

**FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO**  
Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto  
**VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE NOVO MESTO**  
School of Business and Management Novo mesto

IZZIVI GLOBALIZACIJE  
**IZZIVI GLOBALIZACIJE**  
IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU  
zbornik prispevkov

**GLOBALISATION CHALLENGES**  
AND SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU  
collection of scientific papers

Novo mesto, 10. in 11. april 2014

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE NOVO MESTO  
Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto  
VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE NOVO MESTO  
School of Business and Management Novo mesto

**IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO-  
EKONOMSKO OKOLJE EU**

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

**ZBORNİK PRISPEVKOV**

*COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS*

**Mednarodna znanstvena konferenca**

International Scientific Conference

**10. in 11. april 2014**  
Novo mesto

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

***Izdali in založili / Publishers ©***

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

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

***Urednica / Editor***

Dr. Jasmina Starc

***Recenzirali / Outside Reviewers***

Dr. Milan Jurina, dr. Ljupčo Kevereski, dr. Vladislav Marjanović

***Lektorici / Proofreaders***

Melanija Frankovič – slovenski jezik, Tina Banfi – angleški jezik

***Oblikovalka naslovnice / Cover Designer***

Sandra Hrovat

***Tehnična urednika / Technical Editors***

Brigita Jugovič, Bojan Nose

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.9:061.1EU(082)(086.034.4)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU [Elektronski vir] : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca, Novo mesto, 10. in 11. april 2014 = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU : collection of scientific papers : international scientific conference, [Novo mesto, 10. in 11. april 2014] / [urednica Jasmina Starc]. - Novo mesto : Fakulteta za poslovne in upravne vede = Faculty of Business and Management Sciences : Visoka šola za upravljanje in poslovanje = School of Business and Management, 2014

ISBN 978-961-6770-27-9 (Fakulteta za poslovne in upravne vede)  
1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina  
275753728

## VSEBINA / CONTENTS

<i>Dr. Milica Andevski, dr. Dušan Ristić, dr. Mira Vidaković</i> Liderske kompetencije i profesionalni razvoj direktora škole u Srbiji Competencies of a Leadership and Professional Development of the School Principal in Serbia	1
<i>Petra Anžel – Lara</i> Mobing na delovnem mestu Mobbing in the Workplace	9
<i>Akad. prof. dr. Zoran Arandžević, dr. Vladislav Marjanović, dr. Marija Petrović- Randžević</i> Unapređenje privrednog ambijenta u funkciji podizanja nacionalne konkurentnosti Improvement of the Economic Environment in Function of Increasing National Competitiveness	15
<i>Dr. Franci Avsec</i> Pravnoorganizacijske oblike poslovnih subjektov v Sloveniji od 1994 do 2013 Legal forms of Business Entities in Slovenia from 1994 to 2013	24
<i>Tina Banfi</i> Novi pristopi pri poučevanju štirih veščin tujega jezika New Approaches to Teaching the Four Skills in Foreign Language Learning	29
<i>Dr. Vesna Bedeković, Tajana Dorić</i> Interkulturalna kompetentnost menadžera i poslovanje na globalnom tržištu Intercultural Competence of Managers and Business in the Global Market	33
<i>Boštjan Blažič</i> Vpliv načina vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu The Influence of Leadership Styles on Employee Satisfaction in Public Institutions	38
<i>Mojca Blažič</i> Karijerne kompetence, ključ do uspešne karijerne poti Career Competencies – the Key to a Successful Career	47
<i>Dr. Ruža Brčić, Ivan Malbašić</i> Organizacijske vrijednosti kao čimbenik djelotvornosti u javnoj upravi Organisational Values as Effectiveness Factor in Public Administration	54
<i>Tanja Bregar</i> Moralne vrednote v javnem sektorju Moral Values in the Public Sector	63
<i>Josip Britvić, mag. Zrinka Blažević, mag. Dragan Janjušić</i> Analiza utjecaja prijedloga norme ISO 9001:2015 na HRM sustav Analysis of the Effect of the Draft ISO 9001:2015 Norm on HRM System	70

<i>Dr. Dragana Čamilović</i> Primena poslovne inteligencije u upravljanju odnosima sa kupcima The Use of Business Intelligence for Client Relationship Management	78
<i>Dr. Slobodan Čamilović</i> Primena benčmarkinga u ostvarivanju konkurentske prednosti visokoškolske organizacije The Application of Benchmarking in Acquiring Competitive Advantage of a Higher Education Organisation	86
<i>Branka Dajčman</i> Poslovna etika v globalno delujočem podjetju Business Ethics in a Global Company	92
<i>Mag. Sretko Divljan</i> Ekonomija budućnosti – izvor intelektualnog kapitala Economy of the Future as the Source of Intellectual Capital	100
<i>Milena Drčar</i> Ustvarjanje učeće se organizacije Creating Learning Organisations	105
<i>Dr. Biljana Đorđević, dr. Jasmina Starc</i> Uticaj globalizacije tržišta znanja na odlazak talenata iz Srbije i Slovenije The Impact of the Globalisation of the Knowledge Market on the Exodus of Talent from Serbia and Slovenia	112
<i>Dr. Dejan Đorđević, mag. Ivana Kostadinović</i> Održivi razvoj i planiranje turističkog prostora Sustainable Development and Tourist Destination Planning	120
<i>Dr. Tadija Đukić</i> Savremena uloga profesionalnih računovodja u procesu finansijskog izveštavanja A Modern Role of Professional Accountants in the Process of Financial Reporting	125
<i>Maja Fifolt</i> Vloga in pomen letnih delovnih razgovorov v zdravstvenih ustanovah The Role and Importance of Annual Interviews in Health Care Institutions	133
<i>Nataša Fink, mag., mag. Janez Bauer, dr. Desimir Bošković</i> Zaznave kakovosti zdravstvenih storitev glede na spol in starost uporabnikov Identifying the Quality of Health Services in Terms of the Gender and Age of Users	142
<i>Dr. Dragutin Funda, Goran Funda, Georg Richter</i> Uloga menadžmenta u planiranju i obrazovanju ljudskih potencijala The Role of the Management in Planning Education of Human Resources	149
<i>Dr. Jana Goriup</i> Potrebujemo znanje za življenje v razširjeni družini? Do We Need Knowledge for Living in an Extended Family Household?	157
<i>Mag. Malči Grivec</i> Pogled mladih na podjetništvo v Sloveniji The View of Young People on Entrepreneurship in Slovenia	170

<i>Dr. Sergej Gričar, dr. Štefan Bojnec, Sonja Stražiščar</i> HACCP v sistemu menedžmenta kakovosti HACCP in the Quality Management System	180
<i>Metka Horvat</i> Stigma in duševno zdravje Stigma and Mental Health	187
<i>Sanja Hriberšek</i> Motivacija odrasle populacije za redno telesno dejavnost Motivation of Adults for Regular Physical Activity	195
<i>Mag. Dragan Janjušić, dr. Marina Simin, dr. Nevena Krasulja</i> Franšiza kao alternativa razvoja i rasta MSP u Srbiji u periodu ekonomske krize Franchise as the Development and Growth Alternative for SMEs in Serbia in the Economic Crisis	203
<i>Lidija Jeršin</i> Motiviranje in nagrajevanje na delovnem mestu Motivating and Rewarding in the Workplace	209
<i>Dr. Petronije Jevtić, dr. Ljiljana Stošić Mihajlović, dr. Vaso Arsenović</i> Upravljanje ljudskim resursima i savremeni trend u poslovnom okruženju Human Resource Management and Modern Trends in the Business Environment	214
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i> Demografski trendi v EU in implikacije ekonomske politike Demographic Trends in the EU and Economic Policy Implications	224
<i>Lidija Kegljevič Zagorc, mag.</i> Odločanje o trajnostno razvojnih prostorskih investicijah v Sloveniji Making Decisions about Spatial Investment in Slovenia in Terms of Sustainable Development	231
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, dr. Zlatko Zoglev</i> How to Be(come) an Individual in the Globalisation Paradoxes and Challenges? Kako (p)ostati ličnost u globalizacijskim paradoksima i izazovima?	238
<i>Dr. Ramiz Kikanović, mag. Mirza Kikanović</i> Aktuelna, nova računovodstvena direktiva EU The New EU Accountancy Directive	244
<i>Dr. Sasho Kjošev, dr. Ljupčo Eftimov</i> Unemployment in Macedonia Nezaposlenost u Makedoniji	250
<i>Petra Kolenc</i> Podjetja vse bolj stavijo na kakovostno delovno silo Companies Consider Quality Workforce Increasingly Important	258
<i>Dr. Iva Konda</i> S socialnim podjetništvom k trajnostno naravnani družbi Social Entrepreneurship Contributes to a Sustainable Society	266

<i>Dr. Marija Kotevska – Dimovska, mag. Spiro Mavrovski</i>	277
Emotional Intelligence of Managers in Times of Globalisation Emocionalna inteligencija menadžera u uslovima globalizacije	
<i>Dr. Nevenka Kregar Velikonja, dr. Primož Rožman, dr. Miomir Knežević</i>	282
Globalni trg in zdravila za napredno zdravljenje Global Market and Advanced-Therapy Medicinal Products	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	291
Nova znanja o motivaciji ljudskog kapitala i modaliteti promjena u globalnom društvu i EU New Knowledge on Motivation of Human Capital and Modes of Change in the Global Society and the EU	
<i>Dr. Bojan Krstić, Tanja Stanišić</i>	295
Komparativna analiza strukture državne pomoći u Srbiji i Sloveniji Comparative Analysis of State Aid Structures in Serbia and Slovenia	
<i>Dr. Ljiljana Leskovic</i>	298
Vloga menadžmenta zdravstvene nege pri preprečavanju izgoreslosti The Role of Nursing Care Management in the Prevention of Burnout	
<i>Miloš D. Lutovac</i>	303
Uzroci i posledice standardizacije u obrazovanju Causes and Effects of Standardisation in Education	
<i>Brigita Luzar</i>	309
Vloga in pomen kariernih sider za uspešno doseganje delovnih rezultata The Role and Importance of Career Anchors to Achieve Results at Work	
<i>Darja Magnik</i>	316
Humanitarno pravo in njegove kršitve Humanitarian Law and its Violations	
<i>Dr. Vanja Malobabić</i>	324
Global marketing Global Marketing	
<i>Akad. prof. dr. Danilo Ž. Marković</i>	334
Univerzacija tržišne privrede i njen uticaj na odnose u Evropskoj uniji A Universal Market Economy and its Impact on the European Union Relations	
<i>Dr. Svetislav Milenković</i>	340
Uloga znanja u inovaciji odgovornog turizma The Role of Knowledge in Innovation of Responsible Tourism	
<i>Mag. Danijela Mišić</i>	348
Prevodi slovenačke književnosti na stranim jezicima kao modeli interkulturalizma Translations of Slovene literature into Foreign Languages as Models of Interculturalism	
<i>Vesna Nemanič</i>	353
Vloga in pomen interneta pri iskalcih zaposlitve The Role and Importance of the Internet to Job Seekers	

<i>Nives Pek, mag.</i> Obvladovanje nabave je obvladovanje dobaviteljev Procurement Management is Supply Management	361
<i>Dr. Novo Plakalović, dr. Nikola Gluhović, Dragan Plakalović</i> Kontrola menadžmenta javnog univerziteta Management Control in Public Universities	369
<i>Mag. Mirko Prosen</i> Kvalitativna analiza zadovoljstva z delom v zdravstveni negi Qualitative Analysis of Job Satisfaction of Nurses	379
<i>Aleksandra Puš</i> Obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom in izgorevanje na delovnem mestu Stress and Burnout of Health Care Professionals in the Workplace	385
<i>Dr. Kostadin Pušara, dr. Aleksandra Pušara</i> Globalizacija i njen uticaj na rast siromaštva Globalization and Its Influence on a Rise in Poverty	390
<i>Tanja Radovan</i> Pomen interneta in njegova vloga v procesu izobraževanja The Importance of the Internet and Its Role in the Process of Education	396
<i>Mag. Barbara Rodica, dr. Boško Vojnović</i> Globalno prizorišče in raziskovanje inovacijske uspešnosti The Global Arena and Research of Innovation Performance	405
<i>Dr. Stana Smiljković</i> Obrazovanje i kultura Education and Culture	413
<i>Mag. Jovica Stanković, Ognjen Radović, mag. Jelena Stanković</i> Primenjena SVR modela za procenu volatilitnosti berzanskih indeksa zemalja u okruženju The Use of the SVR Model for Assessing the Volatility of Stock Market Indexes of Neighbouring Countries	421
<i>Dr. Buba Stojanović</i> Komunikacione kompetencije učenika i socijalno okruženje Communication Competencies of Students and the Social Environment	428
<i>Dr. Ljiljana Stošić Mihajlović, dr. Petronije Jevtić, dr. Vaso Arsenović</i> Upravljanje promocijom u savremenim uslovima poslovanja Promotion Management in Contemporary Business	437
<i>Urban Šebjan, mag.</i> Vpliv kritičnih organizacijskih dejavnikov na učinkovito uporabo rešitve CRM Critical Factors within Organisations Influencing Effective Use of CRM Solutions	446
<i>Blanka Šegš Rozina</i> Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v Operacijskem bloku UKC Ljubljana The Management and Development of Human Resources in the Operating Ward of the Ljubljana University Medical Centre	453



<i>Ines Šegš, dr. Jasmina Starc</i> Kompetence – največja vrlina in prednost zaposlenih v operacijskem bloku UKC Ljubljana Competencies – the Greatest Virtue and Advantage of Employees in the Operating Ward of the Ljubljana University Medical Centre	460
<i>Mojca Šenica, mag.</i> Avtentično vodenje v zdravstveni negi – potreba in vidiki Authentic Leadership in Nursing Care – Needs and Views	469
<i>Marija Klavdija Šetinc</i> Zadružništvo – temelj razvoja socialnega podjetništva Cooperativism – the Basis for the Development of Social Entrepreneurship	476
<i>Dr. Gordana Tasevska, dr. Goce Džukleski</i> Screening as the Most Efficient Method in the Employment Selection Opazovanje kot najučinkovitejša metoda pri izbiri kadra	483
<i>Tkalčič Mateja</i> Reševanje konfliktov na delovnem mestu Resolving Conflicts in the Workplace	492
<i>Mag. Daniela Velkova</i> Obezbedjivanje kvaliteta u visokom obrazovanju Quality Assurance in Higher Education	497
<i>Tatjana Voje Božiček</i> Fluktuacija in absentizem Fluctuation and Absenteeism	504
<i>Mag. Anton Vorina</i> Kakovost v izbranih trgovinah na drobno z vidika zadovoljstva kupcev The Quality of Selected Retailers from the Perspective of Customer Satisfaction	514
<i>Srečko Vovko</i> Vloga in pomen interneta pri iskanju zdravstvenih informacij The Role and Importance of the Internet in Seeking Health Information	519
<i>Dr. Zdenka Zalokar Divjak</i> Organizacija timskega dela v zdravstveni negi Organising Teamwork in Health Care	525
<i>Dr. Dušan Zdravković, dr. Snežana Radukić</i> Značaj regionalnog pristupa pitanjima zaštite životne sredine u Evropskoj uniji The Importance of a Regional Approach to Environmental Issues in the European Union	531
<i>Alenka Zupan, mag.</i> Prepoznavanje dejavnikov uspešnosti zaposlenih kot vsakdanja potreba Identifying Employee Performance Factors as an Everyday Need	539
<i>Vesna Zupančič, mag.</i> Projektni menedžment na področju skrbi za duševno zdravje Project Management in Mental Health Care	546

## **Competencies of a Leadership and Professional Development of the School Principal in Serbia**

*UDC 37:005(497.11)*

**KEY WORDS:** personality traits, leadership, principals, schools, Serbia

**ABSTRACT** - Competencies of a leader play a central role in the work and management of a company. Therefore, the lifelong learning, as the leading educational principle, requires a new approach to education, instruction, training, professional growth and development, as well as to education and upbringing in general. An essential issue analysed in this paper is the following: What is the role of the school principal in the educational institutions in all the social turmoil, applying to both essential and existential changes? In this study, the survey technique was used. The survey was conducted in 2011 on a sample of 43 principals in Serbian primary and secondary schools. The school principals expressed extraversion, moderate agreeableness and conscientiousness, and neuroticism and openness on the border of moderate and significant expressiveness. This study shows that all the five personality traits - presented significantly or on the borderline of significant and moderate severity - which suggests that personality testing makes sense and that there is a connection between personality psychology and leadership potential. Furthermore, it is important to know that the personality traits present in Serbian principals are required for leaders in a dynamic environment.

*UDK 37:005(497.11)*

**KLJUČNE REČI:** lične osobine, liderstvo, direktori, škola, Srbija

**POVZETEK** - Liderstvo predstavlja koncept koji, iako postoji hiljadama godina, poslednjih par decenija zauzima sve značajnije mesto u menadžment teoriji. Uvida se njegov presudni značaj u svim sferama ljudskog rada, pa i u obrazovanju. Liderstvo je u kontekstu savremene, inovativne škole fokusirano na razvoj ljudskih potencijala, samoaktualizaciju, (samo)učenje, (samo)obrazovanje, ostvarivanje sopstvenih potencijala, ali i na interaktivni, socijalni proces sa elementima ugrađenim u situaciju i saradnike. Cilj istraživanja je utvrđivanje prisutnosti liderskih karakteristika i veština kod direktora u školama u Srbiji. U radu su primenjene tehnike anketiranja i skaliranja, instrumenti u vidu upitnika i skala stavova. Populaciju istraživanja činile su osnovne i srednje škole na teritoriji Srbije (Vojvodina), dok je istraživački uzorak obuhvatio 43 respondenata koje su činili direktori, zamenici direktora. Dobijeni podaci obrađeni u statističkom SPSS paketu (deskriptivna analiza, faktorski skorovi na ekstrahovanim Promax dimenzijama, mere linearne i multiple korelacije, diskriminativne analize) ukazuju na nedovoljno izražene liderske osobine zaposlenih u obrazovnim ustanovama Srbije.

### **1 Introduction**

For several decades already the importance of leadership in all spheres of human activity has been one of the most important topics in the field of management, but also of sociology and psychology. Leadership in education today is already taking a new direction, and is rightfully becoming the foundation and mainstay of education development. Therefore increasingly being explored are the factors influencing the effectiveness of leadership, within which one of highly interesting and, from the standpoint of psychology of management, the most important directions – is the issue of personality traits of successful leaders. This is the result partly due to the progress in the field of knowledge in the field of charismatic and transformational leadership, which emphasizes the importance of personality in the determination of leadership conduct (Den Hartog, Koopman, 2001; Bryman, 1992).

Contemporary theories of personality more than ever witness on the connection between the impact of personality traits on the (lack of) success in managing and on the growing harmony of social and emotional competences with the characteristics of successful managers. It is also increasingly apparent that the exploration of the relationship between the person and the key aspects of organizational behaviour makes sense, with the "Big Five" with its five basic personality traits is to be one of the primary ways of understanding and interpreting personalities in the 21 century.

Several researchers have dealt with the relationship between the five-factor model of personality and leadership in the past ten years: Judge, Bono (2000); Crant, Bateman (2000); Ployhart, Lim, Chan (2001), Bono, Judge (2004) and Hoogh et al. (2005): in business and military environment. One of the movements has even been singled out within this kind of research – the research of relation between personality traits and leadership in the context of environment dynamics (a stable, peaceful surroundings and a dynamic, changeable one). So far, however, there have been no studies of the personality traits of leaders in education, as a very social environment, and again stretched between increasingly businesses and entrepreneurial orientation it is getting in the past decades, with an emphasis on the growing dynamism of the environment; but also of traditional, non-profit orientation with accompanying, stable and consistent environment.

The aim of this study was to investigate the expressiveness of the big five personality traits of school principals in Serbia, and to fit these findings into the context of relation between personality traits and leadership; and then to discuss the results from the point of environment dynamism in which this research was conducted, as well as the education in Serbia characterized by the transition and reform. The closest to the research of correlation between personality traits and leadership characteristics in educational environment is the study Andevski, Arsenijevic (2012), which explores the relationship on a sample of more than 250 employees in the education of Serbia (including principals, deputy principals, teachers and professional associates (psychologists and pedagogues) which proves “statistically significant relationship between leadership and personality characteristics” (Andevski, Arsenijevic, 2012, p. 42).

This research paper presents guidance and support to educational institutions and their potential leaders to assess for the estimation of affinity, predispositions and personal orientation of school principals. The context of education which is favoured in this paper is important because the schools principals in Serbia, where the research was conducted, are elected from the lines of the teaching staff to which, later on, upon the mandate end, they mostly return to. Therefore, this paper’s subject is partly the subject of leadership capacities of teachers and the impact that the personality traits can have on this capacities.

## **2 Research Methodology**

In the study have been used the survey technique, which is based on written responses. The introductory part of the questionnaire relates to the personal data of the respondents: gender, age, educational institution where respondents work, work function (job) they are doing, the field of education they have as well as the work experience. The following questionnaire used in this study is a standardized questionnaire for examining dimensions of personality, known as Big Five (BFI).

The survey was conducted during 2011 on the sample in Serbian primary and secondary schools. The research was anonymous and was implemented by the school principals, indefinitely, providing completed predicted research instruments. Data obtained in this study were analyzed in the statistical package SPSS. The survey population is composed of 75 principals in Serbian primary and secondary schools.

The aim of this study was to investigate the expressiveness of the big five personality traits of school principals in Serbia, and to fit these findings into the context of relation between personality traits and leadership. Of the statistical procedures in data processing performed were:

- descriptive statistical indicators of variables (frequencies, percentages, minimum and maximum scores, mean, standard deviation), which determined the characteristics of the sample and the average achievement of the respondents to the questionnaire items for the assessment of BFI questionnaire and
- the summed scores were calculated on subdimensions of personality traits.  
The method of this study is similar to the method of Hoogh and associates, who examine the perception of followers of their charismatic leaders, where the approach in collecting the descriptive data on leadership is in the followers, while in this study it is based on the collection of data on the personal characteristics of principals themselves.

### 3 Personality Traits and Leadership

For more than half a century human personality seekers are trying to find the key to understanding human behaviour. Personality consists of a complex interaction of traits, habits, tendencies, preferences, mood, and it is very difficult to cover and reveal all the complex dimensions of personality traits by a single instrument. Psychologists, with the long-term studies, using questionnaires, biographies, observations, measured personality traits measured in hundreds of respondents, developed scales for measuring certain dimensions of personality traits. Thus, an objective test is designed to identify the five dimensions of personality called Big Five model of measuring five dimensions of personality: extraversion, agreeableness (cooperativeness), conscientiousness, neuroticism, openness (to experience). Each of the dimensions contains a set of features that have the tendency to appear together. Five-factor model assumes the existence of five basic dimensions underlying personality traits, detected during the analysis of natural languages, but also in the analysis of psychological measurement instruments. The model involves a hierarchical structure in the organization of personality traits. Highest in the hierarchy are the five factors that are specific groups of correlated traits.

Contemporary researches support that “any model for the structuring of individual differences should include, at some level, something like the five big dimensions” (Goldberg 1990). Moreover, the backbone of many theoretical concepts of personality organization, including Cattell (1995), Norman (1963), Eysenck (1970), Guilford (1967, 1968), Osgood (1975), Digman (1990) ... is made precisely by the “big five” - whereat the model “Big Five” precisely assumes five basic dimensions underlying personality traits.

“Big Five” supports hierarchical structure in the organization of personality traits in which there are five basic factors - domains and thirty specific traits - aspects of personality (six in each domain). Dimensions which we call “big five” can be described as:

1. Neuroticism: weaker impulse control, decreased ability to overcome stressful situations ... vs. stability, composure, successfully controlling impulses, ability to overcome stressful situations ...; dimension that includes all of the anxious, depressed, angry, insecure, irritable to calm, enthusiastic, confident;
2. Extroversion: person full of energy, optimistic, dominant, not “afraid” to say what is in his/her mind, ambitious, always in the course of social events, sure of its capabilities ... vs. reserved, quiet, shy, withdrawn;
3. Openness: openness to new experiences, a wide field of interest, intellectual curiosity, imagination, vivid imagination, experimentation preference ... vs. “containment” of the mind, unimaginative, conventional behaviour, which encompasses all dimensions from

imaginative and sensitive, intellectual and refined, to realistic, insensitive, narrow-minded, rude and crude;

4. Agreeableness: friendly, caring, confidential, compassionate, warm, non-violent ... vs. egocentric, antagonistic, cold, stubborn, ungrateful;
5. Conscientiousness: strong will, perseverance, organization, reliability ... vs. impulsivity, irresponsibility, lack of organization.
6. Contemporary theories of personality all the more convincing witness on the connection between the impact of personality traits on the (lack of) success in managing and on the growing harmony of social and emotional competences with the characteristics of successful managers. It is also increasingly evident that the research of the relationship between the person and the key aspects of organizational behaviour makes sense, with the “Big Five” with its five basic personality traits is to be one of the primary ways of understanding and interpreting personalities in the 21 century.

#### 4 Achievements of Respondents on the Subscales of the “Big Five” Questionnaire for Personality Assessment

Results from the sample of respondents to the Big five questionnaire for the assessment of personality are shown in Table 1.

*Table 1:* The average values of the respondents to the BF questionnaire items (minimum and maximum responses, the mean and standard deviation)

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean value</i>	<i>St. deviation</i>
extraversion	23.00	52.00	29.4048	4.86430
agreeableness	24.00	82.00	31.7805	9.78139
conscientiousness	26.00	38.00	30.5952	2.55724
neuroticism	20.00	32.00	26.1707	2.63536
openness	32.00	50.00	40.3415	4.85082

##### 4.1 The Research Results of Each of the Dimensions of Personality Traits

Subscale scores in *extraversion* are in the range of 1 to 40 as follows:

- from 1 - 15 low expressed
- from 16 – 25 moderately expressed
- from 25- 40 significantly expressed (Smederevac, 2002).

The results show that on average extraversion is *significantly high* among the respondents (about 29 points).

The subscale of agreeableness (cooperativeness) is in the range of 1 to 45 as follows:

- from 1 - 17 low expressed
- from 18 – 35 moderately expressed
- from 35- 45 significantly expressed (Smederevac, 2002).

Agreeableness is *moderately expressed*, that is on average the respondents on this dimension reach about 32 points.

Subscale scores in *conscientiousness* are in the range of 1 to 45 as follows:

- from 1 - 17 low expressed
- from 18 – 35 moderately expressed
- from 35- 45 significantly expressed (Smederevac, 2002).

Conscientiousness is also, on average, *moderately expressed* among principals, achieving about 30 points.

Subscale scores in *neuroticism* are in the range of 1 to 40 as follows:

- from 1 - 15 low expressed
- from 16 – 25 moderately expressed
- from 25- 40 significantly expressed (Smederevac, 2002).

Neuroticism dimension is on the border of *moderate and major expressiveness* and on average on these scales the respondents achieved about 26 points.

Subscale scores in *openness* to experience are within the range of 1 to 50 as follows:

- from 1 - 19 low expressed
- from 20 – 39 moderately expressed
- from 40- 50 significantly expressed (Smederevac, 2002).

The dimension of openness is on the *limit of moderate and major expressiveness* and on average on these scales the respondents achieved about 40 points.

## 5 Discussion

The results show that on average extraversion is significantly high among the surveyed school principals in Serbia. Extraversion is associated with positive emotionality and active life is its reflection. In the theoretical part of the paper it is shown that this property determines the leader, so that it is very good that among the respondents there are the most that have a high score on this dimension at BFI scale. Significant expression of the personality traits of the school principals in Serbia may be linked to the findings of previous studies that suggest an association between the personality traits and leadership (Crant, Bateman, 2000; Judge, Bono, 2000; Bono, Judge, 2004), especially in dynamic times (Ployhart et al., 2001), in contrast to the findings of De Hoogh et al. (2005) who did not find this association.

Dimension of openness to experience among the leaders of the Serbian schools tested was on the verge of moderate and significant expressiveness. Among the surveyed principals of the schools in Serbia, according to the research findings, there are persons with more pronounced interests, which behave and think unconventionally, individualistically, who are willing to question authority and dogma, are open to the acceptance of new ideas and values. However, among the principals of Serbian schools, there are those who have a conventional appearance and behaviour, prone to conservative views, preferring well-known in relation to new and conservative in attitudes and behaviour (Knežević, Džamonja-Ignjatović, Đurić-Jočić, 2004).

