeležen na Tajlandu, što je ujedno bio i prvi slučaj zabeležen van teritorije NR Kine. Prvi slučaj u Evropi zabeležen je u Francuskoj u Bordou 24.01.2020. godine. Duboko zabrinuta kako zbog alarmantnog nivoa

širenja bolesti, tako i zbog alarmantnog nivoa neaktivnosti, Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je u svom saopštenju od 11.03.2020. godine ocenila da se COVID-19 može okarakterisati kao pandemija, što se smatra trenutkom njenog proglašenja, a poklapa se sa eksponencijalnim rastom broja novozaraženih i smrtnih slučajeva. Od tada pandemija COVID-19 se proširila na preko 215 zemalja ioblasti u svetu i značajno je uticala na svaki aspekt našeg svakodnevnog života (Chawki, 2021).

U Republici Srbiji prvi slučaj COVID-19 zabeležen je 6.03.2020. godine što se smatra početkom pandemije. (COVID-19, 2020). U cilju sprečavanja širenja pandemije 15.03.2020. godine proglašeno je vanredno stanje. U nastojanju da suzbiju njegovo širenje, vlade širom sveta su obustavile klasično odvijanje nastave na svim nivoima obrazovanja, što je uticalo na oko 95% svetske populacije učenika i studenata i predstavljalo najveći poremećaj u sistemima obrazovanja u istoriji (Engzella, Freya i sar., 2021).

Kako bi ublažile negativne efektenovonastale situacije, visokoškolske institucije širom sveta su vrlo kratkom roku morale da pronađu odgovarajuća rešenja za nastavak nastavnog procesa. Uglavnom, sva alternativna rešenja su se temeljila na tehnološkim rešenjima koja su omogućavala učenje na daljinu. Učenje na daljinu ili preciznije onlajn učenje je od prelaznog rešenja postalo glavni trend u transformaciji visokog obrazovanja.

3. VISOKO OBRAZOVANJE POSLE PANDEMIJE

Pandemija, koja sada ulazi u svoju treću godinu, intezivirala je transformaciju koju je započela IV industrijska revolucija i tehnološki razvoj uopšte. Budućnost visokog obrazovanja je već počela, a na institucijama je da odaberu između transformacije ili optimizacije, ali nezavisno od odabrane opcije, elementi koji će ih oblikovati u budućnosti su: (Parker, 2020).

- redefinisane misije.
- identifikacija novih ključnih kompetencija.
- primena savremenijih tehnoloških rešenja i
- pronalaženje optimalnih operativnih modela.

3.1. Redefinisanje misije

Teorije marketinga i menadžmenta naglašavaju važnost misije, kao prve faze u dizajniranju strategije organizacije. Studije su pokazale da misije imaju pozitivan, iako slab, uticaj na učinak (Sidhu, 2003). Uzimajući u obzir značaj koji su organizaciona teorija i praksa dale misiji, kao i okruženje u kojem visokoškolske institucije danas funkcionišu, za njih je od izuzetnog značaja da formulišu jasnu viziju koja će, između ostalog, da obuhvati buduće pravce razvoja pa shodno tome prilagode svoje misije koje odgovaraju tako projektovanom budućem razvoju.

Osmišljavanje i formulisanje misije podrazumeva procenu očekivanja interesnih grupa, trenutne pozicije i raspoložive resurse institucije. Glavna pitanja koja svakaviskoškolska institucija treba da razmotri prilikom oblikovanja svoje misije jesu specifičnost, odnosno jedinstvena priroda obrazovnih institucija, promene u okruženju i uticaj koje one imaju na instituciju. Ono što misiju visokoškolskih institucija (univerziteta, fakulteta, akademija, škola)

razlikuje od misija drugih vrsta organizacija jesu tri posebne, ali međusobno povezane misije (Papadimitriou, 2020).

- edukativna (obrazovanje kadrova),
- istraživačka (stvaranje novog znanja) i
- angažman sa društvom ili „zajednicom“ (javna misija).

Pandemija COVID-19 učinila je da se sektor visokog obrazovanja danas nađe na prekretnici. Posledice pandemije utiču na sve aspekte društva, pa tako i na visoko obrazovanje, a te posledice predstavljaju istovremeno i mogućnosti i izazovei trebaju se uzeti u obzir u redifinisanju misije određene visokoškolske institucije. Prilikom formulisanja misije visokoškolskih ustanova trebalo bi da se uzmu u obzir svi prethodno navedeni elementi, kako bi postali deo njihove organizacione kulture i bili prihvaćeni i implementirani od strane svih zaposlenih.

3.2. Nove ključne kompetencije

Već decenijama unazad visokoškolske ustanove širom sveta usklađuju svoje programe, odnosno nastavne planove sa usvojenim modelima kompetencija. Skoro svaka zemlja ima svoj model ključnih kompetencija. Međutim, postoji razlika, pa tako, svi modeli u nekim zemljama su specifično vezani za zapošljavanje, dok je u drugim veći naglasak stavljen na njihovu društvenu relevantnost. Termin „ključne kompetencije“ koristi se u literaturi o obrazovanju, ekonomiji i menadžmentu. Ove dve discipline koriste termin da prenesu veoma različite koncepte (Holmes, & Hooper, 2000).

U teoriji menadžmenta, a posebno u segmentu strategijskog menadžmenta, ključne kompetencije predstavljaju sve bitne kapacitete koji doprinose stvaranju vrednosti, a koji su od suštinskog značaja za posao kojim se organizacije bave (Coulter, 2010). Kada je u pitanju definisanje ključnih kompetencija u visokom obrazovanju jedna od najpoznatijih definicija je definicija Uprave za kvalifikacije i kurikulum Ujedinjenog Kraljevstva. Po njoj, ključne kompetencije ili kako oni navode ključne veštine su generičke, prenosive veštine koje država i industrijski sektor smatraju neophodnim za uspešno celoživotno učenje i prilagođavanje radne snage (Hadiyanto, 2010). Osnovne kompetencije su veštine koje su studentima potrebne da bi bili uspešni kako tokom studiranja, tako i u poslu kojim će se baviti u budućnosti, kao i u drugim aspektima svog života pa su iz tog razloga važan ishod misija univerzitetskog obrazovanja: obrazovanje, generisanje novih znanja i angažman u društvu ili „zajednici“.

Ključne kompetencije u visokom obrazovanju trebalo bi da se temelje na odgovorima na sledeća pitanja:

- Koje su to veštine koje će zaposleni morati da poseduju u budućnosti?
- Kojim veštinama će da bude najteže da ovladaju?
- Koliko vremena treba da se tim veštinama ovlada?
- Kako tehnologija može da se iskoristi?

Prilikom određivanja budućih ključnih kompetencija, mora da se napravi distinkcija u odnosu na određene lične karakteristike koje mogu da predstavljaju predispoziciju za razvoj određenih veština, ali same po sebi to nisu.

Tehnologija je glavni faktor određivanja ključnih kompetencija na nivou privrede ili društva u celini. U slučaju ključnih kompetencija, uticaj tehnologije je dvojak: kao prvo, tehnologija predstavlja sredstvo za razvoj ključnih kompetencija, a ono što je u neku ruku još

važnije ona je ta koja određuje i oblikuje buduće ključne kompetencije. U tom kontekstu, trenutni osnov za razvoj budućih ključnih kompetencija jeste Četvrta industrijska revolucija—odrednica koja obuhvata razvoj i primenu širokog spektra različitih tehnologija. Četvrta industrijska revolucija, takođe poznata kao Industrija 4.0, odnosi se na spajanje fizičkih sredstava i naprednih digitalnih tehnologija – interneta stvari (*engl. Internet of Things - IoT*), veštačke inteligencije (*engl. Artificial Intelligence - AI*), robota, dronova, autonomnih vozila, 3D štampe, računarstva u oblaku, nanotehnologija i još mnogo toga—koje komuniciraju, analiziraju i deluju na osnovu informacija, omogućavajući organizacijama, potrošačima i društvu da budu fleksibilniji i odgovorniji i donose inteligentnije odluke zasnovane na podacima (Deloitte Insight, 2020).

Uzimajući u obzir sve elemente Industrije 4.0, u post-pandemijskom periodu, fokus u pogledu ključnih kompetencija biće na identifikovanju i razvijanju jedinstvenih ljudskih veština za koje se utvrdila veštačka inteligencija (AI) i druge tehnologije nisu u stanju da kopiraju. U najširem mogućem smislu u pitanju su veštine ili talenti koje digitalizacija, mašine, automatizacija i roboti možda neće moći da imitiraju, napominjući da bi to trebalo da budu veštine razvijene i negovane programima obrazovanja i obuke kako bi se ljudi pripremili za uspešan rad uz veštačku inteligenciju. Ovi ispitanici sugerišu da će radnici budućnosti naučiti da duboko neguju i iskorišćavaju kreativnost, saradničke aktivnosti, apstraktno i sistemsko razmišljanje, složenu komunikaciju i sposobnost da napreduju u različitim okruženjima.