As previously mentioned and argued in the text this personality trait can be a significant power of a leader, but also that there are empirical findings on its relationship with the leadership in the dynamic, but less in calm times. Namely, the leaders who are open to experience are estimated as non-charismatic in calm and charismatic in troubled times. From that perspective, and looking at the environment in which the survey was conducted, the results obtained are quite encouraging. Serbian education is unfortunately characterized by

inertia and resistance to change, which is largely represented among the employees, but also sufficiently suppressed at the system level. School principals in Serbia are reticent, faced and disabled by the inertia of microenvironment on the one hand and tested by the decentralization reform and other system measures on the other, which are directed towards change, accountability and improvement of educational work. Therefore, the findings of this study are encouraging, as the directors of Serbian schools require openness to experience and all other leadership trumps in order to lead the schools through the reforms of never-ending development.

The results show that the agreeableness or cooperativeness in a given sample is moderate. The results of this subscale indicate that respondents have on average moderately optimistic view of human nature, they are moderately altruistic, moderately empathize with other people, have a moderate need to help others, moderately believe in generosity, kindness and honesty of other people. The respondents to our survey were adaptably agreeable, which means that they tend to subordinate personal needs to a group's interest, are willing to accept group norms, not insist primarily on its own, although the presence of those who are focused on gaining power is not excluded, following primarily their own needs before than the group's (Knežević, Džamonja-Ignjatović, Đurić-Jočić, 2004).

The theoretical background and previous researches as well that confirm it, suggest that agreeableness in a quiet and static environment is a favourable characteristics of the leader, while under dynamic circumstances it is not viewed as a desired and quality feature of a charismatic person leader. Therefore, the finding that this personality trait is moderately expressed in School principals in Serbia – is optimal. Leaders of the Serbian schools show enough agreeableness needed for leadership, but not too much, that would in dynamic conditions that undoubtedly await them in the near future, adversely affect.

Conscientiousness is on average moderately expressed in the surveyed principals. In our research, thus, there are conscientious people who are focused on a few goals, and show self-discipline associated with the orientation: The principals, who are loyal to duty, self-disciplined, ambitious, hard-working, strong-willed, reliable, accurate, prone to academic and professional achievements, but there are those who follow a number of goals and show the superficiality and spontaneity in relation to these goals, which are prone to avoid the obligation, to give up, to demand less from themselves and from others (Knežević, Džamonja-Ignjatović, Đurić-Jočić, 2004).

Neuroticism dimension is on the limit of moderate and significant expressiveness in the studied sample. People in this study are prone to negative emotionality and stimuli that provoke negative emotions, do not have adequate control over impulses and lack the capacity to overcome stressful situations. However, the results indicate that in the sample of school principals in Serbia there are individuals with low neurotic impulses, who are emotionally stable, calm, relaxed, and able to cope with stressful situations (Knežević, Džamonja-Ignjatović, Đurić-Jočić, 2004). Given the ambiguity of the results of previous research and theoretical speculation about the relationship between this personality trait and leadership, it is difficult to set up and find a parallel conclusion. Findings build on those that have been found by Hoogh et al. (2005) that there is a positive relationship between neuroticism and leadership. Although there are different findings, this study confirms the idea that a certain amount of neuroticism can still act positively on the leaders.

## 6 Conclusion

School principals in Serbia have expressed extraversion, moderate agreeableness and conscientiousness, and neuroticism and openness on the border of moderate and significant expressiveness. This study on the personality traits of school principals in Serbia shows that all five personality traits - represented significantly or on the borderline of significant and moderate severity (none personality trait is expressed in low rate) - which suggests that personality testing makes sense and that there is a relationship between personality psychology and leadership potential. The results are also consistent with many previous findings, even those in which the traits of leaders are viewed in the context of dynamic environments - especially when we take into account the dynamic environment of Serbian education (Judge, Bono, 2000; Bono, Judge, 2004; De Hoogh et al., 2005).

Serbia, although a country in transition, and although there having an education system that is under constant attempts of being reformed, is not characterized by the dynamic conditions of the education system. The schools as individual subjects show great inertia and little willingness to reform. The reforms are often only of a formal character, and substantial changes, which should come from the system level are few and not well accepted because of present resistance to change. School principals in Serbia are reticent, faced and disabled by the inertia of microenvironment on the one hand and tested by the decentralization reform and other system measures on the other, which are directed towards change, accountability and improvement of educational work. In a dynamic future they will be expected to hold great responsibility, resourcefulness, perseverance and the power to implement the reforms, strengthen and develop the schools in terms of decentralized education. Therefore, it is important to know what personality traits are represented in them and needed for leaders in a dynamic environment and it is encouraging that the principals in Serbian schools have good predisposition for it.

Finally, it is important to say that leadership is primarily derived from the internal drivers, which drives individuals due to various circumstances to take various strategies of change management in the wish to developments. Although some of this internal driver is leadership qualities, development of personality is a huge potential represents as well. Here we relate with the theory of building leaders by Haas and Tamarkin (1992), which tells how anyone in fact, with the proper process of transformation can become a leader. In every man there are predispositions for the development of leader, each individual has a ticket to the transformation process. Leaders are becoming as a combination of the environment's elements: upbringing, the family, the time in which they live and the events in which they participate or are aware of. Leadership skill is not a question of biological destiny, or genes, but rather a matter of choice and will.

Therefore, the findings of this and similar studies are important because they provide basic guidelines in the context of a predisposition for successful leadership, but they are not final indicators. These researches point to the needed predispositions that individuals should have in order to be successful leaders. Predispositions are necessary but not a sufficient condition for the development of leadership potential. What is still needed is self-development, training, working on one self. Numerous skills, and leadership as well must be developed, learn. Talent is important, but it is known that talent without work and learning does not mean much. Precisely the self-improvement, learning and development represents the so called transformation process (Haas, Tamarkin, 1992), which is a very complex and demanding, requiring intense introspection and continuous education and training. Actual possessing



leadership, as well as any other potential of an individual, has a binding property - the responsibility to develop this potential and not wasting it (Sharma, 2009).

At this point the education, training, encouragement and support by the system take on the rule further. All this leads us to the conclusion that significant measures are needed to support leadership in education: creation of simulative environment, support of the systems and education of the employed in education on leadership and leadership potentials of man. School principals in Serbia have adequate leadership predispositions, and thus they should be assisted "to learn how to further develop, determine and apply them for the benefit of education and society as a whole, Primarily for oneself - and then for the others too" (Andevski, Arsenijević, 2012, p. p. 166-167).

## LITERATURE

1. Andevski, M., Arsenijević, J. (2012). Correlation of leadership characteristics with personality traits of employees in schools in Serbia. *The New Educational Review*, 3, št. 29, str. 33-44.
2. Andevski, M., Arsenijević, J. (2012). Leadership Characteristics of Schools' Employees in Serbia. *Industrija – Journal of Economics Institute*, 3, št. 40, str. 147-169.
3. Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, str. 901-910.
4. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
5. Cattell, R. B. (1995). The fallacy of five factor in the personality sphere. *The Psychology*, 8.
6. Crant, J. M., Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, str. 63-75.
7. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior* 26, str. 839-865.
8. Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. V: Anderson, N., Ones, D. S., Kepir-Sinangil H. in Viswesvaran, C. (Eds.). *International handbook of industrial, work & organizational psychology (Vol. 2)*. London: Sage.
9. Digman, J. M. (1990). Personality structure-emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41.
10. Goldberg, L. R. (1990). An alternative „description of personality” – the big five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59.
11. Haas, H., Tamarkin, B. (1992). *The leader Within*. New York: Harper Business.
12. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, str. 751-765.
13. Knežević, G., Džamonja-Ignjatović, T. in Đurić-Jočić, D. (2004) *Petofaktorski model ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
14. Ployhart, R. E., Lim, B., Chan, K. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the Five-Factor Model of personality. *Personnel Psychology*, 54, str. 809-843.
15. Smederevac, S. (2002) *Govor i ličnost ili govor ličnosti*. Beograd: Zadužbina Andrejević.

## Mobing na delovnem mestu

UDK 343.4:616-083

**KLJUČNE BESEDE:** mobing, delovna mesta, povzročitelji mobinga, medicinske sestre  
**POVZETEK** - O mobingu se v zadnjih letih veliko govori. Beseda v grobem pomeni čustveno in psihično nasilje na delovnem mestu, ki pa se odraža na različne načine. Dolgotrajna prisotnost mobinga sčasoma pripelje do negativnih vplivov na posameznika, ki je mobingu izpostavljen, pa tudi na organizacijo, kjer je zaposlen, ter posledično na celotno družbo. Poznamo različne vrste, faze in oblike mobinga. Da lahko neko dogajanje označimo za mobing, moramo pojav dobro poznati, prepoznati prve znake nasilja na delovnem mestu, vedeti, kateri so morebitni vzroki za njihov nastanek in poznati tudi načine preprečevanja le-teh. Najpogostejši vzroki za mobing so nesposobnost reševanja konfliktov v prvi fazi nastanka, slaba organizacija dela, slabo vodenje in osebni motivi. Medicinske sestre so poklicna skupina, ki sodijo v sam vrh glede trpinčenja na delovnem mestu. Zaradi narave dela, ki zahteva visoko stopnjo koncentracije, višjih zahtev delavca in višjih zahtev delovnega mesta, se mobing v teh krogih pojavlja pogosteje kot drugje.

UDC 343.4:616-083

**KEY WORDS:** mobbing in the workplace, causes of mobbing, measures when mobbing occurs, mobbing perpetrators, medical nurses  
**ABSTRACT** - Mobbing has become a popular topic in recent years. The word roughly means emotional and psychological abuse in the workplace, which can be manifested in various ways. A long-term presence of mobbing can over time lead to negative effects both on the individual who is experiencing mobbing and on the organisation where they are employed, and furthermore, on the society in which we live. There are various types, phases and forms of mobbing. To be able to classify a certain behaviour as mobbing we have to have a clear grasp on the concept of what mobbing is, recognise and identify the first signs of violence in the workplace, know what the possible reasons for the occurrence of these issues are, and be familiar with some methods of how to prevent mobbing. The most common causes of mobbing are an inability to resolve conflicts in their initial phases, poor organisation of work, bad management and personal motives. A medical nurse is an occupation which is listed right at the top of the list of maltreatment at work. Due to the nature of the work, which requires a high level of concentration, tough demands on the worker and on their job position, mobbing occurs in this field more than in others.

### 1 Uvod

Mobing na delovnem mestu je problem, ki ga avtorji obravnavajo zelo različno. Nekateri menijo, da enotne definicije mobinga ni, zato govorimo o nasilju, agresivnosti, ustrahovanju oziroma šikaniranju na delovnem mestu, o osornem vedenju ipd. Strokovnjaki mobing pogosto označujejo kot »psihoteror na delovnem mestu«. Najpogostejši vzroki za njegov nastanek so: nesposobnost odkrivanja in reševanja konfliktov, slaba organizacija dela, slabo vodenje, osebni motivi ter zmanjševanje števila zaposlenih. Posledice mobinga se ne kažejo le pri žrtvah in sodelavcih, temveč tudi pri zmanjšani uspešnosti posameznega podjetja. Delavec se v prvi fazi sploh ne zaveda, da je postal žrtev mobinga. Pojavlja se v obliki prikritega poniževanja, izločanja iz postopkov odločanja, zahtev za opravljanje ponižujočih nalog, zavračanja priznanja za dosežke ali javnega izpodbijanja vrednosti. Lahko gre tudi za pritisk na delavca in nenehno povečevanje zahtev, ki jih mora izpolnjevati. Trpinčenje je po navadi tako natančno, načrtovano in strateško izpopolnjeno, da ga je zelo težko izkoreniniti ali kaznovati. Tisti, ki izvaja mobing, ima jasen cilj, kako bo delavcu škodoval, si ga podredil ali celo prisilil, da bo zapustil delovno mesto. Pogosto prihaja do tega, da si žrtev terorja ne upa govoriti o tem, kaj se dogaja, nerada hodi na delo in pogosto jemlje bolniški dopust, saj je čustveno in psihično prizadeta. S stališča človekovega dostojanstva je takšno ravnanje neetično, saj so posledice mobinga lahko zelo velike. Posamezniku uničujejo ugled, poklicno integriteto in kompetence. Pod vprašajem je tudi delavčeva strokovnost, zato mu njegovi sodelavci ne morejo več zaupati. Zaradi tega se zaposleni počuti manjvrednega, brez vrednosti pa se mu zdi tudi njegovo delo, sledi pa postopna izguba zaupanja vase. Trpinčenje na delovnem mestu ima za žrtev hude pravne, socialne, ekonomske in duševne posledice, ki se v večini primerov prenesejo tudi na druga področja žrtvinega življenja.

## 2 Mobing

V literaturi zasledimo več različnih definicij za mobing. Prvi ga je leta 1995 definirala Heinz Leymann z besedami: »Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku. Ta je zaradi mobinga potisnjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer ostaja zaradi ponavljajočih se dejanj mobinga. Ta dejanja se ponavljajo zelo pogosto, najmanj enkrat tedensko, in trajajo dlje časa, najmanj pa šest mesecev. Zaradi visoke pogostosti in dolgega trajanja sovražnega vedenja se mobing kaže v znatnih duševnih, psihosomatskih in socialnih problemih«. Mobing lahko poteka v vseh smereh in na vseh ravneh in ne zgolj od vrha navzdol, kot je stereotipno prepričanje. V vseh državah, kjer so bile opravljene raziskave o mobingu, se je izkazalo, da najpogosteje poteka med sodelavci na isti hierarhični ravni, lahko pa ga izvaja posameznik ali skupina posameznikov. Žrtev ali tarča pa je prav tako lahko posameznik ali skupina, to je sodelavec, podrejeni ali celo vodja (Brečko, 2013).

Škrinjar (2012) opozarja, da zaradi velike popularizacije mobinga v zadnjem času laična javnost ne ve več, kaj je pravzaprav mobing in kaj ne. Popularnost mobinga ni dobra in neodgovoren in nekritičen pristop naredi veliko škode, predvsem resničnim žrtvam mobinga. Potrebno je vedenje, da vsak zapeljiv pogled še ni spolno nadlegovanje in vsaka neprimerna beseda ni psihično nadlegovanje. Dogaja se, da nekatere žrtve konflikte v svoji psihični realnosti nadgradijo in potencirajo v pravo teorijo zarote. Nesporazumi, različna mnenja in pogledi na določene stvari so dokaj vsakdanji, zato vsako vpitje, glasno izražanje lastnega mnenja in stališč ni mobing. D. Brečko (2013) v svojem opisu pojasnjuje, da med mobing ne prištevamo delegiranja in načinov delegiranja nalog. Mobing ni, če nadrejeni zaposlenemu pove, da mora naloge opravljati bolje, ali če reorganizira delovni proces, ker ni dovolj produktiven, ali če zaposleni ne dobijo plačila za svoje delo, čeprav ob neizplačevanju plače, regresa za letni dopust ipd. trdijo, da jih delodajalec trpinči in šikanira.

Poznamo več vrst mobinga, ki se med seboj razlikujejo glede na smer delovanja in izvajanja. Ločimo horizontalni, vertikalni, zunanji, e-mobing in lažni mobing. V delovnih okoljih najpogosteje prepoznamo horizontalno vrsto mobinga. D. Brečko (2013) ga opisuje kot mobing med zaposlenimi, sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju, torej znotraj iste intenzitete moči vlog. Osebna ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem, zavist lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da bi nekoga (žrtev) odstranil iz organizacije. O vertikalnem mobingu govorimo, kadar se psihično nasilje dogaja med nadrejenim/-i in podrejenim ali skupino podrejenih. Torej gre za nasilna dejanja, ki se vršijo med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh (Kostelić Martić, 2007). Sem spadajo situacije, v katerih se mobing izvaja na vertikalni lestvici od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor (vodja izvaja mobing nad podrejenimi sodelavci, ali obratno, skupina delavcev izvaja mobing nad vodjo).

Leymann (v Brečko, 2013) opisuje mobing v štirih fazah. Konflikt je vedno prva stopnja mobinga. Poznamo več vrst in stopenj konflikta in vsak nesporazum se gotovo ne spremeni v mobing. Nereševanje in zaostrovanje konfliktnih situacij pa vodi do osebnega čustvenega spora, ki lahko prepraste v mobing. Drugo fazo predstavlja prehod na mobing in psihoteror. Tu že govorimo o sovražnih, sistematičnih napadih na žrtev, ki so vse pogostejši in trajajo dlje časa. V tretji fazi žrtev zaradi psihičnega pritiska kmalu postane zares problematična. Pogosto dela tudi napake pri delu. Disciplinski ukrepi za žrtev se vrstijo od ustnega opomina do disciplinskega postopka. Neprijetna posledica disciplinskega postopka je, da primer postane javen in to še poslabša ugled žrtve (Brečko, 2013). Kadar mobing preide v četrto fazo, se

skoraj vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja. Žrtev mora zapustiti svojo poklicno pot v tem podjetju, ker jo v to prisilijo nesrečne razmere, v katere je vpletena. Odpoved da žrtev, ki ne zdrži več pritiska, ali pa je odpuščena na podlagi ukrepov disciplinske komisije.

### 3 Vzroki za nastanek mobinga

Vse več je tudi raziskav, ki podpirajo tezo, da se mobing dogaja v tistih organizacijah, ki dopuščajo ali celo nagrajujejo neustrezne oblike vedenja in ravnanja in bi potemtakem lahko govorili celo o institucionalizaciji mobinga (Brečko, 2013).

Pomembni vzroki za nastanek mobinga so (Tkalec, 2001):

- *Organizacija dela.* Pogosto lahko najdemo vzrok za nastanek mobinga v neučinkoviti organizaciji dela, npr. v prekratkih rokih za izvedbo nalog, premalo zaposlenih na posameznih oddelkih, v nejasnih navodilih s strani nadrejenih itd. Izvor konfliktov lahko torej najdemo v stresnih delovno-organizacijskih strukturah, ki napeljujejo na razvoj mobinga.
- *Vodenje dela.* Kadar je kdo od zaposlenih mobiran, bi nadrejeni moral biti sposoben to opaziti in pri tem posredovati. Zgodnje posredovanje prinaša boljše možnosti za zaustavitev procesa. Z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem s človeškimi viri ter jasno ločitvijo mobiranega in moberja, bi lahko tudi sam preprečil ali prekinil mobiranje. Na žalost nadrejeni niso vedno nedolžni pri nastanku mobinga. Težave v načinu vodenja se kažejo z nezadostno komunikacijo, toleriranjem očitnih znakov mobinga ter avtoritativnim načinom vodenja.
- *Socialni položaj žrtve.* Vsak človek, ki se po zunanosti ali po vedenju vsaj malo razlikuje od povprečnih ljudi, je sprejet in obravnavan drugače. Zgodi se, da je mobirani žrtev mobinga le zaradi svojega socialnega položaja, kar pa ne pomeni, da je sam kriv za nastanek mobinga. Rasa, barva las, versko prepričanje, spol ali osebnostna značilnost pogosto spodbudi moberja k neprimernim dejanjem.
- *Moralni nivo zaposlenih.* V vsakem podjetju obstaja določena meja tolerance, do katere so določena dejanja še sprejemljiva. Ko se ta meja prekorači, se lahko iz začetne nepremišljenosti in malomarnosti razvijejo močna mobing ravnanja. Kako visoka je ta meja, je zelo odvisno od delovne skupine in njene čustvene inteligentnosti ter stopnje sprejemanja drugačnosti.

### 4 Posledice in preprečevanje mobinga

Mobing pusti posledice pri posamezniku, ki lahko utрпи resne fizične in psihične motnje. D. Brečko (2013) v literaturi opisuje posledice, ki jih prinaša mobing na različnih področjih. Prve posledice takega ravnanja začutijo žrtve same in jih opisujejo kot osuplost, strah, jezo, aktivno obrambo, iskanje pomoči pri nadrejenih in sodelavcih. Če podpore in ukrepov za rešitev problema v tej fazi ni, žrtev čez nekaj časa prične čutiti tudi psihosomatske posledice psihoterorja. Mobing vpliva tudi na sodelavce, ki so v neposrednem stiku z žrtvijo in so priča ali pa celo sodelujejo pri psihičnem nasilju. Posledice se pri sodelavcih lahko kažejo kot občutki krivde, ker žrtvi sami niso mogli ali upali pomagati. Hkrati je prisoten strah pred posledicami, če bi v procesu stopili na stran žrtve. V nadaljevanju ima mobing negativne posledice za vso organizacijo in delodajalca, najbolj pa izstopajo posledice, kot so slabšanje delovne klime, zmanjšanje produktivnosti, inovativnosti in poslovnega ugleda, povečanje fluktuacije, več absentizma in povečani stroški, ki organizacijo prizadenejo zaradi odpravnin, odškodnin in dragih pravnih postopkov. Posledično mobing pripelje do slabšanja družbenih

odnosov, do slabšega zaupanja ljudi v družbene strukture, slabša se družbeni dogovor in vse naštetu pripelje tudi do slabšanja ugleda države.

Bilban (2002) piše, da mora za preprečevanje in obvladovanje mobinga organizacija sprejeti strategijo reševanja situacije, o čemer morajo biti obveščeni vsi zaposleni. Organizacija preprečuje mobing tudi s tem, da nove zaposlene izbira na podlagi njihove čustvene inteligence in sposobnosti konstruktivnega reševanja konfliktov. Sodelovanje, timsko delo, kreativnost, različnost, strpnost in zaupanje morajo biti vodilne vrednote organizacije. D. Brečko (2013) pravi, da mobing lahko preprečimo z ustreznimi preventivnimi aktivnostmi, zgodnjim ukrepanjem ob pojavu ter poklicno rehabilitacijo. Da do mobinga sploh ne pride, se je treba zavedati možnih preventivnih ukrepov, kamor prištevamo izboljšanje stila vodenja, spremembe organizacije dela, jasne informacije, možnost izobraževanja, odprto komunikacijo, organizacijsko kulturo, ki ugodno vpliva na timsko delo, in ukrepe za boljšo delovno klimo.

## **5. Raziskovalna metodologija**

### *5.1 Namen in cilji raziskave*

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, ali medicinske sestre pri svojem delu doživljajo elemente mobinga in kako se s tem problemom soočajo.

Cilji raziskave so bili ugotoviti:

- kako pogosto se medicinske sestre znajdejo v konfliktni situaciji na delovnem mestu,
- ali medicinske sestre prepoznajo mobing v svojem delovnem okolju,
- ali medicinske sestre ustrezno ukrepajo ob pojavu mobinga,
- kakšni so po mnenju medicinskih sester najpogostejši vzroki za nastanek mobinga,
- kdo so najpogostejši povzročitelji mobinga v delovnem okolju.

### *5.2 Raziskovalna metoda in tehnike zbiranja podatkov*

Raziskovalna metoda temelji na kvantitativnem metodološkem pristopu zbiranja podatkov. Uporabljena je bila deskriptivna neeksperimentalna metoda empiričnega raziskovanja. Podatki so zbrani v mesecu februarju leta 2014 s pomočjo anketnega vprašalnika. Raziskava je bila izvedena v enem slovenskih zdravstvenih domov.

### *5.3 Opis vzorca*

V raziskavi je sodelovalo 22 medicinskih sester in dva zdravstvena tehnika. Vsi so zaposleni v splošnih in otroških ambulantah enega izmed slovenskih zdravstvenih domov. Pomembno je omeniti, da vzorec ni reprezentativen in zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo.

## **6 Rezultati raziskave**

V raziskavi smo želeli izvedeti, kako pogosto se medicinske sestre zapletejo v konflikt na delovnem mestu. Ugotovili smo, da se medicinske sestre različno pogosto srečujejo s konfliktnimi situacijami. Najpogosteje se ti konflikti pojavijo v odnosih s sodelavci (21 %), v 17 % pa se znajdejo v konfliktu s pacienti. V konflikte pa se zaposleni pogosto ne zapletajo z

vodilnimi (75 %) niti z nadrejenimi (50 %). Kot najpogostejši vzrok za nastanek konflikta so z odgovori *se strinjam* in *popolnoma se strinjam* v 66 % ocenili premalo komuniciranja ter krivične kritike in obtožbe. V 63 % so kot glavni vzrok navedli preobremenjenost z delom, v 54 % pa neučinkovito vodenje organizacije. Sodelujoči v raziskavi so kot najpogostejše znake mobinga omenili seganje v besedo, saj so to kot odgovor *pogosto* in *vedno* označili kar v 34 %. V 29 % so odgovorili, da se v delovnem okolju pogosto pojavlja *kričanje*, v 33 % pa so kot prve znake mobinga prepoznali *širjenje neprijetnih govoric*. Na vprašanje, ali so že doživeli mobing na delovnem mestu kot žrtev ali kot opazovalec, smo prišli do zaključkov, da se je 21 % vprašanih opredelilo kot žrtev mobinga, 12 % jih je odgovorilo, da so mobing doživljali kot opazovalci. 67 % vprašanih trdi, da mobinga v svojem delovnem okolju niso nikoli zaznali. Na vprašanje, kdo je najpogostejši izvajalec mobinga, smo dobili odgovor v 50 %, da je to nadrejeni. 25 % jih je odgovorilo, da je mobing izvajala skupina sodelavcev, 25 % pa da so bili izvajalci mobinga bolnikovi svojci. Zanimalo nas je tudi, koga so ob pojavu mobinga žrtve obvestile. Anketirani odgovarjajo, da so v 38 % o pojavu mobinga obvestili nadrejene, 37 % pa je takih, ki so o tem molčali. 25 % jih je o tem govorilo s sodelavci. Nihče pa se ni obrnil na zdravnika, kot del tima, niti na Zbornico ali Sindikat delavcev v zdravstveni negi. Vprašali smo, kdo je po mnenju vprašanih najpogostejši povzročitelj mobinga v delovni organizaciji. Največ (83 %) se jih delno ali popolnoma strinja, da je za nastanek mobinga kriva organizacija dela, časovni pritisk, visoka stopnja odgovornosti, nizka stopnja odločanja in podcenjevanje sposobnosti zaposlenih. V 71 % se sodelujoči delno ali popolnoma strinjajo, da je za mobing na delovnem mestu kriv neustrezen način vodenja ob nezadostni komunikaciji z zaposlenimi. Le 16 % vprašanih meni, da je lahko glavni povod za mobing socialni položaj žrtve, 66 % vprašanih pa meni, da nastane zaradi moralnega nivoja posameznikov, ki uveljavljajo svojo moč, zaradi strahu pred izgubo delovnega mesta in nezadovoljstva na delovnem mestu.

## 7 Razprava

Z raziskovalno nalogo smo želeli ugotoviti, ali medicinske sestre v enem od slovenskih zdravstvenih domov doživljajo elemente nasilja in kako se s tem soočajo. Med zaposlenimi v zdravstvu so medicinske sestre najpogosteje vpletene v razne agresivne dogodke s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi, bolniki in tudi njihovimi svojci. Ocene navajajo, da imajo medicinske sestre praktično vsak dan opraviti z osebami, ki izražajo verbalno ali fizično nasilje. Najverjetneje so glavni razlog za visoko stopnjo udeležbe v agresivnih dejanjih številne interakcije, ki jih imajo medicinske sestre z bolniki, svojci in drugimi osebami (Kores Plesničar, 2006). Kot najpogostejši vzrok konflikta medicinske sestre opisujejo preobremenjenost z delom, premalo komunikacije med zaposlenimi ter neustrezno vodenje organizacije. Mobing je treba odkriti v njegovih začetnih fazah, ko bistvenih posledic še ni. Za to pa je potrebna ozaveščenost vodstva in zaposlenih ter predvsem odkrit pogled na odnose v podjetju. Raziskava je pokazala, da zaposleni občutijo prve morebitne znake mobinga, vendar jih pogosto enačijo s konfliktom. Najpogosteje se srečajo s kričanjem na delovnem mestu ter s širjenjem neprijetnih govoric, kar nam potrjuje, da so lahko prisotni prvi kazalci mobinga. Na vprašanje, ali so že bili žrtev mobinga, jih je slaba četrtina odgovorila z da, večina pa se v tem položaju ni prepoznala. Na raziskovalno vprašanje, na kakšen način žrtve ukrepajo ob pojavu znakov mobinga, smo prišli do zaključkov, da tenajpogosteje svoje težave zaupajo nadrejenim. Skoraj enak odstotek vprašanih pa je odgovoril, da o tem ni povedal nikomur. Kot vzrok nastanka mobinga sodelujoči v anketi najpogosteje krivijo organizacijo dela, časovni pritisk, visoko stopnjo odgovornosti, nizko stopnjo odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih. Na drugo mesto pa so kot vzrok uvrstili neustrezen način vodenja z nezadostno komunikacijo. Na raziskovalno vprašanje, kdo je najpogostejši povzročitelj

mobinga, dobimo odgovor, da so to nadrejeni, takoj za tem skupina sodelavcev, včasih pa tudi svojci bolnikov, s katerimi delamo. Ugotavljamo, da se pridobljeni rezultati, kljub majhnemu številu vprašanih, v večini trditev skladajo s pridobljenimi rezultati podobnih raziskav v zdravstvu na to temo.