3.3. Primena savremene tehnologije

Kreativnost i inovacija su neki od osnovnih elemenata koji pomažu u definisanju učenja u dvadeset prvom veku, a obrazovanje za budućnost treba da se pretežno zasniva na inovacijama i kreativnosti u interakciji sa novim tehnologijama (Corso, 2020). Poremećaji izazvani pandemijom, koji su primorali da se veliki deo nastave i učenja obavlja na daljinu, učinili su digitalne tehnologije još važnijim za visoko obrazovanje. Tehnologija je intezivirala interesovanje za obrazovanjem, nezavisno od životnog doba. Takođe, oslobodilo je obrazovanje iz okvira konvencionalnog. Digitalni mediji i umrežena društva prisutni su u većini sfera života i rada i kao takvi od ljudi i zaposlenih zahtevaju sticanje novih kompetencija i ovladavanje drugačijim veštinama (Rheingold, 2012). Otvorenost, ugrađivanje praksi kao što su otvoreni sadržaj, otvoreni podaci i otvoreni resursi, u kombinaciji sa trendovima kao što su transparentnost i lak pristup podacima i informacijama, dalje se uspostavlja kao standard.

EDUCAUSE, neprofitno udruženje čija je misija unapređenje visokog obrazovanja kroz korišćenje informacionih tehnologija, je u svom Panel Horizont izveštaju nastojao da ukaže na tehnologije koje će da imaju najveći uticaj na transformaciju u postpandemijskom periodu, kao i njihove implikacije. Od panelista Horizonta je zatraženo da opišu ključne tehnologije i prakse za koje veruju da će imati značajan uticaj na budućnost nastave i učenja posle srednje škole, sa fokusom na one koje su nove ili za koje se čini da imaju potencijal da se razvijaju u budućnosti. Nakon nekoliko krugova glasanja, sledećih šest stavki se pozicionirala na vrh liste koja se u početku sastojala od 141. tehnologije i implikacija koje one imaju na visoko obrazovanje (Horizon Report, 2021):

- Veštačka inteligencija;
- Kombinovani i hibridni modeli kurseva;
- Analitički pristup učenju;
- Kratki studijski programi;

- Otvoreni obrazovni resursi;
- Kvalitetno onlajn učenje.

Sam broj tehnologija koje su uzete u razmatranje govore o značaju koje tehnologije imaju na razvoj visokog obrazovanja, ali i mogućnosti za njihovu primenu. Na visokoškolskim institucijama (univerzitetima, fakultetima i školama) da determinišu koje će tehnologije koristiti u budućnosti i na koji način.

3.4. Optimalni operativni modeli

Tehnologije dostupne na početku dvadesetprvog veka trasirale su put razvoju visokog obrazovanja ili bolje rečeno postavile temelje novom sistemu visokog obrazovanja, koji je koncipiran tako da zadovolji sve kompleksne potrebe društva koje se brzo menja. Onesu dovele u pitanje postojanje visokoškolskih ustanova u formi i načinu funkcionisanja koji smo do sada znali. Već sada u svetu postoje fakulteti i škole koje postoje samo u sajber prostoru, bez ikakve fizičke imovine i svega onoga što čini jednu visokoškolskih instituciju.

Obrazovni sistem koji će da bude oblikovan trenutnom tehnološkom revolucijom ima četiri atributa koji ga definišu: (Baldwin, 2003)

1. lakši je za pristup od starog sistema
2. nije ograničen vremenskim i prostornim barijerama jer tehnologija može osloboditi obrazovanje od ograničenja koja nameću sat i geografija,
3. usredsređen je na studenta i
4. ekonomičniji je, jer tehnologija može da smanji radno intenzivnu prirodu visokog obrazovanja i dozvoli reorganizaciju neophodnu kako bi institucije postale konkurentnije.

U pogledu operativnosti, glavni izazov za visokoškolske institucije nakon pandemije je da se izdvoje i diferenciraju kao nezavisne, samostalne institucije, a ne da svoj budući rast i razvoj temelje na nekoliko novih studijskih programa, revidiranu strategiju ili modifikovanu ponudu različitih onlajn programa ili usluga. Iz teorije i prakse menadžmenta je odavno poznato da se u kriznim vremenima, kao što su ova sada, organizacije „primire“ i fokusiraju na onaj segment poslovanja koji karakteriše niska stopa rizika i stabilne stope profita. Slična situacija je i sa visokoškolskim institucijama: kadavremena postanu teška, fakulteti, škole i dr. imaju tendenciju da se „učaure“ i fokusiraju samo na izvršavanje postojećih programa.