## 8 Sklep

Mobing je sovražna in neetična komunikacija na delovnem mestu. Označuje izvajanje čustvenega in psihičnega nasilja. Vzrok za nastanek mobinga so stalne spremembe, menjava vodstva, nižanje stroškov, nezanesljiva delovna mesta, stalne spremembe v organizaciji dela, visoki cilji ipd. Mobing negativno vpliva na posameznika, na organizacijo in družino zaposlenega. Raziskave v svetu kažejo, da je psihičnemu in čustvenemu nasilju na delovnem mestu izpostavljen vsak četrti zaposleni. Slovenija je tu pod evropskim povprečjem, vendar se ne gre slepiti. Pojav pri nas še vedno sodi v senčne strani organizacije. Mobing predstavlja za podjetja nevarnost, ki slabša odnose med sodelavci, vodi v nizko delovno moralo, konflikte in slabšo delovno storilnost. Mobing, ki predstavlja neetično komunikacijo na delovnem mestu in povzroča čustveno in psihično nasilje, je treba ustrezno obvladovati in ukrepati takoj, ko se pojavijo prvi znaki, ki kažejo na trpinčenje.

## LITERATURA

1. Bilban, M. (2008). Nasilje na delovnem mestu (mobing). *Delo + Varnost*, 53, št. 1, str. 23-36.
2. Brečko, D. (2013). *Recite mobingu ne: preprečevanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
3. Kores Plesničar, B. (2006). Pomen agresije v zdravstvenih ustanovah. V: Čuk, V. (ur.). *Raziskovanje, izobraževanje in razvoj v psihiatrični zdravstveni negi. Podtema: Pravice bolnikov in zaposlenih*. Maribor: Zbornica zdravstvene in babiške nege – Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije. Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v psihiatriji.
4. Kostelić-Martić, A. (2007). Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem(!) ne bo možnosti za pojav mobinga. *HRM*, 5, št. 15, str. 26-32.
5. Škrinjar, I. (2012). Fenomen lažnega mobinga: Kako postaviti ločnico med mobingom in lažnim mobingom. *HRM*, 10, št. 45, str. 66-72.
6. Tkalec, L. (2001). Šikaniranje. *Teorija in praksa*, 38, št. 5, str. 908-926.

## **Unapređenje privrednog ambijenta u funkciji podizanja nacionalne konkurentnosti**

*UDK 338.1(497.11)*

**KLJUČNE REČI:** globalizacija, Srbija, nacionalna konkurentnost, privredni ambijent, strane direktne investicije

**POVZETEK** - Održanje i unapređenje nacionalne konkurentnosti danas zauzima visoko mesto u rangu prioriteta ekonomske politike svih zemalja. Ovom problemu se i ranije pridavala pažnja, međutim on dobio na značaju u poslednje dve decenije kao odgovor na globalizaciju ekonomske aktivnosti, brze tehnološke promene i sve veću liberalizaciju tokova trgovine i investicija. Podizanje konkurentne sposobnosti srpske privrede predstavlja dugoročan i, u suštini, strukturni problem, višedimenzionalnog karaktera. Sve analize potvrđuju da je nizak nivo nacionalne konkurentnosti posledica niske ekonomske i tehnološke konkurentnosti, ali i ugrađenih slabosti i nedelotvornosti ekonomske politike u ostvarivanju zadovoljavajućeg nivoa konkurentnosti srpske privrede. Šta više, usporavanjem privrednog rasta pod uticajem svetske krize postalo je jasno da je neophodna korenita promena koncepcije razvoja kako bi ovaj značajan strateški cilj postao realno ostvarljiv. Cilj ovog rada je da analizom konkurentne pozicije Srbije doprinese jasnijem razumevanju konkurentskih prednosti i nedostataka, kao i da ukaže na značaj kreiranja povoljnog privrednog ambijenta radi ostvarivanja većeg priliva stranih direktnih investicija kao determinante rasta i unapređenja konkurentne sposobnosti srpske privrede.

*UDC 338.1(497.11)*

**KEY WORDS:** globalisation, Serbia, national competitiveness, economic environment, foreign direct investment

**ABSTRACT** - Nowadays, sustainability and improvement of national competitiveness take a high position in the range of priorities of economic policy of all the countries. This problem was addressed in the past, but it has become increasingly significant in the last two decades, as a response to the globalisation of economic activity, rapid technological changes, and increasing liberalisation of trade flows and investments. The increase of competitive capability of the Serbian economy presents a long-term, and in fact, a structural problem of multi-dimensional character. All the analyses confirm that a low level of national competitiveness is the result of low economic and technological competitiveness, as well as implemented weaknesses and ineffectiveness of the economic policy in achieving a sufficient level of competitiveness of the Serbian economy. Moreover, the slowing down of economic growth due to the effect of the global crisis has made it clear that it is necessary to make a radical change to the concept of development in order to achieve this significant strategic goal. The goal of this paper is to contribute to a clear understanding of advantages and disadvantages, as well as to point out the significance of creating a favourable economic environment to realise a considerable inflow of foreign direct investments as determinants of growth and improvement of competitive capability of the Serbian economy.

### **1 Uvod**

U poslednjih dvadesetak godina, krupne promene u domenu međunarodnog poslovanja, tehnološki napredak u domenu telekomunikacionih tehnologija, kao i intenziviranje procesa liberalizacije tokova trgovine i investicija doprineli su sve čvršćem umrežavanju nacionalnih ekonomija i jačanju procesa globalizacije svetske privrede. Takvi trendovi usloveli su jačanje konkurencije između preduzeća ne samo na nacionalnim, već i na međunarodnim tržištima. Međutim, uprkos tome što je sa intenziviranjem procesa globalizacije došlo do povećanja izloženosti preduzeća većem pritisku konkurencije, što nosi opasnost od gubitka tržišta, činjenica je da globalizacija isto vreme nudi šansu za rast i razvoj preduzeća kreiranjem novih tržišnih mogućnosti. Ovu konstataciju potvrđuje podatak o povećanju nivoa svetskog izvoza u periodu od 1993. do 2009. godine za 213 %, odnosno sa US\$3.6 trillion to US\$12 trillion (World Trade Organization).

Brze promene u globalnom ambijentu unutar kojeg se ostvaruju ekonomske aktivnosti podstakle su vlade mnogih zemalja da preduzimaju aktivnosti u pravcu unapređenja konkurentnosti privrede na međunarodnom nivou. Imajući u vidu da je najznačajnija determinanta budućeg prosperiteta jedne zemlje njena sposobnost ostvarivanja i održanja



visoke produktivnosti, konkurentost se javlja kao okvir za ostvarivanje privrednog razvoja i obezbeđivanja građanima životnog standarda koji će neprekidno rasti.

Konkurentnost jedne privrede je u velikoj meri određena njenom sposobnošću da stvara ključne resurse koji povećavaju njenu produktivnost ili da ih pribavlja iz eksternih izvora. Usled toga, sposobnost ostvarivanja i održanja visokog nivoa produktivnosti predstavlja ključnu determinantnu budućeg prosperiteta jedne nacije. Što je veća produktivnost, veća je i stabilnost domaće valute, sa većom produktivnošću jedna nacionalna ekonomija je sposobna da ponudi atraktivne prinose na kapital i visoke zarade, što skupa doprinosi unapređenju životnog standarda stanovništva. Ključnu ulogu u ostvarivanju visokih productivity performances igra nacionalna vlada, primenom takvih politika koje utiču na oblikovanje povoljnog poslovnog ambijenta unutar kojeg posluju kompanije.

Međutim, »u okviru starog modela, država igra ključnu ulogu u usmeravanju razvoja primenom top-down pristupa u procesu donošenju odluka i pružanjem olakšica«. Za razliku od starog modela razvoja, novi model razvoja podrazumeva saradnju između svih relevantnih aktera, države, privatnog sektora, institucije obrazovanja i institucije istraživanja i razvoja i društvenih organizacija. Shodno tome, »konkurentnost je u osnovi bottoms-up proces u kome učestvuju brojne individue, kompanije i institucije« (Porter, 2008, in Radukić and Petrović-Randelović, 2012). Usled toga, stvaranje povoljnih uslova za ostvarivanje visoke produktivnosti predstavlja jedan od ključnih ciljeva ekonomske politike svih zemalja. »Zemlje mogu pružiti povoljan ambijent i povoljne infrastrukturne uslove kompanijama kako bi one maksimizirale prinose nad faktorima proizvodnje i unapredile svoju konkurentnost. Na međunarodnom tržištu zemlje se nadmeću jedna s drugom, pružajući takav ambijent unutar kojeg poslovni sektor može napredovati i ostvarivati više nivoa produktivnosti u odnosu na međunarodne konkurente. Zemlje nastoje da ostvare napredak na putu ka izgradnji njihovih ekonomija koje će biti vođene inovacijama i tehnologijama« (Emirates Competitiveness Council (ECC), 2011).

Unapređenje konkurentnosti predstavlja veoma težak zadatak, posebno za zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji, koje su zbog prisustva elemenata nerazvijenosti dugo bile izopštene od svetskog tržišta. Ovaj strateški važan cilj razvoja zahteva primenu politike liberalizacije, kako bi ove zemlje mogle da ostvare koristi od novih globalnih tendencija, efikasno uključile u međunarodnu tržišnu utakmicu i ostvarile učešće u sistemu međunarodno integrisane proizvodnje.

Međutim, jednostavno pasivno otvaranje ka slobodnom tržištu ne može dovesti do optimalnih rezultata u domenu unapređenja konkurentskih performansi. Unapređenje konkurentnosti podrazumeva proaktivnu ulogu nacionalne vlade, koja postaje značajnija otvaranjem tržišta i sve rastućom mobilnošću faktora proizvodnje. Ovo posebno iz razloga što je za ostvarivanje tržišnog uspeha od značaja razvoj sopstvenih kapaciteta, koji je ograničen prisustvom tržišnih i institucionalnih nedostataka. Isključivo oslanjanje na tržišni mehanizam ne može dovesti do optimalne alokacije resursa u okruženju koje se suočava sa takvim nedostacima, pa usled toga može delovati kao kočnica strukturnim promenama i barijera za unapređenje konkurentnosti.

## **2 Metodologija**

Izbor i primena konkretne metodologije naučnog istraživanja u dizajniranju ovog rada izvršena je u skladu sa potrebom da se na metodološki korektan i, povrhu svega, sveobuhvatan i

verodostojan način pristupi problemu koji je predmet istraživanja kako bi se ostvario osnovni cilj istraživanja.

U skladu sa postavljenim predmetom i ciljevima istraživanja u toku istraživanja biće korišćene sledeće metode: metod indukcije, metod dedukcije, metod analize, metod sinteze, metod verifikacije i metod generalizacije. Polaznu osnovu za izvođenje zaključaka činiće raspoloživi originalni dokumenti, brojni izveštaji, studije, statistički podaci i drugi primarni i sekundarni izvori podataka. Tabela prikazi na osnovu raspoloživog statističkog materijala biće korišćeni kako bi se dobio jasniji uvid u značaj unapređenja poslovnog okruženja u Srbiji koje bi bilo sposobno da podrži veći priliv stranih direktnih investicija i doprinese unapređenju konkurentskih performansi srpske privrede.

### **3 Značaj rešavanja problema konkurentnosti privrede Srbije**

Privreda Srbije u tranziciji, pored problema sa kojima se suočava na svom putu ka tržišnoj ekonomiji i demokratskom društvu, suočena je i sa problemom podizanja ukupne konkurentne sposobnosti kao uslova za ostvarivanje dinamičnog privrednog rasta i razvoja. O tome koliko je ovaj problem značajan govori u prilog činjenica da je podizanje ukupne konkurentnosti, kao bitne pretpostavke za ostvarivanje razvojnih ciljeva i punog apsorbovanja koristi koje članstvo u EU sa sobom nosi, zauzelo je značajno mesto među strateškim ciljevima definisanih u okviru Nacionalne strategije privrednog razvoja od 2006-2012. godine.»Suština Nacionalne strategije je podizanje ukupne konkurentne sposobnosti srpske privrede. To traži odlučno sprovođenje svih tranzicionih i reformskih procesa koji mogu da aktiviraju razvojne potencijale zemlje – ljudske, materijalne i prirodne – i da učine Republiku Srbiju privlačnom za brži razvoj domaćeg privatnog sektora i veći dolazak inostranog kapitala. Osnovni zadatak države je, dakle, da uspostavi zdrav tržišni ambijent i da - s ciljem održanja unutrašnje i spoljne makroekonomske ravnoteže (stabilnost cena i platnog bilansa) - upravlja osnovnim agregatima društvenog proizvoda - investicijama i potrošnjom. Samo u takvim uslovima Republika Srbija u narednim godinama može da ostvaruje prosečnu godišnju stopu rasta BDP-a od 7 %. Ključni faktori za ostvarivanje te stope rasta su značajno povećanje i prestrukturiranje izvoza te direktnih investicija iz inostranstva« (Vlada Republike Srbije, 2006).

Međutim, ostvarivanje ovog cilja bilo je suočeno sa brojnim barijerama i našlo se pod udarom negativnog uticaja internih i eksternih faktora. Među internim faktorima kojima se pripisuje nezadovoljavajući nivo konkurentnosti ističu se niska ekonomska i tehnološka konkurentnost, ali i ugrađene slabosti u domenu ekonomske politike. Pod uticajem krize svetskih razmera, kao eksternog faktora, dodatno je aktueliziran ovaj problem, budući da su znatno umanjene mogućnosti za njegovo rešavanje.

Nakon relativno uspešnog tranzicionog perioda, od 2001. do 2008. godine, kada je ostvarena prosečna godišnja stopa rasta BDP od oko 5,4 %, srpska privreda je pogođena krizom svetskih razmera, čije su se posledice manifestovale u usporavanju dinamike privrednih aktivnosti, opadanju stope privrednog rasta i zaustavljanju započetih reformskih procesa. Kriza je onemogućila realizaciju definisanih ciljeva u okviru Nacionalne strategije privrednog razvoja, posebno podizanje ukupne konkurentne sposobnosti, što je zahtevalo odlučno napuštanje te Strategije i koncipiranje nove osnove rasta i razvoja u postkriznom periodu. Studija »Postkrizni model privrednog rasta i razvoja Srbije 2011-2020« (Ekonomski institut (MAT), Ekonomski fakultet (FREN), 2010) utemeljena je na shvatanju da su iscrpljene mogućnosti na kojima se privreda razvijala u prethodnoj deceniji i da je neophodan temeljan

zaokret ka takvom modelu rasta i razvoja koji je proinvesticiono i izvozno orijentisan. U novoj razvojnoj orijentaciji iznose se optimističke prognoze u pogledu budućeg rasta srpske privrede, prosečno godišnje po stopi od oko 6 %, predviđa se povećanje broja zaposlenih za preko 400.000, porast produktivnosti koji povećava međunarodnu konkurentnost, udvostručuje učešće izvoza u BDP-u, povećava stopu rasta investicija, vodi ka restrukturiranju privrede u pravcu razmenljivih dobara uz održanje unutrašnje i spoljne makroekonomske ravnoteže.

Moglo bi se uočiti da, kao i u prethodnom scenariju razvoja od 2006. do 2012. godine, i u novoj razvojnoj orijentaciji, strane direktne investicije zauzimaju značajno mesto u ostvarivanju strateške vizije razvoja. Razlozi za takvo potenciranje njihove uloge su dobro poznati i dokumentovani u praksi.

Za zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji, strane direktne investicije predstavljaju veoma privlačan modalitet međunarodnog kretanja privatnog kapitala. Prvo, raspoloživost kapitala u jednoj nacionalnoj ekonomiji predstavlja veoma značajnu determinantu privrednog razvoja i upravo ta komponenta predstavlja nedostajuću komponentu privrednog razvoja u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Uvozom kapitala u materijalnoj formi preko stranih direktnih investicija omogućava se premošćavanje investicionog jaza i stvaraju uslovi za pokretanje privrednog razvoja. Osim toga, priliv svežeg inostranog kapitala preko stranih direktnih investicija predstavlja manje opterećenje za nacionalnu privredu, budući da se strane direktne investicije otplaćuju prema rezultatima poslovanja preduzetničkog poduhvata i ne dovode do povećanja tereta zaduženosti jedne nacije prema inostranstvu.

Drugo, uvoz kapitala preko stranih direktnih investicija, između ostalog, doprinosi zatvaranju deviznog jaza koji nastaje usled neusklađenih odnosa između ponude i tražnje deviza na lokalnim tržištima. Treće, mogućnost smanjivanja budžetskog deficita spada u najčešće ističane razloge angažovanja potencijalne zemlje domaćina u privlačenju stranih direktnih investicija. Preko oporezivanja profita multinacionalnih korporacija država može prikupiti dodatne poreze i tako povećati svoje budžetske prihode. Osim toga, uzimanjem učešća u finansiranju njihovih lokalnih projekata povećava se efikasnost alokacije sredstava i stimulatивно deluje na dinamiku privrednog rasta.

Četvrto, transferom tehnologije preko stranih direktnih investicija stvaraju se uslovi za olakšanje procesa tehnološkog preobražaja privrede zemlje domaćina, uz istovremeno povećanje globalne produktivnosti rada, povećanja konkurentnosti izvoza i na toj osnovi ostvarivanja većeg deviznog priliva, i posledično poboljšanje položaja u međunarodnoj podeli rada. Transfer savremenih tehnoloških dostignuća za zemlje koje se nalaze u procesu ubrzanog razvoja i transformacije predstavlja najefikasniji instrument za ostvarivanje veće produktivnosti rada. »Po nekim stranim izvorima i piscima, uticaj savremene tehnologije doprinosi i do 90 % od ostvarenog rasta proizvodnosti rada. Tako savremena tehnologija doprinosi i povećanju konkurentne moći proizvođača koji ih primenjuje. U masi, u privredi jedne zemlje, kako je naglašeno, takvo stanje bitno doprinosi povećanju bogatstva zemlje kroz jačanje njene privrede i društvenih prihoda« (Tešić, 1983).

Strane direktne investicije poslužile su kao jedan od ključnih izvora rasta srpske privrede u prethodnom tranzicionom periodu. U periodu nakon 2001. godine dolazi do ekspanzije priliva stranih direktnih investicija, zahvaljujući poboljšanju institucionalnog okvira za strana ulaganja, naročito ustanovljenjem novog atraktivnog modela privatizacije, ali i aktivnostima nadležnih organa u pravcu stvaranja podsticajnog investicionog ambijenta. Pod uticajem

svetske finansijske i ekonomske krize nakon 2008. godine opadanje vrednosti priliva stranih direktnih investicija praćeno je izvesnim padom stope privrednog rasta, ali i konkurentske pozicije srpske privrede. Ako je sudeći prema podacima iz tabele 1. moglo bi se konstatovati da je efekat sinergije najizraženiji u poslednjoj godini posmatranja, kada je, uprkos blagom porastu, nizak nivo priliva stranih direktnih investicija bio praćen drastičnom promenom u konkurentskoj poziciji srpske privrede.

*Tabela 1: Neto priliv stranih direktnih investicija i nacionalna konkurentnost*

Indikator	2009	2010	2011	2012	2013
SDI (mil. EUR)	1.372,5	860,1	1.826,9	231,9	606,9
Bruto domaći proizvod, realni rast, u %	-3,5	1,0	1,6	-1,5	2,0 <sup>1</sup>
GCI	93	96	95	95	101

<sup>1</sup> Procena Ministarstva finansija Republike Srbije

*Izvor:* Ministarstvo finansija Republike Srbije (Tabela 1: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 27. 01. 2014. godine) i Izveštaji o globalnoj konkurentnosti World Economic Forum-a, različite godine.

Prednje konstatacije potvrđuju tezu da između stranih direktnih investicija i konkurentnosti privrede zemlje domaćina postoje odnosi međusobne povezanosti i uzajamne zavisnosti. Zapravo, što je veći priliv stranih direktnih investicija to su i potencijalne mogućnosti za unapređenje konkurentnosti privrede veće, i obratno. Visoke konkurentske performanse zemlje domaćina preduslov su ne samo većeg priliva, po vrednosti, već i kvalitetnijih tokova stranih direktnih investicija.

Novi model privrednog rasta i razvoja srpske privrede zahteva dinamičnu stopu privrednog rasta, koja bi u narednoj deceniji trebalo da iznosi 5,8 %. Ostvarivanje tako dinamične stope rasta osnovnog scenarija zahteva zajedničko ulaganje napora svih relevantnih učesnika u pravcu realizacije aktivnosti koje se odnose na obezbeđivanje dovoljno visokog nivoa investicija, brzi rast izvoza i ostvarivanje unutrašnje i spoljne makroekonomske ravnoteže (tj. smanjivanje učešća potrošnje u BDP- u, smanjivanje spoljnotrgovinskog i platnobilansnog deficit).

U skladu sa osnovnim ciljevima izvozno orijentisanog rasta srpske privrede do 2020. godine, rast izvoza bi trebalo da bude podržan prilivom stranih direktnih investicija, i to naročito izvozno orijentisanih greenfield projekata. »Reč je o kompanijama iz oblasti: proizvodnje električnih i ostalih proizvoda za domaćinstvo, nameštaja, lekova, kamiona, brodova, rotacionih električnih mašina, klipnih motora sa unutrašnjim sagorevanjem« (Ekonomski institut (MAT) & Ekonomski fakultet (FREN) 2010). Međutim, Srbija se danas odlikuje veoma nepovoljnim poslovnim okruženjem, što u uslovima svetske ekonomske krize dodatno otežava ostvarivanje ciljeva izvozno orijentisanog rasta i destimulativno deluje na veći priliv stranih direktnih investicija.

#### **4 Analiza konkurentske pozicije Srbije u 2013. godini**

U savremenim uslovima primetno je intenziviranje konkurencije između nacija i regiona primenom takvih politika koje doprinose podizanju produktivnosti poslovnog okruženja. To direktno ukazuje da se između konkurentnosti i kvaliteta poslovnog okruženja uspostavljaju odnosi međusobne zavisnosti i uzajamne povezanosti. Analizu poslovnog okruženja i ocenu

nivoa konkurentnosti srpske privrede moguće je izvršiti primenom metodologije Svetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum – WEF).

Nakon mnogobrojnih promena metodologije merenja konkurentnosti, WEF od 2008. godine ocenu nivoa konkurentnosti nacija sprovodi putem Globalnog indeksa konkurentnosti (GCI). GCI se bavi merenjem proseka različitih komponenti konkurentnosti, od kojih svaka meri različite aspekte konkurentnosti, koje se pojedinačno vrednuju na skali od 1 do 7. Globalni indeks konkurentnosti predstavlja kompozitni indeks zasnovan na dvanaest stubova konkurentnosti: 1) institucije, 2) infrastruktura, 3) makroekonomsko okruženje; 4) zdravlje i primarno obrazovanje, 5) visoko obrazovanje i obuka, 6) efikasnost tržišta dobara, 7) efikasnost tržišta rada, 8) razvoj finansijskog tržišta, 9) tehnološka opremljenost, 10) veličina tržišta, 11) sofisticiranost poslovanja i 12) inovacije (Prilagođeno prema: Schwab, 2013).

Budući da se u analizi dostignutog nivoa konkurentnosti polazi od nivoa BDP per capita, Srbija se prema podacima za 2012. godinu iz poslednjeg Izveštaja Svetskog ekonomskog foruma našla na 85. mestu (75. mesto u 2011. i 73. mesto u 2010.). Međutim, prema GCI, Srbija je zauzela 101. poziciju u konkurenciji od 148 zemalja, što ukazuje na značajan pad u poređenju sa prethodne dve godine, kada je ona držala 95. poziciju. Postoji opšta saglasnost da je razlika od 16 mesta između ova dva indikatora delom posledica sprovođenja pogrešne strategije privrednog rasta, koja je uslovlila nizak nivo investicija i krupne platnobilansne probleme, a delom rezultat nedostataka primenjene metodologije.

Značajno je napomenuti da je najveću vrednost GCI od 3,90 Srbija ostvarila 2008. godine. O tome koliko je GCI osetljiv na makroekonomske šokove svedoči podatak da je do opadanja vrednosti GCI došlo 2009. godine, kada dolazi do jačeg ispoljavanja efekata krize na srpsku privredu. Efekti antikriznih mera Vlade Republike Srbije uticali su na blagi oporavak privredne dinamike i vrednosti GCI 2010., 2011. i 2012. godine, da bi se već naredne 2013. godine GCI ponovo vratio na nivo iz 2009. godine.

Kao najveći problemi u poslovanju koji su uslovlili opadanje produktivnosti i konkurentnosti srpske privrede, prema mišljenju zaposlenih u Srbiji, identifikovani su korupcija (13.8 %), neefikasna državna birokratija (13.1 %), pristup finansiranju (11.1 %) i državna nestabilnost (10.9 %) (Schwab, 2013).

Tabela 2: Pozicija Srbije unutar stubova GCI

<i>Red. br.</i>	<i>GCI</i>	<i>Rang (od 148)</i>	<i>Ocena (1-7)</i>
	GCI 2013-2014	101	3.8
	GCI 2012-2013 (144)	95	3.9
	GCI 2011- 2012 (142)	95	3.9
	<i>Osnovni zahtevi (40.0 %)</i>	<i>106</i>	<i>4.0</i>
1.	Institucije	126	3.2
2.	Infrastruktura	90	3.5
3.	Makroekonomska stabilnost	136	3.4
4.	Zdravlje i osnovno obrazovanje	69	5.7
	<i>Poboljšanje efikasnosti (50 %)</i>	<i>92</i>	<i>3.8</i>
5.	Visoko obrazovanje i obuka	83	4.0
6.	Efikasnost tržišta roba	132	3.6
7.	Efikasnost tržišta rada	119	3.9
8.	Razvoj finansijskog tržišta	115	3.5
9.	Tehnološka pripremljenost	60	3.9
10.	Veličina tržišta	69	3.7
	<i>Inovacije i sofisticiranost (10 %)</i>	<i>125</i>	<i>3.0</i>
11.	Sofisticiranost poslovanja	137	3.2
12.	Inovacije	112	2.9

*Izvor:* Schwab, K. (UR.) (2013). Global Competitiveness report 2013- 2014. Switzerland: World Economic Forum, Geneva, pp. 334.

»Kvalitet poslovnog okruženja može se analizirati primenom Porterovog dijamanta. On se zasniva na četiri dimenzije, i Srbija ima slabe indikatore u sve dimenzije prema Globalnom indeksu konkurentnosti (GCI)« (Petrović-Ranđelović and Radukić, 2013).

Analizirajući podatke iz Izveštaja o globalnoj konkurentnosti (Global Competitiveness Report) 2013-2014 (Schwab, 2013) moglo bi se uočiti da u prvoj komponenti Porterovog dijamanta - faktorski uslovi, Srbija beleži neznatne konkurentske prednosti, i to u domenu infrastrukture primarnog zdravstva (1-40. pozicija), kao i komunikacione infrastrukture, u oblasti fiksne telefonije, prema broju telefonskih linija, (37. pozicija), mobilne telefonije (41. pozicija) i broju računara (propusni opseg interneta - 29. pozicija). Međutim, konkurentske nedostaci u ovoj komponenti su znatniji i odnose se na »odliv mozgova« ili kapacitet zemlje da zadrži i privuče stručnjake (146 i 147. mesto), administrativna infrastruktura i pravna država (od 66-144. mesta), logistička infrastruktura (od 95-139. mesta) i tržište kapitala (od 99-136. mesta).

U segmentu kontekst za strategiju i rivalitet konkurentske prednosti srpske privrede odnose se na podsticajne poreske stope (53. mesto), kao i uvoz kao procenat BDP-a (42. mesto) i broj procedura za početak biznisa (47. mesto), dok su konkurentske nedostaci brojni i izraženi, pre svega na tržištu roba i usluga.

Ambijent za privlačenje stranih direktnih investicija nije dovoljno atraktivan, budući da se, prema propisima koja se regulišu oblast stranih ulaganja, Srbija nalazi na 129. mestu, a prema

učešću stranog vlasništva na 118. mestu, što je pozicionira na začelju liste od 148 zemalja obuhvaćenih Izveštajem. Stoga, prioritete aktivnosti nosioca ekonomske politike bi trebalo da budu usmerene ka uklanjanju barijera na polju administrativne infrastrukture i sprovođenja pravne države, kao i na polju jačanja konkurencije na tržištu.

Imajući u vidu da Srbija spada u red efikasnošću vođenih ekonomija, logično je i očekivati da su njeni konkurentski nedostaci najjače izraženi u trećoj i četvrtoj komponenti Porterovog dijamanta. U segmentu uslovi tražnje primetno je da se najveći konkurentski nedostaci beleže u oblasti poslovanja i strategija kompanija (sophisticiranost poslovanja), gde se prema većem broju pod-indeksa Srbija nalazi pri dnu liste (od 116. do 145. mesta). Srbija je najslabije rangirana u domenu vrste konkurentске prednosti gde zauzima 145. mesto. Takođe, prema poziciji koju Srbija zauzima u segmentu efikasnosti tržišta rada, koje se odnose na oslanjanje na profesionalni menadžment (135. mesto), kao i saradnja na realaciji radnik-poslodavac (144. mesto) i stepen obuke zaposlenih (140. mesto) konkurentski nedostaci su dosta izraženi. U četvrtoj komponenti, povezane i podržavajuće aktivnosti, ključni konkurentski nedostaci Srbije ogledaju se u niskom nivou razvoja klastera (129. mesto), niskom kapacitetu za inovacije (133. mesto), ulaganju kompanija u istraživanje i razvoj (127. mesto), i niskom nivou istraživanja i obuke u segmentu visokog obrazovanja (121. mesto).

## **5 Zaključak**

Intenzivni procesi integracije ekonomija širom sveta usloveli su promenu ambijenta za poslovanje savremenih privreda i nametnuli potrebu za permanentnim prilagođavanjem nacionalnih ekonomija izazovima globalnih promena. U savremenim uslovima globalizacije svetske privrede jedan od ključnih izazova sa kojima se suočavaju nosioci ekonomske politike predstavlja unapređenje i održanje nacionalne konkurentnosti, kao uslova za obezbeđivanje održivog privrednog rasta i povećanja blagostanja stanovništva. U cilju pružanja pravog odgovora, mnoge nacionalne vlade su reagovalе usvajanjem novih strategija razvoja, kao okvira za usmeravanje aktivnosti u pravcu ostvarivanja zadatog cilja.

Konkurentnost, kao aktuelna ekonomska tema, danas predstavlja pravi okvir za privredni razvoj. Između konkurentnosti, kvaliteta poslovnog okruženja i priliva stranih direktnih investicija postoji uzročno posledična veza. U prethodnom tranzicionom periodu Srbija nije uspeła da privuče veći i neprekidan priliv stranih direktnih investicija i da unapredi svoje konkurentске performanse usled nepovoljnog poslovnog okruženja. To neposredno ukazuje da je unapređenje kvaliteta poslovnog okruženja u Srbiji bitna pretpostavka većeg priliva stranih direktnih investicija i podizanja konkurentске sposobnosti srpske privrede.

Izvršena analiza konkurentске pozicije Srbije primenom Porterovog dijamanta prema podacima najnovijeg Izveštaja Svetskog ekonomskog foruma potvrđuje prisustvo brojnih konkurentskih nedostataka koji deluju kao barijere većeg priliva stranih direktnih investicija za rast i unapređenje konkurentске sposobnosti srpske privrede. Gledajući ocene svih indikatora konkurentске pozicije srpske privrede jasno se može uočiti da poslovno okruženje vidno zaostaje za realnim nivoom BDP per capita. Stoga, moglo bi se zaključiti da bi unapređenje kvaliteta poslovnog okruženja, posebno u prva dva segmenta dijamanta, trebalo da bude prioritetan pravac aktivnosti nadležnih državnih organa u narednom periodu.

Unapređenje konkurentnosti srpske privrede zahteva preduzimanje nadležnih organa u pravcu privlačenja izvozno orijentisanih greenfield projekata stranih direktnih investicija, kao podrške novoj razvojnoj orijentaciji srpske privrede, i podsticanja razvoja privatnog sektora

privrede. To naročito iz razloga što se ekonomski kriterijum iz Kopenhagena za pridruživanje Evropskoj uniji podudara sa zahtevom za postojanjem delotvorne tržišne ekonomije, čiju osnovu čini jak privatni sektor koji generiše konkurentna preduzeća koja će biti sposobna da se suoče sa pritiskom konkurencije i tržišnih snaga unutar Evropske unije.

## LITERATURA

1. Ekonomski institut (MAT), Ekonomski fakultet (FREN) (2010). Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Beograd.
2. Emirates Competitiveness Council (ECC) (2011). Economic growth, productivity and competitiveness. Policy in Action, 2.
3. Ministarstvo finansija Republike Srbije. Spletna stran: <http://www.mfin.gov.rs/pages/article.php?id=7161> [Citirano 27. 1. 2014].
4. Petrović-Randelović, M., Radukić S. (2013). Serbian competitive position analysis in the region and the possible ways to improvement. V: Krstić, B. in Paszek, Z. (eds.), Improving the competitiveness of enterprises and national economies - factors and strategies. Niš: University of Niš, Faculty of Economics, str. 223-240.
5. Radukić, S., Petrović-Randelović, M. (2012). The challenges of competitiveness improvement of the Serbian economy in the post-crisis period. V: Krstić, B. in Chodyński, A. (eds.). Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises. Niš: University of Niš, Faculty of Economics, str. 245-262.
6. Schwab, K. (ed.) (2013). Global Competitiveness report 2013 – 2014. Geneva: World Economic Forum.
7. Tešić, M. (1983). Međunarodni transfer tehnologije. Beograd: NIO Poslovna politika.
8. Vlada Republike Srbije (2006). Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012. Beograd: Vlada RS.
9. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, various years. Spletna stran: <http://www.weforum.org/> [Citirano 8. 1. 2014].
10. World Trade Organization. Spletna stran: <http://www.wto.org/> [Citirano 8. 1. 2014].



## Pravnoorganizacijske oblike poslovnih subjektov v Sloveniji od 1994 do 2013

UDK 334.7:34(497.4)

**KLJUČNE BESEDE:** poslovni subjekti, pravnoorganizacijske oblike, Slovenija  
**POVZETEK** - Agencija za javnopravne evidence in storitve vodi poslovni register kot osrednjo evidenco vseh poslovnih subjektov, ki se v Sloveniji ukvarjajo s pridobitno ali nepridobitno dejavnostjo. Medtem ko organizacijske oblike poslovnih subjektov določa korporacijska zakonodaja (na primer Zakon o gospodarskih družbah), je odločitev o ustanovitvi ali prenehanju poslovnega subjekta odvisna od trenutne faze v gospodarskem ciklu (konjunktura ali recesija). Na izbiro organizacijske oblike poslovnega subjekta pa vplivajo tudi davčna in širša gospodarska politika, obveščenost in znanje ustanoviteljev ter njihovih svetovalcev, javna podoba posameznih organizacijskih modelov in preference ustanoviteljev. Prispevek analizira spremembe v strukturi poslovnih subjektov v zadnjih dveh desetletjih v Sloveniji po njihovih pravnoorganizacijskih oblikah, od podjetnikov posameznikov do pravnih oseb, ki jih lahko razvrščamo na zasebnopravne in javnopravne.

UDC 334.7:34(497.4)

**KEY WORDS:** legal forms of business entities, Slovenia  
**ABSTRACT** - The Agency of the Republic of Slovenia for Public Legal Records and Related Services (AJPES) manages the Slovene Business Register as a central public database on all business entities located in Slovenia which performs profitable or non-profitable activities. Whereas the legal forms of business entities are laid down by the corporate legislation (the Companies Act, for example), the decision to establish or wind up a business entity depends to a great extent on the current phase of the trade cycle (economic conjuncture or recession). The choice of a legal form for business entity is influenced by the fiscal and wider economic policy, the information and knowledge of founders and their advisers, the public image of various organisational models and individual preferences of founders. The paper analyses the changing structure of registered business entities with regard to their legal form, ranging from individual entrepreneurs to legal persons, which may be classified either as private or public, in the last two decades in Slovenia.

### 1 Uvod

Po 3. členu Zakona o poslovnem registru (ZPRS-1) Agencija za javnopravne evidence in storitve (AJPES) vodi, vzdržuje in upravlja poslovni register, v katerega se vpisujejo podatki o enotah poslovnega registra, to je o poslovnih subjektih (na primer gospodarske družbe), njihovih delih (na primer podružnicah) in podružnicah tujih podjetij. Poslovni subjekti so pravne osebe, samostojni podjetniki in druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane dejavnosti s predpisom ali z aktom o ustanovitvi določene dejavnosti.

Za nekatere poslovne subjekte (na primer samostojne podjetnike) je AJPES kot upravljalca poslovnega registra tudi registrski organ, če pa je za registracijo poslovnega subjekta pristojen drug organ (na primer registrsko sodišče za registracijo gospodarske družbe ali zadruga), mora poslovni subjekt posredovati prijavo in akt o vpisu najpozneje v 15-ih dneh po registraciji. Poslovni subjekt, ki se ustanovi na podlagi zakona ali drugega predpisa (na primer javni zavod, zbornica ali druga oseba javnega prava), pa mora v 15-ih dneh po ustanovitvi posredovati prijavo upravljalcu poslovnega registra (10. člen ZPRS-1).

Zaradi enolične identifikacije enot poslovnega registra AJPES vsem enotam poslovnega registra ob njihovem vpisu v primarni register ali uradno evidenco dodeli matično številko, ki enolično določa vsako enoto poslovnega registra, in se je po izbrisu le-te iz poslovnega registra ne sme ponovno uporabiti (6. člen ZPRS-1).

Informacije o poslovnem registru Slovenije, ki jih periodično (po stanju konec vsakega trimesečja) objavlja AJPES (pred uvedbo poslovnega registra je podatke o poslovnih subjektih zbiral in objavljala Statistični urad Republike Slovenije, prim. Statistični urad Republike Slovenije, 1995-2004), so bogat vir informacij o strukturi poslovnih subjektov,

časovni dinamiki ustanavljanja in prenehanja le-teh. Prispevek najprej prikazuje temeljne kategorije poslovnih subjektov po stanju dne 31. decembra 2013 in po številu najpomembnejše podskupine znotraj posameznih temeljnih kategorij (2. poglavje). Na podlagi ugotovitve, da so med poslovnimi najštevilčnejši gospodarski subjekti, ki so vpisani v poslovni register kot pravne osebe ali posamezniki, obravnavamo strukturo in časovno dinamiko razvoja registriranih gospodarskih subjektov na ozemlju Slovenije v času od 1994 do 2013 (3. poglavje). Končne ugotovitve povzema sklep (4. poglavje).

## **2 Število in struktura poslovnih subjektov v Sloveniji konec 2013**

Po podatkih Poslovnega registra Slovenije je bilo na dan 31. 12. 2013 v Sloveniji registriranih 193.412 poslovnih subjektov, med njimi so bili najštevilnejši samostojni podjetniki posamezniki (78.760 ali 40,7 %), ki so jim sledile gospodarske družbe (68.416 ali 35,4 %). Med gospodarske subjekte lahko uvrstimo tudi bistveno manj številne zadrage (366 ali 0,2 %) in gospodarska interesna združenja, ustanovljena po Zakonu o gospodarskih družbah (161 ali 0,08 %) ali po Uredbi 2137/1985/EGS o Evropskem gospodarskem interesnem združenju (3 ali 0,0016 %), medtem ko do sestave tega prispevka v Sloveniji ni bila registrirana nobena evropska družba (SE) po Uredbi 2157/2001/ES niti evropska zadruga (SCE) po Uredbi 1435/2003/ES.

Kategorija druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane ali s predpisom določene dejavnosti (11.918 ali 6,2 % vseh poslovnih subjektov), zajema posameznike v zelo raznolikih dejavnostih. Med njimi so najštevilnejši nosilci dopolnilne dejavnosti na kmetiji (5.125), ki jim sledijo samozaposleni v kulturi (2.236), registrirani zdravniki, zobozdravniki in zdravstveni delavci (2.236), evidentirani odvetniki (984), registrirani sobodajalci (787), zasebni športni delavci (409), poklicni športniki (382), samostojni novinarji (230), proizvajalci električne energije (148), notarji (92), registrirani lekarnarji (84), izvršitelji (45), evidentirani detektivi (45), registrirani zasebni raziskovalci (21), morski ribiči (18), zasebni učitelji in vzgojitelji (12) in drugi (1).

Med subjekti, ki jih lahko uvrstimo v sklop nepridobitnih pravnih oseb zasebnega prava, so najštevilnejša društva (23.005), njim pa sledijo sindikati (3145), zavodi (2607), agrarne, pašne in druge skupnosti (377), ustanove (267), skupnosti lastnikov stanovanj (169), politične stranke (79) in še druge skupine.

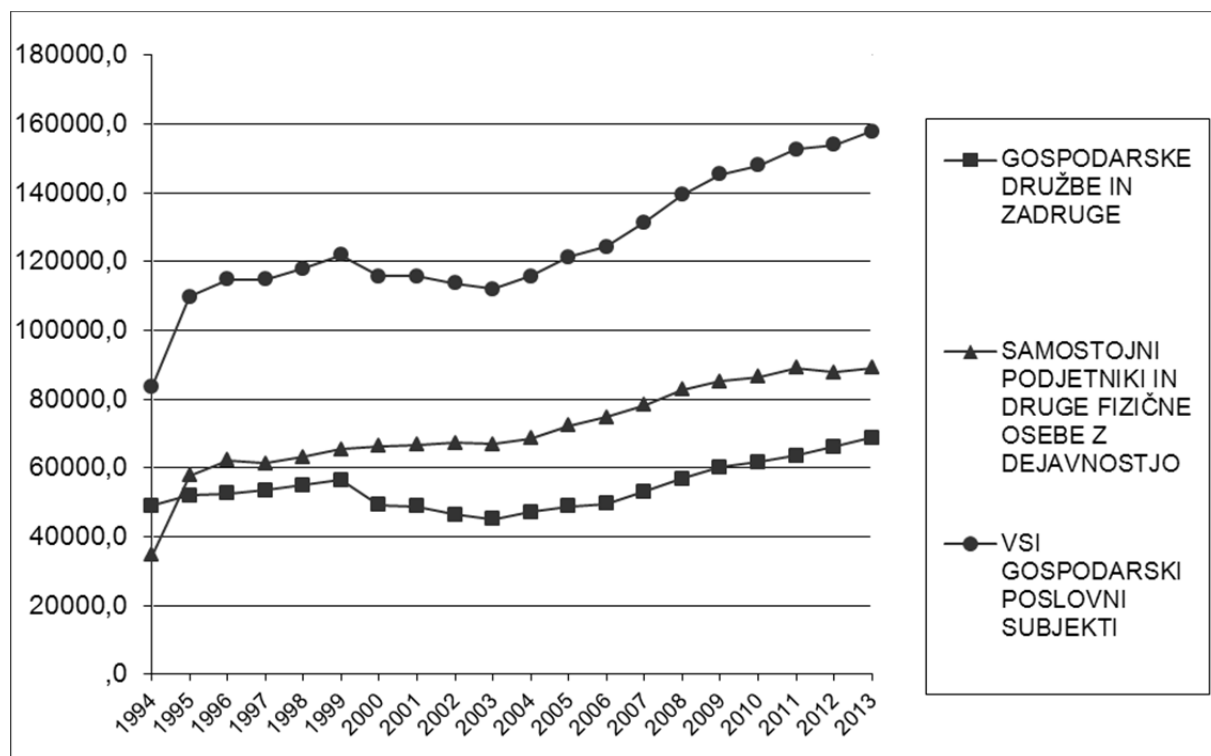
Med poslovnimi subjekti je bilo tudi 2.793 pravnih oseb javnega prava (1,4 % vseh poslovnih subjektov). Med njimi so najštevilnejši javni zavodi (1.462), krajevne skupnosti (881) in občine (211), osrednjih državnih organov in organizacij je manj (AJPES, 2014).

## **3 Časovna dinamika, motivi za ustanavljanje gospodarskih subjektov in izbiro organizacijskih oblik**

Število in struktura poslovnih subjektov kot trenutni znak je vsota števila poslovnih subjektov na začetku časovnega obdobja in števila subjektov, ustanovljenih v tem časovnem obdobju, zmanjšana za število subjektov, ki so v istem obdobju prenehali delovati in bili izbrisani iz poslovnega registra.

Podatki za število gospodarskih subjektov v obdobju od 1994 do 2013 kažejo za celotno obdobje dolgoročno pozitiven trend: število podjetnikov in drugih oseb, ki opravljajo dejavnost, je bilo konec 2013 2,6-krat večje od števila obratovalnic samostojnih obrtnikov konec 1994 (kategorija podjetnikov je bila uvedena šele z Zakonom o gospodarskih družbah leta 1993 (ZGD), zato je tedaj statistično še niso spremljali). Število gospodarskih družb in zadrug pa se je v istem obdobju povečalo za 1,4-krat, število vseh gospodarskih subjektov pa za 1,9-krat.

*Graf 1:* Število in struktura gospodarskih subjektov v Poslovnem registru Slovenije od 1994 do 2013 (stanje konec leta)



*Vir:* AJPES, Statistični urad Republike Slovenije.

Nastanek novega poslovnega subjekta je odraz z ustavo zagotovljene svobodne gospodarske pobude. V praksi na nastajanje in prenehanje gospodarskih subjektov vplivajo podjetniške sposobnosti posameznikov, širša gospodarska gibanja, pravna ureditev in širše družbenoekonomsko okolje. Kakor je logično pričakovati, da gospodarska kriza zmanjšuje sposobnost že obstoječih gospodarskih subjektov za preživetje, pa se zdi, da recesija nima vedno negativnega vpliva na število novonastalih subjektov. Kot kažejo podatki o naraščajočem številu gospodarskih subjektov po letu 2008, se prav v kriznih razmerah, zlasti s pridobivanjem statusa podjetnika ali ustanavljanjem malih družb z omejeno odgovornostjo, vse pogosteje poskušajo samozaposeliti osebe, ki bi v drugačnih, ugodnejših razmerah sicer sklenile delovno razmerje za nedoločen čas z že delujočimi gospodarskimi subjekti.

Na strukturo novoustanovljenih oziroma vseh gospodarskih subjektov pa vpliva zlasti pravna tipologija gospodarskih subjektov, predpisane statusne zahteve za opravljanje različnih dejavnosti in iz njih izhajajoče omejitve, obveznosti in stroški poslovanja, nadalje poznavanje in preference ustanoviteljev glede posameznih organizacijskih oblik, davčna politika in ukrepi podjetniškega podpornega okolja.

Po drugem odstavku 4. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) se z zakonom lahko določi, da posamezne gospodarske posle opravljajo družbe, določene z zakonom, nekatere vrste družb ali druge organizacije. Tako na primer mora biti banka ali hranilnica organizirana v pravnoorganizacijski obliki delniške družbe ali evropske delniške družbe (38. člen in prvi odstavek 380. člena ZBan-1). Po drugi strani se za osebe, ki kot posamezniki ali skupno opravljajo kmetijsko ali gozdarsko dejavnost, Zakon o gospodarskih družbah uporablja le, če se na njihovo zahtevo v register vpišejo kot družbe ali kot podjetniki v Poslovni register Slovenije (drugi odstavek 9. člena ZGD-1).

Med pravnimi okviri zavezujoče vplivajo tudi prisilne določbe o najmanjšem številu posameznikov ali pravnih oseb, ki morajo sodelovati pri organiziranju novega poslovnega subjekta. V tem pogledu je najenostavnejši poslovni subjekt samostojni podjetnik, ki opravlja gospodarsko dejavnost in vodi podjetje, pridobiva dobiček, nosi tveganje in odgovarja za svoje obveznosti z vsem premoženjem. Pravne osebe nastanejo na podlagi posebnega ustanovitvenega akta, pri njihovi ustanovitvi, upravljanju in poslovanju pa so predpisane večje ali manjše formalnosti, ki so najbolj natančno in zahtevno urejene za delniške družbe. Nekatere družbe (družbo z omejeno odgovornostjo, delniško družbo in evropsko delniško družbo) lahko ustanovi ena sama oseba (169. člen in 473. člen ZGD-1, 2. člen Uredbe 2157/2001/ES), medtem ko mora osebna družba imeti najmanj dva družbenika (76. in 135. člen ZGD-1), zadruga pa najmanj tri člane (4. člen ZZad). Zgornjo mejo števila družbenikov zakon predpisuje edino za družbo z omejeno odgovornostjo (zakon: 50), če minister, pristojen za gospodarstvo, ne odloči drugače (473. člen ZGD-1).

Finančni dejavniki, ki vplivajo na izbiro pravnoorganizacijske oblike, so obseg in vrsta odgovornosti družbenikov, članov in ustanoviteljev za obveznosti gospodarskega subjekta in po drugi strani najmanjši znesek sredstev, ki jih mora(jo) ustanovitelj(i) zagotoviti ob ustanovitvi gospodarskega subjekta.

Če je vpis gospodarskega subjekta povsem odvisen od volje posameznika ali nove pravne osebe kot nosilca podjetja, je postopek za prenehanje gospodarskega subjekta bolj zapleten, ker skuša zavarovati koristi tudi drugih deležnikov: upnikov, delavcev, države in drugih; gre za postopek prostovoljne ali prisilne likvidacije ter stečaj. Prenehanje po skrajšanem postopku brez likvidacije s prehodom premoženja družbe na družbenike na eni strani in s prevzemom odgovornosti družbenikov za morebitne neporavnane obveznosti družbe ureja ZGD-1 za delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo (425. do 429. in 522. člen ZGD-1). Ker je bilo v devetdesetih letih ustanovljenih veliko družb na zalogo, brez premoženja in dejanskega poslovanja, je Zakon o finančnem poslovanju ob določenih pogojih predvidel izbris teh družb brez likvidacije (Zakon o finančnem poslovanju podjetij, ZFPPod, 1999), kar je sprožilo zmanjševanje števila gospodarskih družb v letih 1999 do 2003.

## 4 Sklep

Število poslovnih subjektov v zadnjih dveh desetletjih narašča med drugim tudi zaradi vse širšega kroga fizičnih oseb, ki se po sektorskih predpisih morajo vpisati v poslovni register (na primer: notarji, samozaposleni v kulturi, samostojni novinarji, nosilci dopolnilne dejavnosti na kmetiji, zasebni zdravniki, zobozdravniki in drugi zdravstveni delavci, odvetniki, detektivi, športni delavci itd.).

Na dinamiko vpisov in izbrisov subjektov vplivajo predvsem gospodarska gibanja in velikokrat tudi pravna regulativa. Zdi se, da krizne razmere vplivajo na zmanjševanje števila

osebnih družb, ker je neomejena osebna odgovornost družbenika preveliko breme za skupni podjem. Na naraščanje števila družb z omejeno odgovornostjo vpliva razmeroma enostavno upravljanje teh družb, visoka stopnja notranje avtonomije in večje možnosti preživetja družbe v primeru insolventnosti, na primer s konverzijo terjatev upnikov v kapitalski vložek, medtem ko takšni mehanizmi za druge osebne družbe in za zadrage niso predvideni.

Pravna regulativa poskuša ujeti ravnotežje med liberalizacijo z namenom odpravljanja nepotrebnih administrativnih ovir za ustanavljanje in delovanje gospodarskih subjektov (na primer točke VEM – vse na enem mestu) in varovalnimi določbami, s katerimi se preprečujejo zlorabe pri ustanavljanju novih bodisi prenehanju obstoječih gospodarskih subjektov.

## LITERATURA

1. AJPES. (2014). Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po pravnoorganizacijskih oblikah, po četrletjih. Spletna stran: [http://www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/Porocila/posl\\_subj\\_poo\\_31122013.pdf](http://www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/Porocila/posl_subj_poo_31122013.pdf) [Citirano 3. 3. 2014 ob 18.00 uri].
2. Statistični urad Republike Slovenije. Statistični letopisi. 1995-2013. Spletna stran: [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_letopis\\_prva.asp](http://www.stat.si/publikacije/pub_letopis_prva.asp) [Citirano 3. 3. 2014 ob 18.00 uri].
3. Uredba Sveta (EGS) št. 2137/85 z dne 25. julija 1985 o Evropskem gospodarskem interesnem združenju (EGIZ). 1985. Uradni list Republike Slovenije št. 199.
4. Uredba Sveta (ES) št. 1435/2003 z dne 22. julija 2003 o statutu evropske zadrage (SCE). 2003. Uradni list Republike Slovenije št. 207.
5. Uredba Sveta (ES) št. 2157/2001 z dne 8. oktobra 2001 o statutu evropske družbe (SE). 2001. Uradni list Republike Slovenije št. 294.
6. Vlada Republike Slovenije. 2014. Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o kmetijstvu. Prva obravnava. EVA 2013-2330-0105. Spletna stran: <http://imss.dz-rs.si/imis/316beffb1414f838cf7e.pdf> [Citirano 3. 3. 2014 ob 18.00 uri].
7. Zakon o bančništvu (ZBan-1). 2014. Neuradno prečiščeno besedilo (NPB15). Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4300> [Citirano 3. 3. 2014 ob 18.00 uri].
8. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). 2014. Neuradno prečiščeno besedilo (NPB9). Spletna stran: [http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=78784D1438E25002C1257C000039F556&db=urad\\_prec\\_bes&tip=doc](http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=78784D1438E25002C1257C000039F556&db=urad_prec_bes&tip=doc) [Citirano 3. 3. 2014 ob 18.00 uri].
9. Zakon o Poslovnem registru Slovenije (ZPRS-1). 2014. Neuradno prečiščeno besedilo (NPB1). Spletna stran: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3726> [Citirano 3. 3. 2014 ob 18.00 uri].
10. Zakon o zadrugah (2009). Uradni list Republike Slovenije, št. 97.

## Novi pristopi pri poučevanju štirih veščin tujega jezika

UDK 811.111'243:37

**KLJUČNE BESEDE:** angleščina, poučevanje, učenje, veščine, inovativne metode

**POVZETEK** - Angleščina kot svetovni jezik za sporazumevanje predstavlja enega najpomembnejših učnih predmetov v evropskem prostoru, zlasti v času globalizacije. Z njo se srečamo že v osnovni in srednji šoli, kasneje pa tudi na visokošolski stopnji v obliki strokovne angleščine. Pri poučevanju tujega jezika morajo učitelji upoštevati vse štiri veščine: pisanje, branje, poslušanje in govorjenje. Čeprav so vse enako pomembne, se zadnjih 15 let pojavlja trend, ki poudarja predvsem govor in poslušanje. Glavni dejavniki, ki so vplivali na ta razvoj, so uvajanje inovativnih metod poučevanja, ki temeljijo na novem znanju o jeziku in poučevanju na podlagi konteksta z integriranim pristopom pri razvijanju štirih jezikovnih veščin. V skladu s to prakso je bila izvedena raziskava, ki je pokazala, kako se na te trende odzivajo dijaki in študenti ter kako se z drugačnimi pristopi soočajo učitelji. V raziskavi je sodelovalo sedem evropskih držav, ki so pripravile enoten model učne enote s poudarkom na govoru in poslušanju. Po učni enoti so učenci rešili enotno oblikovan test ter izpolnili vprašalnik, ki se je nanašal na njihovo subjektivno dožemanje drugačnega načina poučevanja. Raziskava je pokazala, da se kljub razlikam med državami in njihovimi kulturami večina učiteljev sooča s podobno težavo: kako pri dijakih in študentih razviti ti dve veščini.

UDC 811.111'243:37

**KEY WORDS:** English, teaching, learning, skills, innovative methods

**ABSTRACT** - As the universal language of communication, the English language presents one of the most important subjects in the European area, especially in times of globalisation. We already learn general English in primary and secondary school and later at the higher education level in the form of professional English. In teaching a foreign language, teachers should consider all the four skills: writing, reading, listening and speaking. Despite the fact that they all are equally important, there have been trends towards stressing the importance of speaking and listening for the last 15 years. The main factors that have influenced this development are the introduction of new, innovative teaching methods based on new knowledge about the language, context-based teaching and an integrated approach to developing the four language skills. In accordance with this practice, a research study was conducted, showing how pupils and students respond to these trends and how teachers deal with the different approaches. The research included seven European countries that prepared a uniform model of a teaching unit with emphasis on speaking and listening. After the activities, the students took a uniform test and completed a questionnaire that referred to their subjective opinion regarding the different way of teaching. Despite considerable differences among the countries and their cultures, the research has shown that the majority of teachers face the same problem: how to develop the aforementioned skills in students.

### 1 Uvod

Učitelji strokovne angleščine so v današnjem izobraževalnem sistemu postavljeni v položaj, ko morajo poleg splošne angleščine v določeni meri obvladati tudi stroko. Na drugi strani pa se soočajo s spremembami v načinih poučevanja jezika, saj so v ospredje postavljene potrebe študentov. To pomeni, da morajo učitelji nenehno sodelovati s študenti in prilagajati metode poučevanja, strategije učenja in učna gradiva. Takšen pristop zahteva, da učitelji aktivno raziskujejo in poskušajo biti pri pouku čim bolj inovativni.