Takav pristup je imao smisla pre pandemije COVID-19, ali nove okolnosti nameću potrebu za diferencijacijom po više osnova i razvojem karakterističnih studijskih programa i usluga koji će da budu u funkciji celoživotnog učenja. Operativni modeli treba da budu dizajnirani tako da instituciju izdvoje iz „mase“, tj. velikog broja sličnih institucija na konkretan i smislen način. To ne znači potpunu transformaciju, odnosno nužno da se odbace svi elementinekog prethodnog operativnog modela, ali zahteva pristup koji će na najoptimalniji način da pomiri elemente starog i novog u modelu u jednu zaokruženu celinu koja će efektivno da diferencira visokoškolsku instituciju na tržištu. U suprotnom, postoji opasnost da će se veliki broj institucija suočiti sa problemima u razvoju, koji, ukoliko se adekvatno i na vreme ne odreaguje, mogu da dovedu i do gašenja istih.

ZAKLJUČAK

Već sada je više nego evidentno da posle pandemije COVID-19 više ništa neće biti isto. Takođe, već sada sa sigurnošću može reći da će se i visoko obrazovanje u postpandemijskom periodu transformisati u jedan sasvim novi i drugačiji obrazovno ekosistem. Glavni nosilac promena, inače, a naročito u sferi visokog obrazovanja je tehnologija, odnosno tehnološki razvoj. Pandemija je samo ubrzala i intenzivirala većzapočete procese transformacije. Tehnološki razvoj na sistem visokog obrazovanja utiče na više načina. S jedne strane tehnologija pruža kreiranja novih studijskih programa, različitih dužina trajanja, koji mogu da se realizuju preko različitih onlajn platformi za učenje. Sa druge strane, tehnologija je ta koja utiče na kurikulume i studijske programe koji se prilagođavaju potrebama tržišta rada, odnosno znanjima i veštinama koje zaposleni treba da poseduju.

Ukoliko se primenjuje na adekvatan način, tehnologija približava obrazovanje širem krugu ljudi jer relativizuje fizičku distancu i vremensku ograničenost. Pandemija je, na određen način, predstavljala prelaznu fazu u transformaciju visokog obrazovanja. Eventualna rezervisanost poslodavaca prema kandidatima koji su studirali na daljinu, odnosno prema tako stečenom znanju nestaje. Za novoosnovane institucije novonastala situacija neće da predstavlja problem. Međutim, za tradicionalne institucije koje su svoj položaj na tržištu i reputaciju ostvarili klasičnim obrazovnim modelima, prilagođavanje na novonastalu situaciju itekako može da predstavlja izazov. U svakom slučaju, imperativ za svaku visokoškolsku instituciju je dizajniranje takvih studijskih programa i kurikuluma i operativnih modela koji će ih diferencirati u očima potencijalnih studenata. Proaktivni pristup je nešto što se podrazumeva, a uspeh će da ostvare one institucije koje će uspeti da kastomizuju i personalizuju studijske programe zahtevima pojedinca i na taj način se približe konceptu celoživotnog učenja.

LITERATURA

1. Baldwin, R., G. (2003). Technology in Education -HigherEducation, opširnije na: <https://education.stateuniversity.com/pages/2496/Technology-in-Education-HIGHER-EDUCATION.html>, posećeno 21.02.2022. godine
2. Chawki, M. (2021). Artificial Intelligence (AI) Joins the Fight Against COVID-19 in COVID-19: Prediction, Decision-Making, and its Impacts, Santosh, K.C., Joshi, A. Editors, Singapore: Springer
3. Corso, R. (2020). Building an Innovative and Entrepreneurial Dimension in an Institution of Higher Education, HigherEducation for the Future 7(2) 200–214.
4. Coulter, M. (2010). Strategijski menadžment na delu, Beograd: Datastatus. str.137
5. COVID-19 (2020), <https://covid19.rs/pristupljeno> 24.02.2022. godine
6. DeloitteInsight (2020). The Fourth Industrial Revolution - At the intersection of readiness and responsibility, Deloitte Development LLC.
7. EDUCAUSE Horizon Report® Teaching and Learning Edition, (2021). Boulder, CO: EDUCAUSE, 2021
8. Engzella,P., Freya, A. , &Verhagen, M.D. (2021). Learning loss due to school closures during the COVID-19 pandemic, PNAS2021 Vol. 118 No. 17 <https://doi.org/10.1073/pnas.2022376118>|1 of 7

9. Hadiyanto, H. (2010). The Development of Core Competencies at Higher Education: A Suggestion Model for Universities in Indonesia, *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 3(1) 2010. 11-21.

SVEUČILIŠTE/UNIVERZITET „VITEZ“



MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS

SKEI

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