Na splošno je na poučevanje angleščine vplivalo v zadnjih letih več dejavnikov. Na primer, učitelji manj uporabljajo tradicionalne metode. Priporočajo se metode, ki temeljijo na učnih potrebah in ciljih udeležencev. Le-ti naj bodo izpostavljeni jeziku prek konteksta (pristopa »od spodaj navzgor« in »od zgoraj navzdol«), pri čemer morata biti shematični in jezikovni vidik uravnotežena. Vse več je tudi govora o registru jezika, tj. o različnih žanrih, kot so akademski, strokovni, novinarski, formalni, pogovorni idr. S pomočjo prepoznavanja teh lastnosti lahko učitelji pripravijo učinkovitejša gradiva, ki vsebujejo jezik v realnih situacijah. Eden izmed dejavnikov, ki tudi vplivajo na spremenjen način poučevanja, je povezovanje veščin v okviru konteksta. Študenti morajo namreč razviti štiri osnovne veščine, in sicer: branje, pisanje, govorjenje in poslušanje. Integrirane veščine, npr. branje, pisanje in besedišče, ali pa govorjenje, izgovarjava, poslušanje, in medkulturne razlike na osnovi realnih situacij,

vplivajo na razvoj jezikovnih veščin. Torej, študenti so uspešni, če so izpostavljeni namenski in realni komunikaciji v določenem kontekstu (Hinkel, 2006). Pri strokovni angleščini to pomeni, da učitelji v pedagoški proces vključijo tudi strokovne besede in fraze.

Učitelji tujega strokovnega jezika se sprašujejo zlasti, kako naj ga poučujejo, da bo študentom zanimiv, da ga bodo ti dejansko razumeli in da bodo s tem pridobili novo znanje. Rižnar (2009) izpostavlja vprašanje vsebin, ki naj bi jih učitelji obravnavali, saj se le-te razlikujejo glede na srednješolsko in visokošolsko stopnjo, smer študija oz. specializacijo. Poleg vsebin je pomemben način, kako so te vsebine predstavljene študentom, ki si želijo vedno bolj inovativne načine poučevanja. Zato morajo biti učitelji velikokrat iznajdljivi, motivirani in vedoželjni.

Kako torej študenta najbolje naučiti vseh štirih veščin? Hinkel (2006) predlaga, da pri bralnih veščinah učitelji upoštevajo (slabe) predhodne lingvistične veščine. Poznavanje besedila vnaprej je pomembno za uspešno razumevanje pomena. Branje pa je mogoče povezati tudi z usvajanjem novih besed. Pri razvijanju veščin pisanja naj vsebina temelji na prepoznavni temi, pri čemer je treba upoštevati tudi formalnost. Pri pisanju je mogoče povezati slovnico in besedišče v neko smiselno in ustrezno komuniciranje. Pri poslušanju velja tako način »od zgoraj navzdol« (medkulturnost, poznavanje teme, namigovanje) kot tudi način »od spodaj navzgor« (prepoznavanje besed, stavkov, posameznih glasov). Na splošno velja, naj učitelji uporabljajo avtentične avdio in video posnetke, kar pa študentom včasih lahko povzroči težave zaradi hitrega govora, njegovih posebnih značilnosti, besedišča, kulturnih razlik idr. Pomembno je, da se naloge za razvijanje veščin poslušanja izvajajo z namenom komunikacije. Poslušanje je lahko povezano z govorjenjem, slovnico in novim besediščem. Veščina, ki večini študentov iz naše predhodne raziskave predstavlja največjo težavo, je govorjenje. Pri tem ne smemo zanemariti razumevanja. Razvijanje govornih sposobnosti naj temelji na določenih nalogah ali kontekstu, kjer so vključene tudi specifične slovnične strukture. Pri tem je mogoče poudariti tudi izgovorjavo, socialno-kulturne značilnosti komuniciranja in raven formalnosti.

Učitelji tujega strokovnega jezika so torej pred resničnim izzivom, kako najbolje predstaviti ustrezne vsebine ter hkrati zadovoljiti potrebe študentov in jim zagotoviti ustrezno znanje.

## **2 Namen raziskave**

V okviru vseživljenjskega učenja (VŽU) je bila Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto vključena v dveletni program Leonardo da Vinci Partnerstva, ki je bil namenjen izmenjavi mnenj in znanja glede inovativnih učnih metod pri poučevanju strokovne angleščine (»Sharing Innovative Language Teaching Methods at Vocational Schools«). V času projekta so učitelji in študenti skupaj oblikovali učni proces in gradiva z namenom, da bi našli pristope, ki zagotavljajo novo znanje in krati zadovoljujejo potrebe študentov. Predhodna raziskava je pokazala, da se študenti večinoma soočajo s slabim besediščem, s pomanjkanjem samozavesti, kadar morajo spregovoriti, in s težavami, ko morajo napisati kakšen sestavek.

Na tej podlagi smo izvedli drugo raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti, ali lahko s priljubljenostjo neke aktivnosti študente motiviramo, da prepoznajo koristnost te aktivnosti. Zanimalo nas je tudi, ali ta motiviranost študentov lahko prispeva k večji samozavesti pri govornih veščinah in posledično k boljšemu učnemu rezultatu.

### 3 Metodologija

V raziskavi, ki je bila izvedena decembra 2012, sta sodelovala 102 študenta iz 7 držav (Turčija kot projektni vodja, Portugalska, Italija, Madžarska, Litva, Poljska in Slovenija). Na začetku smo skupaj oblikovali skupno učno enoto, kjer smo določili zaporedje določenih aktivnosti, tematika pa je bila odvisna od posameznega učitelja. Ta enota je obsegala štiri učne ure, namenjene usvajanju snovi, in eno učno uro za pisni in ustni preizkus znanja. Snov je bila posredovana v skladu z željami in potrebami, ki so jih študenti predhodno izrazili, in sicer smo upoštevali, da imajo slabo besedišče ter težave z govorjenjem in pisanjem. Pisni preizkus je obsegal pet nalog (kolokacije, vstavljanje besed v besedilo, naloga izbirnega tipa, ugotavljanje napačne besede in kratek sestavek), pri ustnem preizkusu pa so študenti odgovarjali na vprašanja.

Na koncu so študenti izpolnili anketni vprašalnik, ki je vseboval šest vprašanj o aktivnostih in načinu ocenjevanja. Najprej so izbirali najljubšo in najkoristnejšo aktivnost učne enote, in sicer: (a) pogovor, komentiranje in razprava na podlagi video posnetkov, (b) pisanje kratkega sestavka, (c) branje in razumevanje novih besed s pomočjo besedila, (č) slovnične vaje z uporabo besedila, (d) ustvarjanje križanke, (e) igranje vlog v dialogu, (f) ustvarjanje dialoga in (g) ocenjevanje kolegov. Vprašani so bili tudi, ali so imeli na voljo dovolj časa za aktivnosti oz. za katere aktivnosti bi potrebovali več časa ter katero gradivo je najprimernejše (delovni listi, avdio posnetki, video posnetki, predstavitve PowerPoint in knjige). Na koncu so morali izbrati najtežjo nalogo pri pisnem izpitu in oceniti, ali mislijo, da so uspešno opravili ustni preizkus znanja.

### 4 Rezultati

V anketi so študenti kot najljubšo aktivnost med vsemi osmimi v povprečju največkrat izbrali naloge, povezane z govornimi veščinami (31 %). Ostale aktivnosti so izbrali povprečno v 10-15 %. Zanimivo pa je dejstvo, da so s težavo ocenjevali svoje kolege.

Med temi osmimi aktivnostmi so morali študenti izbrati po njihovem mnenju najkoristnejšo. V povprečju so se spet največkrat odločili, da so govorne sposobnosti, kot so komentiranje, razprave in pogovori na podlagi video posnetkov, zanje najkoristnejše (25 %). Le nekaj manj (24 %) jih je kot najkoristnejšo aktivnost izbralo branje in razumevanje novih besed s pomočjo besedila. Presojanje dela kolegov pa so študenti ocenili za popolnoma nekoristno aktivnost.

Čeprav je imela večina (87 %) dovolj časa za vse aktivnosti, je 13 % študentov dejalo, da bi potrebovali več časa za pisanje kratkega spisa. Ta aktivnost jim je bila v povprečju zelo nepriljubljena (6 %) in nekoristna (4 %).

Študenti so pri vajah najraje uporabljali delovne liste (53 %), ki so jih učitelji pripravili na podlagi različnih gradiv. Avdio in video posnetke, predstavitve v PowerPoint-u in knjige je v povprečju izbralo 8-16 % študentov.

V zvezi s pisnim in ustnim preizkusom so študenti odgovarjali na dve vprašanji. Najprej so morali izbrati nalogo, ki je bila po njihovem mnenju najtežja pri pisnem preizkusu. Od vseh študentov jih je 43 % dejalo, da je bil kratki spis za njih najtežja naloga. Presenetljivo je, da je le 11 % študentov izbralo naloge, pri katerih ugotavljamo napačno besedo (»odd one out«), kar pomeni, da je bila zanje to najlažja naloga pisnega testa, čeprav se s tako nalogo prej niso



nikoli srečali. Izraziti so morali tudi svoje mnenje o tem, ali mislijo, da so uspešno opravili ustni preizkus, pri čemer še niso bili seznanjeni z rezultati tega preizkusa. Kar 66 % študentov je bilo prepričanih, da so test zagotovo uspešno opravili.

## 5 Sklep

Raziskava je pokazala, da obstaja povezava med priljubljenostjo in koristnostjo, če so študenti dovolj motivirani. Tako bolj aktivno sodelujejo in lahko dosežejo boljši učni uspeh. Čok (1999) trdi, da je uspeh pri učenju povezan z motivacijo. Gre namreč za proces, kjer se poučevanje spremeni v učenje. To pa posledično vpliva na boljšo samopodobo študenta, kar se je pokazalo tudi v našem primeru. Študenti so kot najljubše aktivnosti izbrali naloge za razvijanje govornih veščin, čeprav so imeli pred tem precej slabo mnenje o svojih govornih sposobnostih. Ne glede na to, da so z veseljem sodelovali pri teh aktivnostih, pa je bila njihova samozavest po testiranju nekoliko nižja od pričakovane.

Enako ugotavlja Špiljak s sod. (2004) z Ekonomske fakultete v Zagrebu. Čeprav učni načrt pri predmetu poslovna angleščina zadovoljuje potrebe študentov, so ti menili, da bi moral biti večji poudarek na govornih veščinah in interakciji, ki pa naj bo v skladu z zahtevami trga dela. Poleg tega so izpostavili tudi več ustrezne terminologije.

Učitelji torej morajo ustrezno povezati veščine v učnem procesu, da študentom omogočijo bolj zanimivo izkušnjo, kar povečuje njihovo motiviranost za delo in s tem tudi željo po učenju. Če so vsebine aktualne in podane na način, da si študenti izkušnjo zapomnijo, obstaja večja verjetnost, da bodo novo znanje usvojili in ga uporabili v praksi.

## LITERATURA

1. Čok, L., Skela, J., Kogoj, B. in Razdevšek-Pučko, C. (1999). Učenje in poučevanje tujega jezika: smernice za učitelje v drugem triletju osnovne šole. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
2. Hinkel, E. (2006). Current Perspectives on Teaching the Four Skills. *Tesol Quartely*, 40, št. 1, str. 109-131.
3. Rižnar, I. (2009). Poslovna angleščina v slovenskem visokem šolstvu. Koper: Fakulteta za management.
4. Špiljak, V., Sladoljev Agejev, T., Gjukić, N. in Rizmaul, M. (2004). The Syllabus of a business English course – a reality check. V: Galetić, L. (ur.). *An Enterprise Odyssey: Building Competitive Advantage*. Zagreb: Ekonomska fakulteta.

## Interkulturalna kompetentnost menadžera i poslovanje na globalnom tržištu

UDK 005:316.7:339.5

**KLJUČNE BESEDE:** globalizacijski procesi, poslovanje na globalnom tržištu, interkulturalna komunikacija, interkulturalna kompetentnost menadžera

**POVZETEK** - Obilježen globalizacijskim procesima, svijet novoga doba suočava se s ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi te novim društvenim, političkim i gospodarskim odnosima. Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, povećane financijske tokove te stvaranje globalnog svjetskog tržišta. U uvjetima dinamičnih globalnih promjena suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čije se vještine kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja, preko interpersonalnih i komunikacijskih vještina ophođenja s ljudima različitih kultura, svjetonazora i vrijednosnih sustava, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Interkulturalni pristup menadžmentu podupire interkulturalnu komunikaciju usmjerenu na postizanje učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu, pri čemu se interkulturalna kompetentnost menadžera smatra jednom od osnovnih pretpostavki poslovnog uspjeha na globalnom kulturno – pluralnom tržištu.

UDC 005:316.7:339.5

**KEY WORDS:** globalisation processes, business in the global market, intercultural communication, intercultural competence manager

**ABSTRACT** - Marked by the globalisation process of the new age, the world is facing a rapid flow of information, capital, services, products and people, as well as new social, political, and economic relations. Globalisation of the economy as the foundation of a process that entails all other forms of globalisation strongly influences the unstoppable rise of trade and investment, increased financial flows and creating a global world market. In terms of dynamic contemporary global changes, the management is facing new challenges, which put a new – modern manager in the spotlight, whose skills range from general conceptual and technical knowledge, through interpersonal and communication skills dealing with people of different cultures, beliefs and value systems, to specific skills of change management. The intercultural management approach supports intercultural communication aimed at achieving efficient business in the global market, where the intercultural competence of managers is considered one of the basic assumptions of business success in the global cultural – plural market.

### 1 Uvod

Svijet novoga doba obilježen globalizacijskim procesima, suočava se s ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi, tendencijom brisanja međudržavnih granica i novim ekonomskim, društvenim i političkim odnosima. Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, povećanje financijskih tokova, slabljenje nacionalnih ekonomija i stvaranje globalnog svjetskog tržišta (Bedeković i Golub, 2011). Sve izraženija mobilnost i uspostava novih tržišta fenomenu migracija u globalizacijskim uvjetima daju nove konotacije, a promijenjena demografska slika svijeta za posljedicu na jednoj strani ima jačanje ksenofobije, dok na drugoj strani jača svijest o potrebi interkulturalnog pristupa u iznalaženju rješenja sukoba između paradigmi individualizma i globalizma i njihove projekcije na globalnoj i nacionalnoj razini.

Teoretičari globalizacije u tom kontekstu govore o povezanosti svijeta koji počiva na informacijskoj tehnologiji i planetarnoj komunikaciji, a McLuhanova metafora svijeta kao globalnog sela oslikala je procese koji su u današnje vrijeme zaista postali globalnima. Izravni ili neizravni utjecaj drugih i drugačijih kultura na osobni život pojedinca u globalizacijskim uvjetima neminovno utječe na transformaciju individualnog identiteta (Portera, 2008) koja za posljedicu ima prevladavanje tradicionalne jednodimenzionalne usredotočenosti na nacionalnost i naciju – državu te proširivanje pojma nacionalnog identiteta novim interkulturalnim – identitetima.

Kao koncept koji kulturu promatra kao otvorenu, dinamičnu i promjenjivu kategoriju, interkulturalizam polazi od interkulturalne ideje kao poveznice ljudi različitih etniciteta, kultura, jezika, religija i svjetonazora, a njegovi su ciljevi usmjereni na razumijevanje načina funkcioniranja kulturno pluralnih zajednica kroz razumijevanje obilježja vlastite i drugih kultura, razumijevanje posljedica diskriminacije kulturno drugačijih, te poticanje nestereotipnog mišljenja, antipredrasudnih stavova, tolerancije i snošljivosti.

Oblikovanje budućnosti koja će, ili potvrditi ili opovrgnuti različite scenarije koji predviđaju izgled globalne slike svijeta u 21. stoljeću (Milardović, 2004) u centar pozornosti dovodi brojna pitanja vezana za problematiku međusobnog razumijevanja, tolerancije i globalne solidarnosti, ne više u McLuhanovu virtualnom, nego u današnjem, stvarnom, živućem globalnom selu. Promišljanje interkulturalizma u tom kontekstu podrazumijeva otvorenost prema drugim kulturama i promicanje kulturnih različitosti kao izvora obogaćivanja društva temeljenoga na razumijevanju i prihvaćanju drugačijih svjetonazora i stilova života, te promicanju interkulturalne kompetentnosti neophodne za uspostavljanje poslovnih kontakata na globalnom tržištu koja postaje ključni čimbenik interkulturalne komunikacije prilikom uspostavljanja međunarodnih poslovnih odnosa.

## **2 Interkulturalna kompetentnost kao pretpostavka interkulturalne komunikacije i međunarodne suradnje**

Globalizacija poslovanja, dinamično i promjenjivo okružje i interakcija pripadnika različitih kultura neke su od temeljnih odrednica života 21. stoljeća u kojemu je ljudski kapital postao središtem poslovnih strategija suvremenih poslovnih sustava. Učinkovito upravljanje poslovnim sustavima u uvjetima globalnog poslovanja podrazumijeva stvaranje potencijala za postizanje rezultata na dugi rok (Bedeković, 2010), a među osnovnim silama koje potiču pojačanu potrebu za promjenama ističu se one koje su potencirane promijenjenom naravi radne snage kao posljedicom suočavanja s kulturnim različitostima, nezaustavljivim napretkom novih tehnologija, gospodarskim diskontinuitetom i promjenjivom naravi gospodarske utakmice.

Promjenjive okolnosti suvremenog menadžmenta zahtijevaju redizajniranje poslovanja, procesa vođenja i procesa odlučivanja, pri čemu transformacija suvremenih poslovnih sustava iz piramida moći koje nadziru zaposlenike na fiksnim radnim mjestima u samoorganizirane skupine ujedinjene u globalnu tržišnu mrežu (Collins i Devanna, 2002) pred suvremene menadžere postavlja nove zahtjeve usmjerene na suočavanje s novim i nepoznatim izazovima. Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti i primjerenosti reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja. Pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima te mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti, pri čemu se na jednoj strani brišu ekonomske granice, dok se na drugoj strani pojavljuju nove granice uvjetovane kulturnim razlikama.

Poslovanje na globalnom tržištu u takvim okolnostima otvara mogućnost za nove individualne i društvene vrijednosti čiji su kreatori ljudi u stalnoj interakciji i komunikaciji koja u kontekstu susreta i razmjene kultura nužno dobiva prefiks interkulturalne, a tijekom poslovne komunikacije ostvaruje se interkulturalni dijalog identiteta. Interkulturalna komunikacija kao osnova toga dijaloga podrazumijeva interkulturalnu svijest o potrebi uočavanja, razumijevanja i uvažavanja kulturnih posebnosti te namjeru učenja i miroljubive socijalizacije (Bedeković,

2010). U tom se smislu interkulturalna komunikacija kao osnovno sredstvo inetrkulturalnog dijaloga odvija svaki put kada članovi jedne kulture stvaraju poruke koje trebaju biti razumljive članovima druge kulture, dok se poslovni partneri, bez obzira na prirodu i karakter poslovnog odnosa mogu smatrati akterima, nositeljima i promicateljima interkulturalne komunikacije.

Osnovna pretpostavka za uspostavljanje učinkovite interkulturalne komunikacije je stečena interkulturalna kompetentnost. Shvaćena kao sposobnost interkulturalno prikladnih načina razmišljanja i djelovanja (Piršl i sur., 2009), odnosno sposobnost učinkovite i prikladne interakcije u interkulturalnim situacijama, interkulturalna kompetentnost se temelji na specifičnim stavovima, znanju i vještinama (Hiller i Wozniak, 2009), a njeni ključni elementi obuhvaćaju interkulturalne stavove, interkulturalno znanje, vještine interpretiranja, vještine otkrivanja i interakcije, te kritičku kulturnu svjesnost i političku kulturu (Hrvatić i Piršl, 2007). U tom se kontekstu interkulturalno kompetentnom osobom može smatrati osoba koja posjeduje sposobnost viđenja odnosa između različitih kultura, sposobnost medijacije, interpretacije, kritičkog i analitičkog razumijevanja svoje kulture i kulture drugoga, dok se odlike interkulturalno kompetentne osobe ogledaju u pozitivnim ponašajnim karakteristikama poput strpljivosti, poštivanja, fleksibilnosti, empatije, mentalne otvorenosti, radoznalosti i tolerancije prema različitim stilovima razmišljanja i kulturnoj različitosti.

### **3 Interkulturalna kompetentnost menadžera u globalnom poslovanju**

Poslovna kultura kao strategija novog poslovnog svijeta u širokom međunarodnom prostoru predstavlja područje dodira različitih kultura, a kontigentnost veze između poslovnog svijeta i kulture ogleda se u temeljnom interesu menadžmenta usmjerenom na povećanje zarade u kulturno različitim sredinama uz što manje troškova (Sikavica i sur., 2008). Stoga se jednim od glavnih strateških ciljeva multinacionalnih korporacija i međunarodnih poslovnih sustava smatra otvaranje tvrtki, širenje proizvodnje i prodaje proizvoda, te postizanje konkurentske prednosti u raznim dijelovima svijeta. Učinkovit menadžment pritom ne uključuje samo razumijevanje tehničke strane posla, nego i razumijevanje načina na koji funkcioniraju kulturno različiti dionici poslovnog svijeta, a od menadžera se očekuje da, osim posjedovanja općih konceptualnih i tehničkih znanja i vještina upravljanja promjenama, posjeduju i specifične interkulturalne komunikacijske vještine ophođenja s ljudima različitih kultura, svjetonazora i vrijednosnih sustava.

Na tragu Druckerove konstatacije da je »ono što menadžeri rade posvuda isto, ali je način na koji rade posve različit« (1992, str. 204), ukorijenjenost menadžmenta u kulturi, ali i kulture u menadžmentu, ogleda se u povezivanju ljudi različitih kultura u zajedničke poslovne pothvate, pri čemu razlike u poslovnom ponašanju pripadnika različitih kultura zahtijevaju specifičan pristup usmjeren na uspostavljanje interkulturalnog odnosa koji će rezultirati uspješnom poslovnom suradnjom. Ključnom kompetencijom menadžera u ovom području smatra se interkulturalna kompetencija, čija kognitivna, emocionalna i komunikacijska dimenzija obuhvaćaju primjerena znanja, vještine i stavove koji omogućavaju razumijevanje vrijednosti vlastite i drugih kultura, točno profiliranje organizacijske i nacionalne kulture poslovnih partnera i suradnika, te primjereno ponašanje tijekom poslovne interkulturalne komunikacije s pripadnicima drugih kultura.

Globalno poslovanje karakterizira sve veći broj međunarodnih poslova koji podrazumijevaju znanja i vještine u vođenju poslovnih sastanaka i pregovaranju u međunacionalnim i međukulturalnim odnosima čiji uspjeh ovisi prvenstveno o poznavanju jezika na kome će se

sudionici sporazumijevati. Prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) među osnovne čimbenike koji utječu na uspjeh pregovora, a osobito onih koji se vode u međunacionalnim situacijama ubrajaju se ljudi, situacija i proces pregovora. Ljudi uključeni u pregovore na uspješnost procesa pregovora djeluju svojim karakteristikama ličnosti koje su posljedica kulture društva iz kojeg dolaze i organizacijskih vrijednosti njihove kompanije, situacija obuhvaća lokaciju, prostor i sastav pregovaračkih timova, dok je proces pregovora dominantno određen kulturnim obilježjima pregovarača.

Učinkovitost pregovora u značajnoj mjeri ovisi o interkulturalnoj kompetentnosti pregovarača i njihovoj pripremljenosti koja uključuje posjedovanje osnovnih informacija koje se odnose na poznavanje političke situacije, institucionalnih prilika, društvenih i kulturoloških obilježja te specifičnosti poslovne kulture i običaja u zemlji u kojoj se vode pregovori. Poznavanje političke situacije podrazumijeva osnovne informacije o političkom sustavu i stupnju demokracije, poznavanje institucionalnih prilika obuhvaća poznavanje valute, osnovne zakonske regulative, te carinskog, viznog i poreznog sustava. Poznavanje društvenih i kulturoloških obilježja obuhvaća poznavanje jezika, povijesti, kulture, religije, nacionalnih blagdana i vrijednosnih sustava (odnos prema obitelji i braku, ženama, manjinama, rasama, strancima), te poznavanje društvenih običaja i navika (upoznavanje, pozdravljanje, odijevanje, hrana, navike pri jelu, stanovanje, stav društva prema humoru, običaji pri darivanju ...), dok poznavanje poslovne kulture i običaja podrazumijeva posjedovanje općih informacija o temama i specifičnostima poslovne komunikacije tijekom pregovora, načinu rada (individualni ili timski rad), te općenito poznavanje temeljnih vrijednosti organizacijske kulture.

U posljednjih desetak godina razvijaju se novi pristupi istraživanju interkulturalne kompetencije, osobito u području menadžmenta i marketinga, proučavanjem fenomena kulturne inteligencije (KQ) kao jedne od ključnih dimenzija interkulturalne kompetentnosti neophodne za rad u međunarodnim i multinacionalnim kompanijama. Kulturna inteligencija obuhvaća sposobnost pojedinca da se primjenom različitih kognitivnih stilova učinkovito ponaša i djeluje u susretu s osobama drugačijeg kulturnog podrijetla (Piršl, 2013 prema Earley i Ang, 2003), usko je povezana s istraživanjima u području višestrukih inteligencija i česti je predmet rasprava u području kros – kulturalnog menadžmenta.

#### **4 Zaključak**

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

Polazeći od realnosti da današnji poslovni sustavi predstavljaju stjecišta različitih etniciteta, kultura, jezika, religija, svjetonazora i vrijednosnih sustava, kao i od činjenice da poslovne

aktivnosti na globalnom tržištu impliciraju susret, kontakt, komunikaciju i prihvaćanje, neizbježno podrazumijevajući i prefiks interkulturalnoga (Bedeković, 2010), izazovi budućnosti međunarodnog poslovanja ogledaju se u suvremeno strukturiranoj interkulturalnoj komunikaciji koja bi u globalnom poslovanju trebala artikulirati specifične oblike komunikacije koji će poslovni svijet promatrati iz različitih filozofskih kutova i širina. Poslovni susreti i neposredni kontakti između različitih kultura pritom bi trebali rezultirati svjesnim prihvaćanjem identiteta »drugoga« i razgrađivati stereotipe, predrasude, netoleranciju i stigmatizaciju među ljudima. U tom se kontekstu može promatrati i razvoj međusobnih odnosa, te prožimanje različitih kultura prilikom uspostavljanja globalnih poslovnih kontakata, pri čemu pitanje stjecanja interkulturalne kompetentnosti postaje ključnim pitanjem primjerene interkulturalne komunikacije usmjerene prema uspostavljanju učinkovitih međunarodnih poslovnih odnosa na globalnom tržištu.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment – vještine sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bedeković, V. (2010). Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
3. Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. Praktični menadžment, 2, št. 3, str. 57-63.
4. Collins, E. G. C., Devanna, M. A. (1994). Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Drucker, P. F. (1992). Nova zbilja. Zagreb: Novi Liber.
6. Drucker, P. F. (2005). Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: M. E. P. Consult.
7. Hiller, G. G., Wozniak, M. (2009). Developing an intercultural competence programme at an international cross-border university. Intercultural Education, 20, št. 1-2, str. 113-124.
8. Hrvatić, N., Piršl, E. (2007). Interkulturalne kompetencije učitelja. V: Babić, N. (ur.). Kompetencije i kompetentnost učitelja. Osijek: Učiteljski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 221-228.
9. Milardović, A. (2004). Pod globalnim šešišrom: društva i države u tranziciji. Zagreb: CIP.
10. Piršl, E., Diković, M., Pokrajac-Bulian, A. (2009). Intercultural Competence and Sensitivity from Students Viewpoint. V: Popov, N., Wolhuter, Ch., Leutwyler, B., Mihova in M., Ogunleye, J. (Ed.). Comparative Education and Teacher Training, Education Policy, School Leadership and Social Inclusion, 8, str. 363-368.
11. Portera, A. (2008). Intercultural education in Europe: epistemological and semantic aspects. Intercultural education, 19, št. 6, str. 481-491.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

## Vpliv načina vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu

UDK 005:351.84/.85

**KLJUČNE BESEDE:** vodenje, zadovoljstvo zaposlenih, javni zavodi

**POVZETEK** - Preučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje. V praksi poznamo vodje z različnimi pristopi in načini vodenja. Vsak izmed teh ima svoje prednosti in slabosti, prav vsi pa težijo k obvladovanju organizacije za učinkovito in uspešno doseganje njenih smotrov, ki so v skladu s smotri ustanoviteljev organizacije. Trdimo lahko, da različni načini vodenja v splošnem vplivajo na zadovoljstvo in delovno uspešnost v vsaki organizaciji. Če se omejimo na javne zavode, kjer država s svojo zakonodajo in drugimi zakonskimi akti ureja vse faze menedžmenta, je sposobnost oziroma prefinjen občutek za sodelavce in zaposlene ključen za uspeh. Nezadovoljni in nemotivirani zaposleni delajo manj in delo opravljajo slabše. Namen prispevka je s pomočjo kvantitativne empirične raziskave ugotoviti, ali vodenje vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v javnem zavodu. Vodenje namreč ne pomeni več le ukazovanja, temveč se vedno bolj približuje motiviranju zaposlenih, ki je eden ključnih dejavnikov za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja.

UDK 005:351.84/.85

**KEY WORDS:** management, employee satisfaction, public institution

**ABSTRACT** - The study of leadership has always been a very interesting and topical field. In practice, there are company leaders who have various approaches and styles of leadership. Each style and approach has its advantages and disadvantages, and all of them deal with managing organisations efficiently and effectively to achieve its objectives, which are in line with the aims of the founders of the organisation. It can be argued that different modes of governance generally affect satisfaction and success in any organisation. If we limit ourselves to public institutions, where the state adopted legislation and other laws to regulate virtually all the phases of management, the ability and a sophisticated feel for staff and employees are the key to success. Unhappy and unmotivated employees work less, and consequently, their performance is poor. By using quantitative empirical research, the purpose of this paper is to determine whether the management can influence the satisfaction and motivation of employees in a public institution. Leadership is no longer just a command. Instead, it much more addresses the motivation of employees, which is one of the key factors for achieving good economic results of the company.

### 1 Uvod

O vodenju kot ključnem dejavniku uspešnosti v organizaciji je napisano veliko knjig. Vodenje je samo ena od štirih temeljnih funkcij menedžmenta, vendar se v zadnjem času pogosto omenja kot tako pomembna sestavina, da jo mnogi vidijo kot samostojno funkcijo. Po Možini (2002, str. 36) vodenje sestavljajo skupina, vodja, člani in okolje; samo vodenje pa definira kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Tako vodja ne nastopa več samo v odločevalni vlogi, ampak postane predvsem motivator.

Za obstoj, rast in razvoj organizacije je potrebna dobra in dolgoročna strategija, vendar je še pomembnejše, da se ta strategija učinkovito izvaja. Pogoj, da strategija podjetja zaživi, je, da zaposleni poznajo cilje organizacije, jih ponotranjijo in tako vzamejo za svoje. Pri tem je pomembna vloga vodij na vseh ravneh, saj le-ti usmerjajo zaposlene, jih navdušujejo in motivirajo za doseganje ciljev, jih spodbujajo in jim pomagajo pri njihovih prizadevanjih. S tem ko vodje pozitivno pristopajo do svojih zaposlenih, pa niso samo na dobri poti do uspešnega izvajanja strategije, ampak tudi generirajo socialni kapital v oddelku.

Da se spremembe v organizaciji tudi zares zgodijo, je glede na teorijo najučinkovitejša metoda opolnomočenje, s katero vodje z deljenjem svojih pristojnosti med zaposlene aktivirajo sledilce (motivirane zaposlene). S tem ko vodje predajo del pristojnosti zaposlenim, priznajo, da kot vodje ne poznajo vseh odgovorov, bodo pa prevzeli vodenje in usmerjanje tistih, ki poznajo te odgovore.

Strategija in vodenje sta vsekakor povezana ključna dejavnika organizacije, kajti vodje, še posebej tisti na višjih ravneh odločanja, so tisti, ki navadno tudi oblikujejo strategijo in

določajo prihodnjo usmeritev podjetja. Tu pride do pojava povratne zveze, saj izbrana usmeritev (vrednote in cilji) deluje retroaktivno na izbor in razvoj vodij v podjetju. Vodje, v skladu s strategijo, določajo naloge in poskrbijo, da jih zaposleni tudi opravijo, ter skozi pravila in procese, ki potekajo v delovnem okolju, oblikujejo organizacijsko kulturo.

Pomembnost načina vodenja za uspešno delovanje organizacije v javnem ali zasebnem sektorju potrjujejo številne raziskave in večina rezultatov teh raziskav kaže, da imajo dobri vodje zelo velik vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo strank ali zadovoljstvo zaposlenih.

Vodje in njihovi sledilci morajo delovati usklajeno. Eden od znakov resonančnega vodenja je skupina sledilcev, ki dela v sozvočju z dobrim razpoloženjem in navdušenjem vodje. Nekateri avtorji zato trdijo, da so čustva tisto lepilo, ki drži člane skupine skupaj in povzroča, da ljudje predano delajo za organizacijo (Goleman et al., 2002, str. 38).

Kljub velikemu številu definicij vodenja, pa je raziskava GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), ki naj bi bila do sedaj največja na področju medkulturnega menedžmenta, dokazala, da je mogoče priti do skoraj enotne definicije vodenja. Vodenje so definirali kot sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da le-ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, v kateri so zaposleni (Senica, 2010, str. 6).

Vodenje kot novodobni fenomen menedžmenta je zelo kompleksen pojem, saj v svoji osnovi skriva poleg organizacijskega znanja tudi zelo sofisticirane psihološko-sociološke pristope z elementi čustvene inteligence in ravno ta kompleksnost pojma ustvarja dobre vodje. Od vodij se pričakuje, da imajo karizmo, strokovnost, avtoriteto in da jim sledilci želijo slediti – in to vse v eni osebi, česar pa večina vodij preprosto ne premore, ne zna ali pa se na to sploh ne ozira. Marsikdo si tako vodenje predstavlja po svoje, večinoma kot poseben talent, kot eno od funkcij menedžmenta oziroma kot proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega ali pa vodenje smatrajo kot izmišljen pojem in menijo, da je uspeh posameznika ali organizacije odvisen le od okoliščin in sreče, ne pa od njenih vodij (Hočevnar et al., 2003, str. 130).

Vodje v slovenskih organizacijah predvsem z metodo palice in korenčka (manjkraj pa po metodi deli in vladaj) največkrat dosežejo, da zaposleni opravijo svoje delovne naloge v dogovorjenem roku. Ponujene nagrade ali grožnje s sankcijami delujejo kot zunanji dejavniki in spodbudijo zaposlene, da opravijo naloge – metoda pa nikoli ni učinkovita na vseh zaposlenih – nekaterih niti z nagradami in prav tako ne z različnimi sankcijami ne moreš pripraviti, da bodo neko delo opravili v dogovorjenem času. Preprosto niso motivirani, delo pa jim ne daje prav nobenega osebnega zadovoljstva. V tem primeru mora vodja aktivirati notranje dejavnike, tako da v sledilcu prebudi željo po izpolnitvi naloge, to pa od vodje že zahteva določene socialne in emocionalne kompetence.

Vodenje je proces, v katerem naj bi enakovredno sodelovali vodja, sledilci in okoliščine. Če en dejavnik prevlada nad ostalimi, se vodenje pomika v smeri anarhije, avtokratskega načina vodenja ali celo popolnega malodušja in stihije. Osebnost vodje, njegove vrednote in motivacija ter njegovo vedenje vplivata na vodenje. Podobno vplivajo na le-to vrednote sledilcev, izkušnje, osebnost in obnašanje kot tudi kohezivnost in norme skupine.

Delovne organizacije se vse bolj zavedajo relevantnosti medsebojnih odnosov kot vira konkurenčne prednosti in vloge socialnega kapitala pri tem. K novemu dožemanju emocij so



med drugim prispevale spremembe organizacijskih struktur, dvig izobrazbene ravni prebivalstva ter vse večji pomen ustvarjalnega dela.

## **2 Metodologija**

### *2.1 Namen in cilji raziskave*

Namen raziskave je ugotoviti, ali vodenje vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v Zavodu za zdravstveno varstvo Novo mesto, ki se ravnokar sooča z drastičnim posegom države na njihovo dolgoletno suvereno uspešno delo. Prav ob iztekajočem se lanskem letu je država pod pretvezo varčevanja in optimizacije državnih resursov začela z združevanjem več različnih Zavodov za zdravstveno varstvo po Sloveniji v Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano – poteza, katere vrednost bo pokazal šele čas.

Vsaka večja nova sprememba v organizaciji ima na zaposlene kratkoročne in dolgoročne posledice. Kratkoročne se že odražajo v izvedeni raziskavi, dolgoročne pa se bodo še pokazale šele v nekem daljšem obdobju konsolidacije ljudi in organizacije v Zavodu.

### *2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov*

Anketni vprašalnik smo javno objavili na portalu spletnih anket 1ka ([www.1ka.si](http://www.1ka.si)). Poleg javne objave smo k izpolnjevanju spletne ankete prek namestnika direktorja Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto povabili tam zaposlene.

### *2.3 Vzorec*

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo vsi zaposleni na Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto. Anketo je rešilo 53 zaposlenih, od katerih ima večina dokončano vsaj višjo oziroma visoko šolo ter so stari med 29 in 52 let.

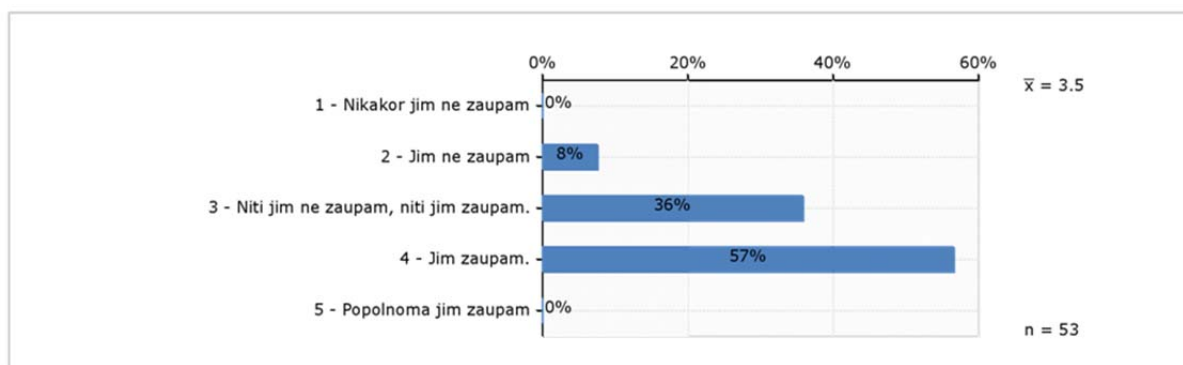
## **3 Rezultati raziskave in interpretacija**

Večina zaposlenih je v Zavodu zaposlena vsaj 6 let, vsak dvanajsti pa dela v zavodu več kot 30 let. Dobra četrtina dela v zavodu manj kot 5 let. Rezultati sovpadajo z dejstvom, da je Zavod po številu zaposlenih najbolj rasel v zadnjih 15 letih z nastopom novega direktorja, ki je promet zavoda več kot podvojil. Podobno sliko nam pokaže starostna struktura zaposlenih. Večina zaposlenih je v svojem najbolj produktivnem starostnem obdobju med 29 in 52 leti, vsak dvanajsti pa je star več kot 53 let. Dobra desetina je mlajših od 28 let. Starost zaposlenih je normalno porazdeljena po Gaussovi krivulji.

Tri četrtine zaposlenih ima dokončano najmanj višjo oziroma visoko šolo. Slaba desetina ima poklicno šolo, skoraj vsak sedmi pa magisterij ali doktorat. Izobrazbena struktura je v skladu s pričakovanji, saj zavod izvaja storitve kot referenčni laboratorij, za kar je potrebno poglobljeno tehnološko znanje.

Na začetku anketnega vprašalnika smo preverili stopnjo zaupanja zaposlenih v druge ljudi na splošno. Vprašali smo jih, ali menijo, da večini ljudi lahko zaupajo, ali pa je treba biti z njimi zelo previden. Ocenjevali so na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da ljudem na splošno nikakor ne moremo zaupati, 5 pa, da jim lahko popolnoma zaupamo.

Graf 1: Zaupanje ljudem

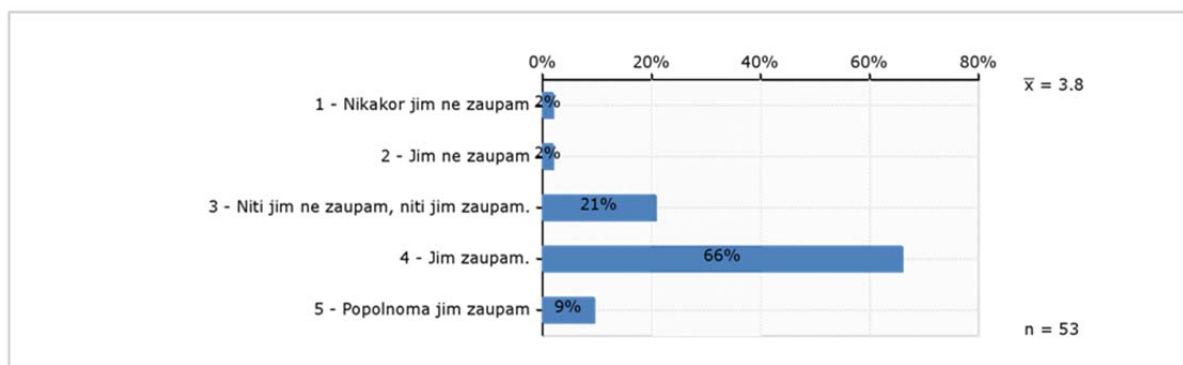


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Rezultati so pokazali, da dobra polovica verjame v ljudi in jim zaupa. Samo slaba desetina ljudem v splošnem ne zaupa. Zaupanje zaposlenih je, po rezultatih sodeč, rezultat skrbne izbire zaposlenih, ki so sprejeli zastavljeno strategijo Zavoda in njegovo organizacijsko kulturo.

V nadaljevanju smo preverili stopnjo zaupanja do svojih najožjih sodelavcev v organizaciji. Ocenjevali so na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da večini sodelavcev nikakor ne moremo zaupati, 5 pa, da jim lahko popolnoma zaupamo.

Graf 2: Zaupanje sodelavcem

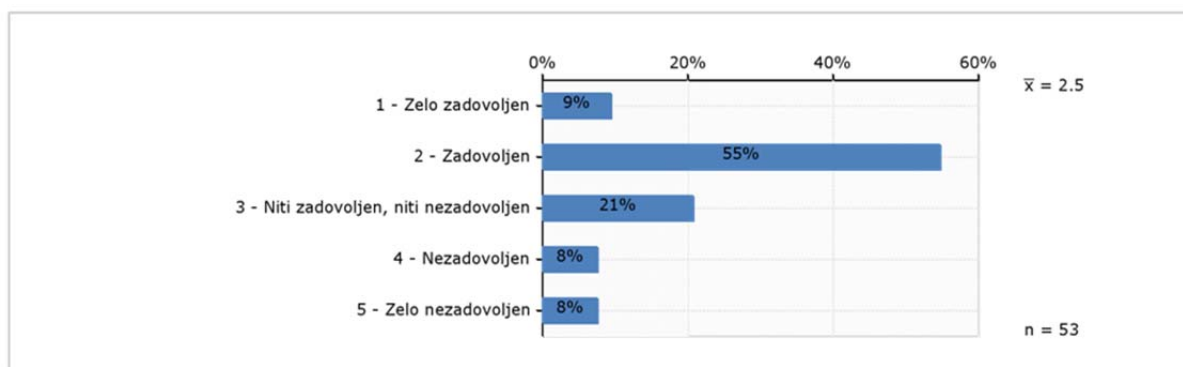


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Podobno kot zaposleni na Zavodu zaupajo v ljudi, zaupajo tudi v svoje sodelavce, ki jim ne zaupa samo 4 odstotke vprašanih. Petina se o zaupanju sodelavcev še sprašuje, medtem ko tri četrtine zaposlenih sodelavcem zaupa. Rezultat kaže na zelo povezan kolektiv.

Zanimalo nas je tudi, kako so zadovoljni s svojim delom oz. zaposlitvijo. Svoje odgovore so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da so zelo zadovoljni, 5 pa, da so zelo nezadovoljni.

Graf 3: Zadovoljstvo s svojim delom in zaposlitvijo

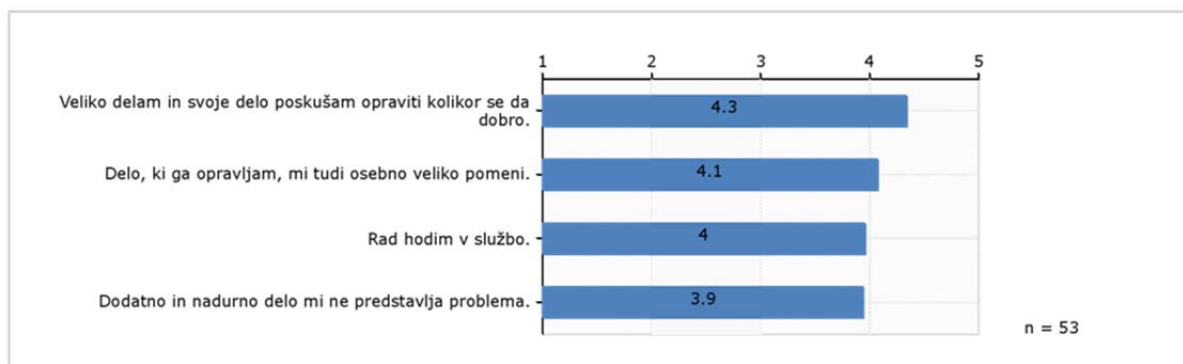


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Več kot polovica vprašanih je s svojim delom zadovoljna, petina o tem še nima izoblikovanega mnenja, vsak šesti pa je z zaposlitvijo nezadovoljen. Rezultati se skladajo z delovno dobo, starostjo in tudi izobrazbeno strukturo zaposlenih.

Anketirane smo vprašali, kako močno so motivirani za delo. Ponudili smo jim pet trditvev, ki so jih ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinjajo s trditvijo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo.

Graf 4: Motivacija za delo

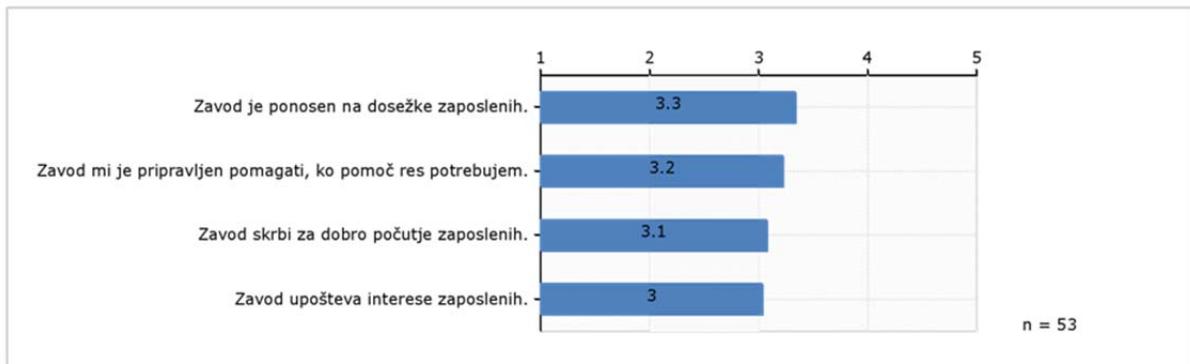


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Na vprašanja, povezana z motivacijo za delo, so se vsi strinjali z zapisanimi trditvami. Take zaposlene si lahko želi vsaka organizacija.

Ker je zelo pomembno, da zaposlene javni zavod podpira in zanje skrbi, smo jih vprašali tudi po tem. Ponudili smo jim pet trditvev, ki so jih ocenili na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinjajo s trditvijo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo.

Graf 5: Podpiranje in skrb za zaposlene

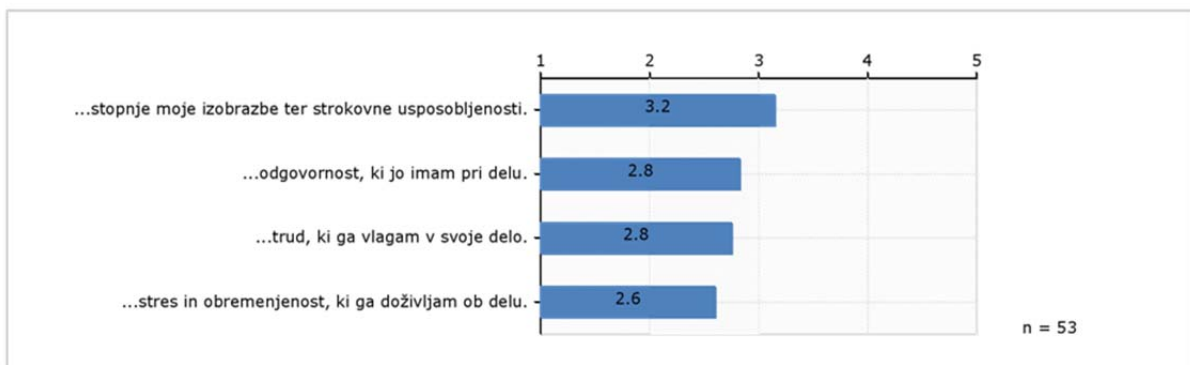


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Na vprašanja, povezana s skrbjo organizacije za zaposlene in njeno podpiranje, so bili skoraj v celoti o tem neopredeljeni, vendar s pozitivno tendenco (rezultati med 3 in 3,3). Glede na rezultat lahko sklepamo, da Zavod vsaj delno skrbi za zaposlene in jih v njihovih prizadevanjih podpira, vendar ta skrb ni tako izrazita kot pri motivaciji za delo. Dejstvo je, da so zaposleni visoko izobraženi in kot taki večinoma tudi neodvisni.

Vprašali smo jih tudi o zadovoljstvu z nagrajevanjem oziroma, če so za svoj trud in delo ustrezno nagrajeni. Ponujene trditve so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da nikakor niso ustrezno nagrajeni, 5 pa, da so v celoti nagrajeni za svoje delo.

Graf 6: Zadovoljstvo z nagrajevanjem

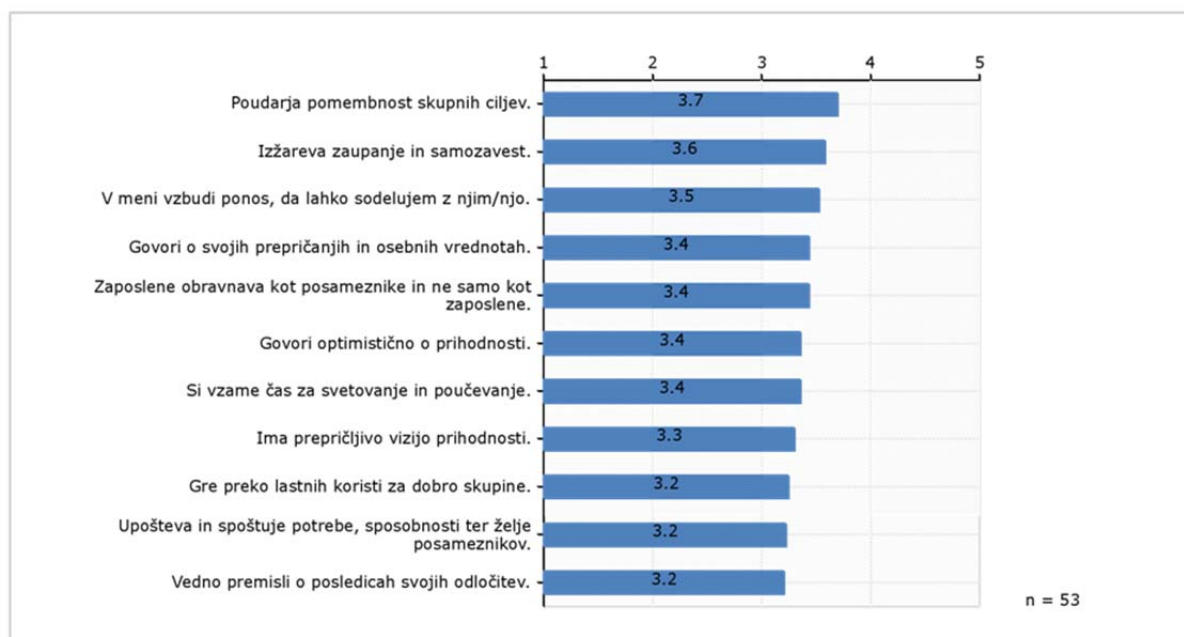


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Na trditve, povezane z zadovoljstvom z nagrajevanjem, so odgovorili, da so in niso zadovoljni glede na stopnjo izobrazbe in strokovno usposobljenost ter odgovornost in trud, ki ga vlagajo v svoje delo, vendar pa se ne strinjajo, da so primerno nagrajeni za stres in obremenjenost, ki ga doživljajo ob delu. Rezultat je glede na naravo dela zaposlenih v Zavodu pričakovan.

Anketirani so ocenjevali tudi svojega neposrednega vodjo. Ponudili smo jim enajst trditev, ki so jih ocenili na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo, 5 pa, da se z njo popolnoma strinjajo.

Graf 7: Ocena neposrednega vodje

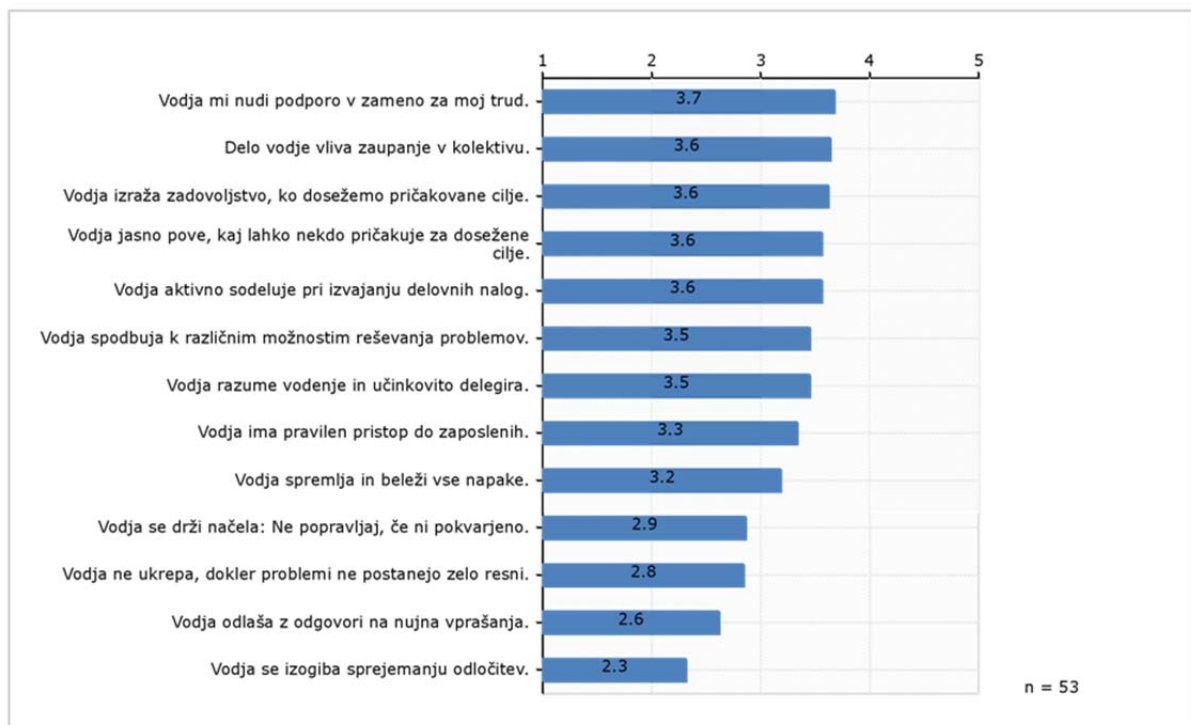


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Pri oceni vodje so se večinoma strinjali z vsemi trditvami. Najbolj so se strinjali s trditvijo, da neposredni vodja poudarja pomembnost skupnih ciljev ter izžareva zaupanje in samozavest, najbolj pa so bili neodločeni pri trditvi, da neposredni vodja vedno premisli o posledicah svojih odločitev in upošteva ter spoštuje potrebe, sposobnosti in želje posameznikov. Rezultati so na nek način logična posledica predhodnih odgovorov, saj zaposleni ne bi vztrajali z obstoječo ekipo pred in po preoblikovanju Zavoda, če v svojega vodjo ne bi zaupali. Po drugi strani pa vselej ne vidijo zastavljenih ciljev svojih neposrednih vodij, ki jim delegirajo različno delo, pri čemer se zaradi izpolnitve zastavljenih nalog težko prilagajajo željam posameznikov.

Ocenili so tudi svojega glavnega vodjo (menedžerja). Ponudili smo jim trinajst trditev, ki so jih ocenili na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo, 5 pa, da se z njo popolnoma strinjajo.

Graf 8: Ocena glavnega vodje (menedžerja)



Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Pri oceni glavnega vodje anketiranci niso prepričljivo potrdili vseh postavljenih trditev. Najbolj so se strinjali pri tisti, da jim vodja nudi podporo v zameno za njihov trud, vpliva zaupanje v kolektivu, izraža zadovoljstvo ob doseženih ciljeh in pri aktivnem sodelovanju in izvajanju delovnih nalog. Po drugi strani pa se anketiranci niso strinjali, da se vodja izogiba sprejemanju odločitev in odlašča z odgovori na nujna vprašanja. Rezultati so v skladu s teorijo o karizmatičnem vodji in njegovimi sledilci v organizaciji.

## 4 Zaključek

V središču vsake organizacije poteka proces vodenja, ki se mora prilagajati hitro spreminjajočemu se okolju. Odzivnost organizacije je namreč tista, ki v današnjem turbulentnem času loči uspešne organizacije od neuspešnih. V tem procesu vodenja igrajo najpomembnejšo vlogo ljudje, ki nadzorujejo in obvladujejo organizacijo. To so vodje oziroma menedžerji, ki morajo ustrezno motivirati in spodbujati kreativnost svojih sodelavcev s svojo karizmo, osebno integriteto in delom.

Za vodjo je pomembno, da ima lastne cilje usklajene s cilji organizacije, zato je izredno pomembno, kdo vodi organizacijo. Vodenje zahteva ustrezno kombinacijo znanja, izkušenj, nadarjenosti, poslovne vizije, spretnosti in tudi primerne značajske in osebnostne lastnosti. Še posebej pomembno je to v podjetjih, ki želijo opraviti preskok v učečo se organizacijo. Klasično vodenje je danes v uspešnih organizacijah preživeto, vodja mora graditi svoj odnos do zaposlenih na znanju, zaupanju in odkritosti.

Ugotovili smo, da vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, saj je motivacija zaposlenih ena izmed pomembnih vlog vodje. Če vodja z

neustreznim vodenjem in vedenjem vodi svoje sodelavce, lahko bistveno pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih in s tem k padcu motivacije, kar posledično privede do neuspešnega poslovanja podjetja. Vodja se mora zavedati, da so le zadovoljni in motivirani delavci ključ do uspeha.

Vsekakor načini vodenja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah in najbrž še posebno v zelo hierarhično urejenih javnih zavodih. Čeprav nismo uspeli dobiti veliko odgovorov, se v njih izraža visoka tendenca k zaupanju glede na način obnašanja njihovega menedžmenta oziroma neposrednega vodje.

Kljub trenutno zaostrenim razmeram v tem javnem zavodu glede na daljše poznavanje zaposlenih in njihovega dela menimo, da so bili pod vodstvom trenutnega direktorja več kot le uspešni na strokovni in tudi poslovni ravni, kar se po odgovorih na naša vprašanja kaže kot splošno zadovoljstvo zaposlenih in predvsem kot pozitivna organizacijska klima, ki pa so jo spremembe organizacijske strukture in tudi zaposlenih na ključnih delovnih mestih spremenile. Upajmo, da bo novoustanovljeni zavod prevzel organizacijsko kulturo, vrednote in norme starega Zavoda in poskrbel za zadovoljstvo zaposlenih tudi v prihodnje.

## LITERATURA

1. Goleman, D. et al. (2002). Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba.
2. Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.
3. Možina, S. (2002). Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
4. Senica, K. (2010). Stili vodenja in organizacijska kultura. Informacijski bilten: bilten strokovnih informacij Gorenja, 19, št. 11/12, str. 6-14.

## Karijerne kompetence, ključ do uspešne karijerne poti

UDK 658.3:005.966

**KLJUČNE BESEDE:** kariera, kompetence, menedžment, sodobni koncepti kariere, inteligentna kariera

**POVZETEK** - Pogled na sistem razvoja kadrov v organizaciji se je v zadnjih desetletjih bistveno spremenil. Hiter ekonomski in tehnološki razvoj s svojimi smernicami zahteva ustrezne spremembe tudi na tem področju. Pojem tradicionalne kariere se umika sodobnim konceptom kariere, kjer je odgovornost za njen razvoj odraz fleksibilnosti posameznika. Načrtovanje kariere je proces, kjer se posameznik odloči za svojo poklicno pot, njen potek in razvoj. Sprememba v smeri individualizacije karierne poti odpira vprašanje, zakaj in na kakšen način so nekateri pri tem uspešni, drugi pa ne. Odgovor lahko iščemo v karierni kompetenci. Od vsakega posameznika se namreč pričakuje nenehno prilagajanje in pridobivanje novih kompetenc in znanja za uspešno začrtano delovno karierno pot. Namen prispevka je analizirati vsebino kariernih kompetenc posameznikov v delovno aktivni dobi ob opori na teorijo inteligentne kariere. Predstavljena bo analiza podatkov kvantitativne empirične raziskave.

UDC 658.3:005.966

**KEY WORDS:** career competencies, career management, modern career concepts, intelligent career

**ABSTRACT** - The understanding of the system of personnel development within an organisation has changed significantly in recent decades. The rapid economic and technological development and its guidelines require the changes corresponding to the system of human resource development within the organisation. The concept of a traditional career is prevailed by the modern concept of career where the responsibility for career development reflects the flexibility of an individual. Career planning is a process where an individual decides on their career path, its progress and development. A change in the direction of the individualisation of the career raises the question of why and how some people are successful in achieving that goal and others are not. The answer lies in the concept of career competencies. Since each individual is expected to constantly adapt and acquire new skills and knowledge in order to successfully plan their career. The purpose of this paper is to analyse the content of career competencies of individuals during their working age, relying on the theory of intelligent career. The data analysis of quantitative empirical research is presented.

### 1 Kariera in karijerne kompetence

Kariera danes pomeni mnogo več, kot le vzpenjanje po hierarhični lestvici organizacije. Vanjo ni več vključena zgolj zaposlitev oziroma poklicna pot, temveč tudi osebni razvoj ter subjektivni občutek uspeha in zadovoljstva. Zaradi spremembe sistema vrednot zaposlenih je vse več posameznikov, ki svoj profesionalni razvoj postavljajo nad organizacijo. Sprejemajo jo le kot inštrument za doseganje individualnih ciljev. Poleg tega tudi hitre spremembe, razvoj znanja, tehnologij in informacij zahteva od nas fleksibilnost, hitro in stalno menjavanje služb in spreminjanje poti razvoja kariere. Trend individualizacije zaposlenih in ostali vplivi na delovanje organizacije v poslovnem svetu postavlja razvoj kariere pred nove izzive. Govorimo o razvoju individualne kariere. Posameznik mora imeti določeno znanje, razviti določene spretnosti oziroma posedovati kompetence za uspešno vodenje lastne karierne poti. Ta sprememba v smeri razvoja lastne odgovornosti in vodenja kariere odpira vprašanje, zakaj in na kakšen način so nekateri pri tem uspešni in drugi ne. Odgovor se skriva v naboru kariernih kompetenc posameznika.

#### 1.1 Pojmovanje kariere

V strokovni literaturi zasledimo mnogo definicij kariere, ki so se pod različnimi vplivi spreminjale in se spreminjajo še danes. Tradicionalni modeli so bili oblikovani za delovna mesta z značilnim vertikalnim napredovanjem znotraj posamezne organizacije, s poudarkom na razvojnih stopnjah in napredovanju po hierarhični lestvici, formalnem izobraževanju, v razmeroma stabilnem okolju, osredotočeni na delovno kariero ipd.



Ključne prelomnice, kot so globalizacija, tehnološki razvoj, deregulacija trga dela, spremenjene oblike zaposlitve, spremembe organizacijskih struktur, demografske spremembe, povečana negotovost zaposlitve ... (Storey, 2000; Greenhaus in sod., 2009), so vplivale na spremembo pojmovanja kariere. Tako je današnje, sodobno pojmovanje kariere je diametralno nasprotno. Organizacije ob sledenju za čim večjim dobičkom uvajajo nove organizacijske strukture, ki popolnoma spreminjajo logiko kariere (Brečko, 2006, str. 76), pri tem pa je vedno bolj očitno, da korenite organizacijske spremembe povzročajo tudi korenite karierne spremembe za posameznike in organizacijo.

Organizacije postajajo vse bolj globalne in tekmovalne z vse bolj sploščeno strukturo, z zabrisanimi mejami ter fleksibilne in stroškovno učinkovite zaradi nepredvidljive in negotove prihodnosti (Torrington, Hall, Taylor, 2005, str. 408). Posledica je pojav brezmejnih karier (ang. »boundaryless career«). V okviru sodobnega pojmovanja kariere so nastale številne teorije, ki so osredotočene na nove koncepte kariere. Brezmejno kariero definira več kariernih konceptov, npr. inteligentna kariera (Arthur, Claman, DeFillippi, 1995), »protean« kariera (Hall, 1998), v slovenskem prostoru imenovane kot protejanska kariera (Javrh, 2005), post-organizacijska (ang. »post-corporate«) kariera (Peiperl, Baruch, 1997), le-te pa povezuje fleksibilnost in kompleksnost (Baruch, 2006).

O brezmejni karieri govorimo, kadar dejanska kariera ali njen pomen presega meje ene poti znotraj okvira enega delodajalca. Posledica tega je lahko kariera pri mnogih delodajalcih skozi spremembe v delovnem mestu ali celo poklicu; kariera, pomen katere se oblikuje zunaj okvira delodajalca skozi zunanja omrežja informacij; ali kariera, kjer je posameznik neodvisen od organizacije, del katere je (Arthur, Rousseau, 2001; Baruch, 2006). Osnovno vodilo brezmejne kariere je ultimativna odgovornost posameznika za karierni razvoj.

### *1.2 Inteligentna kariera in karierne kompetence*

Kot odgovor na spreminjanje organizacije sta Parker in Arthur (2000, str. 101) razširila pogled brezmejne kariere ter jo poimenovala »inteligentna kariera«. Teorija temelji na konceptu inteligentne organizacije, katere temeljne vrednote so: kultura podjetja (vrednote in prepričanja, ki podpirajo strateško vedenje); sposobnosti, ki vključujejo znanje in spretnosti, ter komunikacijske mreže (Poulsen, Arthur, 2005, str. 77). Tem kategorijam »inteligentna kariera« ponuja tri oblike »védenja«, ki so karierne kompetence vsakega posameznika in so razdeljene na tri sklope, med vsemi tremi védenji pa je tesna povezava oziroma medsebojni vpliv.

Inteligentna kariera izpostavlja sposobnosti posameznika pri uspešnem upravljanju z lastno kariero in označuje tri temeljne elemente za doseganje tega cilja.

Prvi sklop predstavljajo kompetence »vedeti zakaj«, ki se nanašajo na osebne vrednote, nagnjenja, notranje potrebe, kot tudi na delovno motivacijo ter identifikacijo s kulturo podjetja in iščejo odgovor na vprašanje, zakaj delamo. Odgovor na to vprašanje je subjektivne narave in se navezuje na vrednote, prepričanja in motivacijo vsakega posameznika.

Drugo obliko védenj predstavljajo kompetence »vedeti kako«, v katero so zajete vse relevantne karierne sposobnosti in razumevanje le-teh (Parker, Arthur, 2000, str. 101). Pridobimo jih z izobraževanjem, usposabljanjem in delom ter zajemajo spretnosti, strokovno znanje, tiho in eksplicitno znanje, ki so kopiči v karieri. V okviru te kompetence lahko ljudje razvijejo širok sklop spretnosti in znanja, ki je širše od zahteve trenutnega delovnega mesta,

kar lahko predstavlja razširitev ali spremembo delovne ureditve z namenom povečanja kariernih priložnosti in zaposljivosti.

Zadnji sklop kompetenc »vedeti komu« so sposobnosti navezovanja in vzdrževanja dobrih odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in zunaj nje.

## **2 Metodologija**

### *2.1 Namen in cilj raziskave*

Trend individualizacije zaposlenih in ostali vplivi na delovanje organizacije v poslovnem svetu postavlja koncept razvoja kariere pred nove izzive. Govorimo o razvoju individualne kariere. Posameznik mora imeti določeno znanje, razviti določene spretnosti oziroma posedovati kompetence za uspešno vodenje lastne kariere poti. Vsak sam mora znati poskrbeti za svojo uveljavitev in izpostavitve samega sebe s pridobljenim znanjem, spretnostmi in zmožnostmi ter s tem izkazovati interes za aktivno vlogo pri razvoju lastne kariere. Ta sprememba v smeri razvoja lastne odgovornosti in vodenja kariere odpira vprašanje, zakaj in na kakšen način so nekateri pri tem uspešni in drugi ne. Temeljni namen raziskave je bil ugotoviti in preučiti nabor kariernih kompetenc posameznika. Cilj raziskave je bil raziskati vsebino kariernih kompetenc posameznika za vodenje in upravljanje kariere poti ob opori na teorijo inteligentne kariere. Zanimalo nas je, katere kompetence so najbolj prepoznane pri posameznikih glede na vsebinski sklop in posamično, pa tudi glede na njihovo subjektivno mnenje o pomembnosti posamezne kompetence za uspešno vodenje kariere poti. Preverili smo tudi, ali obstaja korelacija med spolom in kariernimi kompetencami ter korelacija med zadovoljstvom s karierno potjo in kariernimi kompetencami.

### *2.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov*

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo raziskovanja. S tehniko anketiranja smo zbrali podatke, informacije o kariernih kompetencah posameznika.

### *2.3 Vzorec*

V raziskavi je sodelovalo 62 posameznikov, ki so v celoti izpolnili anketni vprašalnik. Anketiranih je bilo 42 žensk (68 %) in 20 moških (32 %), 66 % anketiranih je v starostni skupini od 31 do 50 let, 8 anketirancev je starih manj kot 30 let, 13 anketirancev pa je že dopolnilo 51 let in več. Skupaj 60 % anketiranih ima končano visoko šolo ali fakulteto, 9 anketirancev je magistrrov, trije so doktorji znanosti. Največ posameznikov, kar 19 (31 %), še nima 10 let delovne dobe, 18 anketirancev (29 %) je ima med 21 in 30 let, 13 (21 %) jih je ima med 11 in 20 let, 12 anketirancev (19 %) pa več kot 31 let delovne dobe. Večina anketirancev (77 %) je zaposlena za nedoločen čas, 7 jih je v delovnem razmerju za določen čas, 5 jih opravlja delo po pogodbi, eden se še šola, eden pa je trenutno brezposeln.

Omeniti moramo, da ne gre za reprezentativni vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati na osnovno množico.

### *2.4 Potek zbiranja podatkov*

Zbiranje podatkov je potekalo prvi in drugi teden februarja 2014 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom. Anketiranci so bili izbrani priložnostno, po metodi snežne kepe.

## 2.5 Opis merskih instrumentov

Z anketnim vprašalnikom smo zbrali: demografske podatke, informacije o kariernih kompetencah »vedeti zakaj«, informacije o kariernih kompetencah »vedeti kako« in informacije o kariernih kompetencah »vedeti komu«. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa (stopnje lestvice so bile razporejene od 0 do 4) ter razvrščanje po pomembnosti.

## 3 Rezultati in interpretacija

Na podlagi predstavljene teorije in koncepta inteligentne kariere, ki govori o treh vsebinskih sklopih kariernih kompetenc, ki so nujne za posameznika in njegovo uspešno vodenje in upravljanje kariere, smo za posamezen vsebinski sklop pripravili nabor kompetenc. Z oceno od 0 do 4 so ocenili, koliko je posamezna kompetenca zastopana pri njih, pri čemer 0 pomeni, da te kompetence nimajo, 1 da jo imajo slabo razvito, 2 da jo imajo srednje razvito, s 3 so ocenili dobro razvito kompetenco in s 4 zelo dobro razvito. V nadaljevanju so anketiranci morali izbrati še 3 zanje najpomembnejše kompetence znotraj posameznega sklopa ter jih razvrstili po pomembnosti.

Odgovori anketirancev nam sporočajo, da je bil nabor kompetenc »vedeti zakaj« na splošno dobro prepoznan. Anketiranci namreč ugotavljajo, da imajo te kompetence dobro razvite ali zelo dobro razvite. Med najbolj razvite uvrščajo pozitiven odnos do dela in z njim povezanih izzivov ( $\bar{x} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,6$ ), sledi stopnja odgovornosti pri delu, pripravljenost za inovacije in tveganje ( $\bar{x} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,5$ ), na tretje mesto pa se uvršča poznavanje svojih izkušenj, spretnosti, prednosti, slabosti in njihovih vplivov na karierno pot ( $\bar{x} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,6$ ). Po mnenju anketirancev je njihova najšibkejša kompetenca identifikacija vrednot, motivov in potreb z organizacijsko kulturo (vizija, vrednote, cilji) ( $\bar{x} = 4,1$ ;  $\sigma = 0,8$ ).

V nadaljevanju so anketiranci določili zanje tri ključne elemente kompetence »vedeti zakaj« in jih razvrstili po pomembnosti. Znotraj tega sklopa so bile največkrat izbrane: pozitiven odnos do dela in z njim povezanih izzivov, stopnja odgovornosti pri delu, pripravljenost na inovacije in tveganja ter poznavanje lastnih vrednot, motivov in potreb ter njihovih vplivov na karierno pot, pa tudi kompetenca poznavanje lastnih izkušenj, spretnosti, prednosti in slabosti ter njihovih vplivov na karierno pot. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da imajo anketiranci že dobro ali zelo dobro razvite elemente kompetence »vedeti zakaj«, izstopajo tiste kompetence, za katere tudi sami menijo, da so ključne pri njihovem osebnem kariernem razvoju.

Elementi kompetence »vedeti kako« glede na izračunano povprečje niso bili tako dobro prepoznani. Kot najvišje razvite kompetence so anketiranci označili razumevanje, kako učni dosežki in življenjske izkušnje vplivajo na zaposlitvene priložnosti ( $\bar{x} = 4,3$ ;  $\sigma = 0,7$ ), sledi uporaba različnih strategij ob kariernih spremembah (npr. usposabljanje na delovnem mestu, mentorstvo, mreženje, nadaljevanje izobraževanja ...) ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $\sigma = 1,0$ ), poznavanje in odziv na spremembe (tehnološki razvoj, razvoj produktov ...), ki vplivajo na znanje, veščine in sposobnosti, potrebne za uspešno delo ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $\sigma = 0,9$ ) ter postavitev kratkoročnih in dolgoročnih načrtov za doseg kariernih ciljev preko primernih izobraževalnih vsebin in usposabljanja ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $\sigma = 0,8$ ).

Kot tri ključne kompetence so anketiranci izbrali: poznavanje in odziv na spremembe, ki vplivajo na zanje, veščine in sposobnosti, potrebne za uspešno delo, poznavanje informacij o

planiranju kariere, samoocenjevanju, poklicu, organizacijski strukturi in pričakovanjih delodajalca ter postavitev kratkoročnih in dolgoročnih načrtov za doseg kariernih ciljev preko primernih izobraževalnih vsebin in usposabljanja.

Ugotovimo lahko, da se dejansko stanje kariernih kompetenc anketirancev nekoliko razlikuje od želenega. Predvsem kompetenca poznavanje informacij o planiranju kariere, samoocenjevanju, poklicu, organizacijski strukturi in pričakovanjih delodajalca je bila med slabše zastopanimi ( $\bar{x} = 3,8$ ;  $\sigma = 0,9$ ), vendar pa izpostavljena kot ključni element kompetence »vedeti kako«.

Tudi karierne kompetence »vedeti komu« so bile glede na povprečje nekoliko slabše prepoznane. Od naštetih je bila najbolj prepoznana spretnost navezovanja in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov ( $\bar{x} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,8$ ), pa tudi spretnost navezovanja stikov in oblikovanja socialne mreže prijateljev, kolegov in družine pri iskanju nove zaposlitve ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $\sigma = 1,0$ ), kot tudi spretnost ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji ( $\bar{x} = 4,0$ ;  $\sigma = 1,0$ ). Tudi v tem naboru kompetence »vedeti komu« so najbolj razviti elementi prepoznani kot ključni pri razvoju osebne karierne poti, anketiranci pa so kot želeno kompetenco izpostavili tudi spretnost ustvarjanja in vzdrževanja socialnih mrež izven organizacije (poslovni partnerji, kupci, dobavitelji, svetovalci, strokovnjaki ...) ( $\bar{x} = 3,8$ ;  $\sigma = 1,0$ ).

V nadaljevanju smo ugotavljali še, ali se med dvema podskupinama vzorca (moški, ženske) pojavljajo statistično pomembne razlike v zastopanosti elementov posameznih kompetenc vsebinskih sklopov. Zastavljena hipoteza se glasi: med obema podskupinama vzorca so statistično pomembne razlike v zastopanosti kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu«. Zaradi majhnosti vzorca smo za izračun ranga korelacije med dvema nizoma rangov (spol, povprečje izbrane kompetence) uporabili Kendallov koeficient korelacije rangov. Ugotovili smo, da je šibka povezanost med spolom in vsebinskimi kompetencami »vedeti zakaj« ( $\tau = 0,41$ ). Šibka povezanost je tudi med spolom in vsebinskimi kompetencami »vedeti komu« ( $\tau = 0,57$ ), medtem ko je povezanost med spolom in vsebinskimi kompetencami »vedeti kako« zanemarljiva ( $\tau = 0,22$ ). Hipotezo zato zavržemo.

S vprašalnikom smo tudi preverili, kako so anketiranci zadovoljni s svojo kariero. Polovica jih je s kariero zadovoljna (50 %), slaba petina (18 %) je zelo zadovoljna z dosedanjim razvojem osebne karierne poti, medtem ko so trije anketiranci zelo nezadovoljni (5 %), sedem jih je nezadovoljnih (11 %), deset pa se jih ni moglo odločiti (16 %).

Ker nas je zanimalo, ali se pojavljajo statistično pomembne razlike v zastopanosti posameznih kompetenc glede na zadovoljstvo z razvojem osebne karierne poti, smo tudi v tem primeru s pomočjo Kendallovega koeficienta korelacije rangov (ne/zadovoljstvo, kompetenca) skušali potrditi oziroma zavreči hipotezo: med obema podskupinama vzorca (zadovoljni, nezadovoljni) so statistično pomembne razlike v zastopanosti kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu«. Anketirance smo razdelili na dve podskupini: skupino »bolj zadovoljni« tvorijo zadovoljni in zelo zadovoljni s svojo kariero, v skupino »manj zadovoljni« smo uvrstili zelo nezadovoljne, nezadovoljne in tiste, ki se niso zmogli odločiti. Ugotovili smo, da obstaja zmerna korelacija med zadovoljstvom s kariero in kompetencami »vedeti zakaj« ( $\tau = 0,52$ ), visoka korelacija med zadovoljstvom in kompetencami »vedeti kako« ( $\tau = 0,65$ ) ter visoka korelacija med zadovoljstvom in elementi kompetenc »vedeti komu« ( $\tau = 0,73$ ). Hipotezo lahko potrdimo za izbrani vzorec.

## 4 Sklep

Sodobni koncepti razvoja kariere poudarjajo spremembe v sferi dela, ki posledično spreminjajo pojmovanje razvoja kariere, kjer posameznik nosi primarno odgovornost za lastni karierni razvoj. Da bo lahko razvijal in upravljal svojo karierno pot, potrebuje nabor kariernih kompetenc za uspešno vodenje svoje karierne poti. Inteligentna kariera poudarja predvsem elemente pristopa k razvoju kariere oziroma k razvoju kariernih kompetenc. Izpostavili smo tiste elemente kariernih kompetenc, ki so jih posamezniki najbolj prepoznali pri sebi ter ugotovili, da ta slika ni nujno skladna z želenimi kariernimi kompetencami posameznika. Poudariti moramo, da so elementi kariernih kompetenc med seboj v tesni povezavi oziroma vplivajodrug na drugo (Poulsen, Arthur, 2005, str. 77), zato so tudi osebe, ki se zavedajo teh povezav, bolj pripravljene poiskati in izkoristiti potencialne karierne priložnosti. Investicija v enega izmed védenj ima neposredni vpliv na preostali dve, zato je dobro poznati in razvijati kompetence za uspešno vodenje svoje kariere in doseganje občutka zadovoljstva, saj se je, kot smo ugotovili, pokazala visoka povezanost med njima. Tudi Hall in Moss (1998, str. 26), teoretika sodobne kariere, opišeta kariero kot proces, sestavljen iz izkustev posameznika, pridobljenih pri izobraževanju, usposabljanju, delu v različnih organizacijah na različnih poklicnih področjih / ... /, in izpostavita pomembnost zadovoljstva z lastno kariero.

Sodobni koncepti razvoja kariere sicer poudarjajo primarno odgovornost posameznika pri uspešnem upravljanju z lastno kariero ter opuščajo vlogo organizacije, vendar pa lahko posameznik in organizacija s poznavanjem in tvorno uporabo koncepta inteligentne kariere in drugih sodobnih teorij razvoja kariere veliko pridobita. Razvoj kariere lahko deluje kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo. Inteligentna kariera namreč omogoča posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja lastne kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in poskrbi za karierno izobraževanje z namenom upravljanja s specifično usposobljenim človeškim kapitalom za doseganje konkurenčne prednosti.

## LITERATURA

1. Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organisational era*. New York: Oxford University Press.
2. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, št. 2, str. 125-138.
3. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
4. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. A. (2009). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
5. Hall, D. T., Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organisations and employess adapt. *Organisational Dynamics*, 26, št. 3, str. 22-37.
6. Javrh, P. (2005). *Izobraževanje odraslih in načrtovanje osebne kariere*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
7. Parker, P., Arthur, M. B. (2000). *Careers, organizing and community*. V: Peiperl, M. A., Arthur, R. et al. (eds.) *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford Univesity Press.
8. Poulsen, K. M., Arthur, M. B. (2005). Intelligent career navigation, *T + D*. 59, št. 5, str. 77-79.
9. Storey, J. A. (2000). Fracture lines in the career enviroment. V: Collin, A., Young, A. R. (eds.) *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.

10. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). Human Resource Management (6th ed.). London: Prentice Hall.

## Organizacijske vrijednosti kao čimbenik djelotvornosti u javnoj upravi

UDK 35:17:005.336.1

**KLJUČNE RIJEČI:** organizacijske vrijednosti, djelotvornost organizacije, javna uprava

**POVZETEK** - U radu dominira koncept organizacijskih vrijednosti kao čimbenik djelotvornosti suvremenih organizacija. Istraživanja na temu organizacijskih vrijednosti nisu novost u svjetskoj znanstvenoj praksi, no ona su ipak češća u gospodarskim organizacijama. Ova istraživanja rijetka su kod nas u Republici Hrvatskoj, a osobito takva istraživanja nisu poznata u sustavu javne uprave. U ovom radu iznose se rezultati istraživanja organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi najistočnije regije Republike Hrvatske. U strukturi ispitanika su i javni i državni službenici, s obzirom na to da je Hrvatska državna uprava i teritorijalno organizirana. Koncept organizacijskih vrijednosti autori motre u kontekstu djelotvornosti javne uprave (mjereno zadovoljstvom korisnika javne uprave). Osnovne grupe organizacijskih vrijednosti koje dominiraju u javnoj upravi promatrane regije utvrđene su primjenom faktorske analize. Rezultati istraživanja ukazuju da organizacijske vrijednosti utječu na djelotvornost te javne uprave. Istraživanjem stoga nije zadovoljena samo znanstvena spoznaja, već ono predstavlja i odgovor na pitanje kako povećati djelotvornost u konkretnim upravnim organizacijama jedinica državne i lokalne uprave.

UDC 35:17:005.336.1

**KEY WORDS:** organisational values, organisational effectiveness, public administration

**ABSTRACT** - The concept of organisational values, such as the effectiveness factor in modern organisations, dominates in this paper. Researches on the topic of organisational values are not new in international scientific practice, but they are more frequent in business organisations. These studies are rare in Croatia, and especially are not known within the public administration. This paper presents the research results of organisational values in public administration of the easternmost region of Croatia. The structure of the respondents contains both public and civil servants, given the fact that the Croatian public administration is also territorially organised. The authors consider the concept of organisational values in the context of public administration effectiveness (measured by the satisfaction of users of public administration). The key groups of organisational values that dominate in the public administration of the observed region were determined using factor analysis. Research results suggest that organisational values influence public administration effectiveness. The study therefore does not meet only the scientific comprehension, but is also the answer to the question how to increase the effectiveness of specific administrative organisational units of public and local administration.

### 1 Uvod

Ne tako davno, ključni pokazatelji organizacijske djelotvornosti bili su uglavnom kvantitativne prirode, te su se kao takvi lako prepoznavali i izračunavali. Takvi kvantitativni pokazatelji u pravilu se odnose na troškove, kapacitete i vrijeme, a u literaturi su poznati kao »tvrđi« pokazatelji organizacijske djelotvornosti. No, s razvojem novih paradigmi organizacije i menadžmenta naglasak se sve više stavlja na one čimbenike organizacijske djelotvornosti koji su kvalitativne prirode. Ti pokazatelji, poznati i kao »meki« pokazatelji organizacijske djelotvornosti, mahom se odnose na stavove, motivaciju, zadovoljstvo, vještine i druge karakteristike ljudi za koje se danas tvrdi da su najveće blago svake organizacije, odnosno svakog sustava. Jedan od tih pokazatelja koji je danas posebno aktualan jesu i organizacijske vrijednosti i njihova uloga u svakodnevnom poslovanju.

Iako su organizacijske vrijednosti relativno novi koncept, one su već poprilično istražene te je njihova uloga u suvremenim poslovnim organizacijama jasno izražena. Međutim, znatno je manje istraživanja usmjereno na njihovu ulogu u javnoj upravi. Rezultati istraživanja predstavljeni u ovom radu odnose se na organizacijske vrijednosti i njihov utjecaj na djelotvornost upravnih organizacija, na teritoriju najistočnije regije Republike Hrvatske. Rezultati istraživanja izneseni u ovom radu nisu samo skup spoznaja kao posljedica korištenja znanstvenog instrumentarija, već imaju vrijednost za konkretnu praksu javne uprave spomenute regije.

## 2 Koncept organizacijskih vrijednosti i djelotvornosti javne uprave

### 2.1 Pojam i definiranje organizacijskih vrijednosti

Pojmovno određenje organizacijskih vrijednosti preduvjet je za razumijevanje njihove uloge u poslovanju bilo koje organizacije – neovisno da li je riječ o gospodarskoj organizaciji, neprofitnoj udruzi ili sustavu javne uprave. Jedna od definicija koja će ponajbolje rasvijetliti što su to organizacijske vrijednosti je ona koja ih promatra kao »uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva trebaju organizacijski članovi ostvarivati te ideje o odgovarajućim vrstama standarda ponašanja kojih se trebaju pridržavati da postignu te ciljeve« (Sikavica et al 2008, str. 426). Drugim riječima, organizacijske vrijednosti su "duboko usađene pretpostavke i načela koja povezuju grupu u cjelinu. Mogu biti iznimno moćne, jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela. Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene" (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001, str. 380).

Danas gotovo da i ne postoji uspješna gospodarska organizacija koja gotovo s ponosom ne ističe svoje organizacijske vrijednosti. Stoga se s pravom postavlja pitanje – je li isticanje organizacijskih vrijednosti samo propagandni trik, ili je nešto više od toga? Na to se nadovezuje i drugo pitanje – služi li to isticanje samo privlačenju novih kupaca (primjerice kod gospodarskih organizacija), ili je uloga organizacijskih vrijednosti primjetna (i značajna) i kod ostalih interesno-utjecajnih skupina?

Iako bi se na prvi pogled moglo zaključiti kako je uloga organizacijskih vrijednosti vidljiva prvenstveno u privlačenju novih kupaca, njihova uloga još je više vezana uz zaposlenike organizacije. Naime, što se organizacijske vrijednosti više podudaraju s osobnim vrijednostima zaposlenika, to će se zaposlenici više identificirati s organizacijom, a O'Reilly i sur. (1991) razvili su i mjeru kojom se izražava to podudaranje: usklađenost osobe s organizacijom (engl. person-organization fit). O usklađenosti osobe s organizacijom ovise zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i njenim ciljevima, sukobi u organizaciji, razina fluktuacije, a na koncu i radna uspješnost. Stoga ne treba čuditi što se aktivnostima pribavljanja i selekcije ljudskih potencijala u današnjim organizacijama pridaje velika pažnja, kako bi se već i prije sklapanja ugovora o radu utvrdilo dijele li organizacija i potencijalni novi zaposlenik ista razmišljanja, odnosno jesu li na istoj »valnoj duljini«. Jasne i dostupne izjave o organizacijskim vrijednostima upravo i služe tome da u redove organizacije privuku osobe sa sličnim karakteristikama, odnosno da od sebe u startu udalje osobe s drugačijim stavovima i razmišljanjima od onih koji dominiraju u organizaciji (Collins i Porras 1996).

### 2.2 Značenje i važnost organizacijskih vrijednosti za djelotvornost javne uprave

Gospodarske organizacije primorane su njegovati i razvijati svoje organizacijske vrijednosti kako bi upravo po njima bile prepoznatljive na tržištu. To je i razumljivo ako zbog ničeg drugog, onda svakako zbog toga što je svijet postao globalno selo u kojem djeluje nebrojeno puno konkurenata koje treba nadvladati, a njegovanje i isticanje vlastitih organizacijskih vrijednosti olakšat će potrošačima da izaberu proizvode ili usluge baš određenog ponuditelja. No, da li isto vrijedi i za sustav javne uprave, kao specifičan oblik djelovanja čiji su ciljevi znatno drugačiji od ciljeva gospodarskih organizacija?

Javnu upravu mnogi teoretičari upravne znanosti razumiju kao ukupnost struktura i procesa kojima je krajnji cilj iniciranje i provedba politika kojima se ostvaruje javni interes, tj. opće dobro. Drugim riječima, javna uprava je »javno tijelo koje je dobilo od političkih vlasti ovlasti



i sredstva potrebna za zadovoljavanje općih interesa ( ... ), a od drugih oblika upravljanja razlikuje se po svojoj nadležnosti i po činjenici da je njezina krajnja svrha opći interes« (Bertrand i Long, 1960 prema Pusić, 1996, str. 7). Kao takva, javna uprava obuhvaća državnu upravu, lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu te javne službe, no neovisno o razini, javnoj je upravi zadatak obavljati javne poslove u društvu (Brčić i Vuković 2008, str. 54). Iako je osnovna uloga i uopće svrha postojanja javne uprave izrečena u naprijed navedenoj definiciji, potrebno je naglasiti da se s vremenom mijenja način na koji javna uprava ostvaruje svoje zadaće.

Danas se, više nego ikada prije, nastoji da »poslovi javne uprave budu što djelotvorniji (efektivniji), tj. da dovedu do rješenja onih problema ili ostvarenja onih ciljeva zbog kojih se obavljaju kao i to da se ti poslovi obave što učinkovitije (efikasnije), tj. sa što povoljnijim omjerom između uloženi sredstava i postignutih rezultata« (Perko-Šeparović, 2002, str. 31). No, svjedoci smo da to često puta nije tako, neovisno radi li se državnoj upravi, lokalnoj ili područnoj samoupravi ili o javnim službama. Tako se, primjerice za Republiku Hrvatsku često može čuti kako je njena javna uprava preglomazna, skupa i neučinkovita, a da je istovremeno premalo etična, profesionalna i djelotvorna. »Hrvatska javna uprava djeluje u tranzicijskom prostoru i još uvijek nedovoljno pažnje pridaje organizacijskoj kulturi i etici, nema razrađenog sustava interne kontrole, zapošljavanje je pod utjecajem politike, sustav napredovanja nije razrađen, a usavršavanje je nedovoljno i povremeno. Službenici očigledno teško ostvaruju svoje potrebe u uvjetima nemogućnosti napredovanja, nestimulativnih primanja i slabog poštovanja. Istovremeno, obavljanje poslova i zadaća često ovisi o pojedincima, a treba ovisiti o timovima i cijeloj organizaciji« (Kanoti, 2009, str. 318).

Organizacijske vrijednosti u sustavu javne uprave možemo izraziti kao: viziju, misiju, ciljeve i strategiju, ali i vrijednosti njenih službenika. U istraživanju koje su provele, Brčić i Vuković (2008, str. 53) ističu da na organizacijske vrijednosti u javnoj upravi osobito utječu: »političke vrijednosti (politička odgovornost, javnost, transparentnost), pravni propisi koji moraju biti jasni i nedvosmisleni, utvrđeni mehanizmi nadzora i odgovornosti u postupanju i profesionalna socijalizacija službenika«.

### **3 Ciljevi i metodologija istraživanja**

#### *3.1 Ciljevi istraživanja*

Istraživanja organizacijskih vrijednosti u Hrvatskoj su malobrojna, što pogotovo vrijedi za organizacijske vrijednosti javne uprave. Razloge tome treba tražiti kako u činjenici da je proučavanje organizacijskih vrijednosti kao čimbenika djelotvornosti relativno novijeg datuma, tako i u teškoćama ulaska i prikupljanja podataka u sustavu javne uprave. Spomenuti razlozi zapravo su i dobra motivacija za provođenje ovog istraživanja. Kao glavni cilj istraživanja ističemo provjeru utjecaja organizacijskih vrijednosti na djelotvornost upravnih organizacija (lokalne i državne uprave) na teritoriju najistočnije regije Republike Hrvatske. Kao mjera za djelotvornost javne uprave uzima zadovoljstvo korisnika uslugama javne uprave.

#### *3.2 Metodologija istraživanja*

Za potrebe ovog istraživanja sačinjen je anketni upitnik o organizacijskim vrijednostima u sustavu javne uprave. Upitnik se sastojao od niza čestica, odnosno izjava o određenim

vrijednosnim dimenzijama sustava javne uprave ili pak o dimenziji djelotvornosti javne uprave, koja je izražena zadovoljstvom korisnika javne uprave. Iako se svaka izjava odnosila na jednu od dvije dimenzije (vrijednosnu ili onu usmjerenu na djelotvornost), pitanja su bila pomiješana i nisu ni na koji način označena kako bi otkrivala na koju se dimenziju odnose. Zadatak ispitanika bio je za svaku izjavu procijeniti stupanj slaganja na numeričkoj Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva. Uvodnim dijelom anketnog upitnika prikupljeni su i izabrani demografski podaci o ispitanicima.

Grupni rezultat za izjave usmjerene na jednu od dvije ključne dimenzije (vrijednosnu ili onu usmjerenu na djelotvornost, pri čemu se potonja mjeri stupnjem zadovoljstva korisnika) izračunava se kao aritmetička sredina odgovora na pripadajuće izjave. Isto tako, ukupni rezultat za sve izjave izračunava se također kao aritmetička sredina odgovora, ali ovaj puta na svim česticama. Pritom viši ukupni rezultat, odnosno viši rezultat koji se odnosi na pojedinu dimenziju u sustavu javne uprave (vrijednosnu ili onu usmjerenu na djelotvornost), ukazuje na veći stupanj prisutnosti promatranih organizacijskih vrijednosti, odnosno na veću usmjerenost na postizanje djelotvornog rada javne uprave.

Određenje uzorka jedan je od složenijih problema ovog istraživanja. Da bi ciljevi koji su postavljeni pred ovo istraživanje bili na najbolji način postignuti, zasigurno bi bilo najbolje (i najpreciznije) odabrati slučajni uzorak (po mogućnosti proporcionalni stratificirani uzorak). Time bi se osigurale dvije važne pretpostavke: (1) generiranje uzorka iz cjelokupne populacije i (2) mogućnost generaliziranja rezultata takvog istraživanja na cjelokupnu populaciju. No, s obzirom na specifičnosti Hrvatske javne uprave, pri čemu se poglavito misli na njenu izrazitu birokratiziranost i zatvorenost (pa tako i prema istraživačkim poduhvatima), stopa odaziva na ankete u okviru slučajnog uzorkovanja zasigurno ne bi omogućila primjerenu veličinu i strukturu uzorka, pa takav uzorak u konačnici ne bi niti bio reprezentativan. Upravo to je bio glavni razlog zbog koje je uzorak namjerni, i to kvotni uzorak. To drugim riječima znači da je od primarne važnosti bila prvenstveno dostupnost ispitanika u pojedinom tijelu javne uprave, a s obzirom da zaposleni u javnoj upravi u pravilu ne smiju i/ili ne žele sudjelovati u bilo kakvim istraživačkim projektima bez odobrenja nadležnih osoba, bilo je potrebno ishoditi dozvole od odgovornih osoba.

Iako je jedna od karakteristika svih namjernih uzoraka, pa tako i kvotnog uzorka, ta da oni ne slijede teoriju vjerojatnosti u izboru jedinica iz populacije, u ovom istraživanju to ipak nije tako. Naime, nakon što je dogovoreno provođenje istraživanja u pojedinim tijelima javne uprave, anketni upitnik popunjavali su slučajno izabrani zaposlenici tih tijela javne uprave. Također je važno napomenuti da je prilikom odabira tijela javne uprave vođeno računa o ravnomjernoj zastupljenosti različitih djelatnosti u okviru javne uprave. Istraživanje je provedeno na različitim zemljopisnim lokacijama (odnosno gradovima) unutar najistočnije regije Republike Hrvatske. S obzirom na naprijed navedeno, može se utvrditi kako je uzorak koji je primijenjen u ovom istraživanju samo naizgled (tj. formalno) namjerni, a da zapravo posjeduje značajne karakteristike slučajnog uzorka. Time je omogućeno da se u analizi podataka dobivenih ovim uzorkom koristi ne samo deskriptivna, već i inferencijalna statistika.

## **4 Rezultati istraživanja**

### *4.1 Određenje uzorka*

U sklopu provedenog istraživanja anketirano je ukupno 170 zaposlenika, od čega je njih 152 ispravno popunilo anketni upitnik te su u svim daljnjim analizama u obzir uzeti samo ispravno

popunjeni upitnici. Pri tome je 109 ispitanika (71,7 %) ženskog spola, dok je 43 ispitanika (28,3 %) muškog spola. Distribucija ispitanika prema spolu ukazuje na dominaciju žena u odnosu na muškarce. Ovakva struktura uzorka usklađena je i sa stvarnim stanjem u javnoj upravi. Naime, iako ne postoji točna statistika zaposlenika u javnoj upravi u Republici Hrvatskoj (u tijeku je projekt izrade »Registra zaposlenika javnog sektora«), istraživanja u drugim europskim zemljama (npr. Millard and Machin, 2007) ukazuju na to da u privatnom sektoru većinom rade muškarci, dok u javnom sektoru dominiraju žene, i to znatno (preko 65 %).

Osim podatka o spolu ispitanika, potrebno je istaknuti još neke karakteristike uzorka. Tako u uzorku prevladavaju ispitanici srednje i mlađe životne dobi, što je i prema radnom stažu općenito dobra kombinacija iskustva, ali i spremnosti na promjene u organizaciji te uprave. No, zabrinjava relativno niska zastupljenost visoke stručne spreme (31,6 %). Naime, pred moderne sustave javne uprave danas se postavljaju sve složeniji zahtjevi, ali i primjena interdisciplinarnih znanja, na što najčešće nisu u mogućnosti odgovoriti zaposlenici s nižom razinom obrazovanja, a osobito ne oni sa srednjom stručnom spremom (kakvih je čak 36,8 % u uzorku).

#### *4.2 Utvrđivanje osnovnih grupa organizacijskih vrijednosti primjenom faktorske analize*

Statističkim metodama korištenim u dosadašnjoj obradi podataka prikazano je postojeće stanje, vezano uz ispitanike u javnoj upravi najistočnije regije Republike Hrvatske. Nakon toga korištena je faktorska analiza koja je omogućila »sažimanje većega broja međusobno povezanih izvornih varijabli u manji broj zajedničkih faktora koji će ih opisivati i objasniti njihovu međusobnu povezanost« (Kurnoga Živadinović, 2004, str. 953). Glavni dio anketnog upitnika čine dva skupa pitanja koja nisu grupirana u samom upitniku. Četiri pitanja odnose se na djelotvornost javne uprave (koja se mjeri kao stupanj zadovoljstva korisnika), dok se drugi i znatno veći skup pitanja odnosi na organizacijske vrijednosti. Upravo zbog brojnosti pitanja iz tog drugog skupa, koji se odnosi na organizacijske vrijednosti, na njemu je primijenjena faktorska analiza.

Preduvjet provođenja faktorske analize je povezanost između izvornih varijabli. Ta se povezanost najčešće mjeri na tri načina: (a) ispitivanjem korelacijske matrice izvornih varijabli, (b) izračunavanjem Keiser-Meyer-Olkinove mjere (KMO) te (c) uz pomoć Bartlettovog testa sferičnosti. Korelacijska matrica izvornih varijabli, kao osnovni alat koji ukazuje na postojanje povezanosti između varijabli, pokazala je da postoje srednje jake zavisnosti između cijelog niza varijabli. Isto tako, i izračun KMO mjere, koja u ovom slučaju iznosi 0,896, ukazuje da su podaci prikladni za primjenu faktorske analize te da postoje značajne korelacije između izvornih varijabli. Bartlettov test sferičnosti, čija vrijednost u ovom slučaju iznosi 0,00, također upućuje na zaključak kako su podaci prikladni za primjenu faktorske analize.

Drugi korak u provođenju faktorske analize je određivanje novih sintetičkih varijabli, koje imenujemo faktorima. Određivanje faktora može se bazirati na nekoliko različitih metoda, no najčešće je korištena metoda glavnih komponenti – ta metoda korištena je i u ovom radu te je tako izlučeno šest faktora. Postotak varijance objašnjene sa šest izlučenih faktora je 66,628 %, što je prihvatljivo s obzirom na to da je ovo istraživanje iz područja društvenih znanosti u kojem su informacije često puta manje precizne, pa se načelno smatra da bi izlučeni faktori trebali objašnjavati najmanje 60 % ukupne varijance (Kurnoga Živadinović, 2004, str. 959).

Nakon što je utvrđen broj faktora, određena je matrica faktorske strukture izlučenih faktora koja sadrži faktorska opterećenja koja predočuju koeficijente korelacije između izlučenih faktora i varijabli (Kurnoga Živadinović, 2004, str. 960). Kao što je to najčešće slučaj, inicijalna matrica faktorske strukture niti ovaj puta nije bila interpretabilna, zbog čega je provedena rotacija faktora (po metodi Varimax) sa svrhom promjene odnosa između varijabli i faktora (Kurnoga Živadinović, 2004, str. 961). Faktorska opterećenja koja se odnose na izvorne varijable nakon rotacije su znatno pravilnije raspoređena na svih šest izlučenih faktora, što nije bio slučaj kod nerotirane matrice, čime je omogućena bolja interpretacija faktora u odnosu na inicijalnu faktorsku matricu. Šest faktora kojima je rezultirala provedena faktorska analiza su: 1. faktor »menadžment u javnoj upravi«, 2. faktor »stručnost zaposlenika i planiranje u javnoj upravi«, 3. faktor »jasnoća u postupanju (transparentnost)«, 4. faktor »organizacijska klima u javnoj upravi«, 5. faktor »motivacija zaposlenika« i 6. faktor »primjena ICT u obavljanju poslova«.

Posljednjim korakom u provođenju faktorske analize obavljena je završna provjera pouzdanosti cijelog mjernog instrumenta, i to uz pomoću Cronbach  $\alpha$  mjere za svaki izlučeni faktor. Sve izračunate Cronbach  $\alpha$  mjere su vrlo dobro pouzdane (što je slučaj ako je Cronbach  $\alpha$  veći ili jednak od 0,70 i manji od 0,80), dok je pet od ukupno šest izračunatih Cronbach  $\alpha$  čak i primjereno pouzdano (što je slučaj ako je Cronbach  $\alpha$  veći ili jednak 0,80). Time je potvrđen stupanj konzistentnosti pojedinačnih izlučenih faktora.

#### *4.3 Analiza utjecaja organizacijskih vrijednosti na djelotvornost javne uprave*

U ovoj analizi korišteni su Pearsonovi koeficijenti korelacije čime su provjerene hipoteze o povezanosti svih šest izlučenih faktora (koji se odnose na organizacijske vrijednosti) s faktorom koji se odnosi na djelotvornost javne uprave. Slijedom toga utvrđeno je sljedeće:

1. Prvi izlučeni faktor obuhvatio je ukupno šest varijabli koje opisuju menadžment u javnoj upravi. Menadžment kao proces koordinacije ljudi i poslova, sa zadaćom izvršenja ciljeva svake organizacije, utječe na djelotvornost te organizacije, pri čemu djelotvornost može biti mjerena različitim pokazateljima. Izračunati Pearsonov koeficijent korelacije (0,475) ukazuje na to da između menadžmenta u javnoj upravi i djelotvornosti javne uprave mjerene zadovoljstvom korisnika usluge javne uprave postoji umjerena pozitivna linearna veza, i to na razini signifikantnosti od 1 %.
2. Drugi izlučeni faktor obuhvatio je ukupno devet varijabli koje se odnose na stručnost zaposlenika i planiranje u javnoj upravi. Stručni i profesionalni zaposlenici, kao i aktivno plansko promišljanje zadaća javne uprave, može biti u funkciji djelotvornosti te uprave. Izračunati Pearsonov koeficijent korelacije (0,483) ukazao je na umjerenu pozitivnu povezanost između stručnosti zaposlenika i planiranja u javnoj upravi (s jedne strane) i djelotvornosti javne uprave (s druge strane), uz razinu signifikantnosti od 1 %.
3. Treći faktor obuhvatio je ukupno tri izvorne varijable koje se odnose na jasnoću u postupanju (transparentnost) u sustavu javne uprave. Jasnoća i jednoobraznost u postupanju te otvorenost i raspoloživost u rješavanju zahtjeva korisnika usluga (građana) osobito utječe na djelotvornost javne uprave mjerenu zadovoljstvom građana. To potvrđuje Pearsonov koeficijent korelacije (0,633) izračunat na razini signifikantnosti od 1 %.
4. Četvrti izlučeni faktor obuhvatio je ukupno četiri izvorne varijable kojima zaposlenici izražavaju organizacijsku klimu u javnoj upravi. Dobra organizacijska klima te međusobno poštovanje i uvažavanje službenika su isto tako važni čimbenici djelotvornosti javne uprave. Izračunati Pearsonov koeficijent korelacije (0,549) potvrđuje kako postoji

umjerena linearna povezanost između organizacijske klime u javnoj upravi i djelotvornosti te iste javne uprave, i to na razini signifikantnosti od 1 %.

5. Peti izlučeni faktor obuhvaća sveukupno četiri izvorne varijable kroz koje su zaposlenici u sustavu javne uprave izražavali svoje stavove o motiviranosti u poslu. Veća motivacija zaposlenih u javnoj upravi treba imati snažniji utjecaj na djelotvornost. Praksa ukazuje na to da u sustavu Hrvatske javne uprave nema posebnih aktivnosti usmjerenih na motivaciju službenika. Izračunati Pearsonov koeficijent korelacije (0,312) također ukazuje na povezanost između motivacije zaposlenika i djelotvornosti javne uprave, no u manjem intenzitetu nego što su ostali izlučeni faktori povezani s djelotvornošću sustava javne uprave.
6. Posljednji izlučeni faktor obuhvatio je dvije izvorne varijable koje se odnose na primjenu ICT u obavljanju poslova u sustavu javne uprave. Primjena informacijsko-komunikacijskih tehnologija u javnoj upravi ubrzava procese i poslove, te se ovdje ne radi o kvalitativnom poboljšanju djelotvornosti javne uprave, što prvenstveno očekuju građani. Pearsonov koeficijent korelacije (0,314) ukazao je na to da između primjene ICT i djelotvornosti javne uprave postoji pozitivna linearna veza, no ona je ipak manje izražena nego što je to slučaj s ostalim izlučenim faktorima.

Dodatno su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije koji su ukazali na to da ne postoji statistički značajan dokaz da je životna dob ispitanika, kao niti duljina njihovog radnog staža (neovisno da li se radi o ukupnom radnom stažu ili onom u sustavu javne uprave) korelirana (bilo pozitivno, bilo negativno) s osnovnim grupama organizacijskih vrijednosti u sustavu javne uprave.

## 5 Zaključek

U radu su prikazani rezultati istraživanja organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi najistočnije regije Republike Hrvatske. U prikazu rezultata istraživanja vidljivo je da su organizacijske vrijednosti doista čimbenik djelotvornosti te javne uprave. Isto tako važan doprinos istraživanja ogleda se u identificiranju osnovnih grupa organizacijskih vrijednosti u sustavu javne uprave koje su izolirane uz primjenu faktorske analize provedene nad većim brojem izvornih varijabli. Pri tome je izolirano šest osnovnih grupa (faktora) organizacijskih vrijednosti, i to: (1) menadžment u javnoj upravi, (2) stručnost zaposlenika i planiranje u javnoj upravi, (3) jasnoća u postupanju (transparentnost), (4) organizacijska klima u javnoj upravi, (5) motivacija zaposlenika i (6) primjena ICT-a u obavljanju posla. No, uz šest navedenih faktora izlučen je i dodani faktor koji se odnosi na djelotvornost javne uprave mjerenu kroz zadovoljstvo korisnika javne uprave.

Istraživanjem je utvrđeno kako ne postoji statistički značajan dokaz da su karakteristike ispitanika kao što su njihova dob ili duljina njihovog radnog staža na ikoji način povezane s osnovnim grupama organizacijskih vrijednosti u sustavu javne uprave. Takav nalaz je i logičan i potvrđuje kako organizacije javne uprave svoje vrijednosti ne mogu razvijati tako što će, primjerice, zapošljavati mlađe zaposlenike nauštrb starijih, ili obratno. Doprinos razvijanju i njegovanju organizacijskih vrijednosti jednako moraju doprinijeti svi zaposlenici, neovisno o tome kolika im je životna dob ili radno iskustvo.

Identificiranje šest osnovnih grupa organizacijskih vrijednosti u sustavu javne uprave omogućilo je i ispitivanje njihove povezanosti, odnosno utjecaja na djelotvornost javne uprave kao zavisne varijable. Iako je, sukladno očekivanju, svih šest grupa organizacijskih vrijednosti pozitivno linearno korelirano s djelotvornošću javne uprave, rezultati istraživanja

pokazali su kako na djelotvornost javne uprave ne utječu sve organizacijske vrijednosti u jednakoj mjeri. Najveći utjecaj (utvrđen pozitivnom linearnom povezanošću) na djelotvornost javne uprave u najistočnijoj Regiji Republike Hrvatske imaju grupe vrijednosti jasnoća u postupanju (transparentnost) i organizacijska klima u javnoj upravi. Naime, suradnja i ažurnost, te otvorenost u postupanju u interakciji s građanima doista rezultira visokim zadovoljstvom građana javnom upravom. Isto tako dobra organizacijska klima, tj. raspoloživost ljudi da u međusobnom poštovanju profesionalno obavljaju svoje poslove, sigurno znači djelotvornu javnu upravu.

S druge strane, otprilike dvostruko manji utjecaj na djelotvornost javne uprave imaju grupe vrijednosti motivacija zaposlenika i primjena ICT-a u obavljanju poslova. Razumljivo je da je motivacija zaposlenika u funkciji djelotvornosti svake organizacije, pa tako i javne uprave. No, o motivaciji zaposlenika u javnoj upravi, pogotovo u smislu pravednog vrednovanja radnog učinka ili primjerice napredovanja u struci, u sustavu Hrvatske javne uprave općenito ne može se afirmativno govoriti. Primjena informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovima javne uprave, bez smislenih organizacijskih modela pa i procedura, nema značajniji utjecaj na djelotvornost te uprave.

Zaključno se može konstatirati da na djelotvornost javne uprave najistočnije regije Republike Hrvatske (mjerene zadovoljstvom građana) najviše utječu jasnoća u postupanju (transparentnost) i pravovremeno rješavanje zahtjeva građana odnosno korisnika njenih usluga. To je u skladu i s istraživanjima u gospodarskim organizacijama koja često ukazuju na manjak transparentnosti u poslovanju, a na što ukazuju mnogi autori (Batstone, 2003; Kelly et al., 2005; Bennis et al., 2008).

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (Eds.) (2001). Leksikon menadžmenta. Masmedia: Zagreb.
2. Batstone, D. (2003). Saving the Corporate Soul - & (Who Knows?) Maybe Your Own: Eight Principles for Creating and Preserving Wealth and Well-Being for You and Your Company Without Selling Out. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
3. Bennis, W., Goleman, D., Biederman, P.W. (2008). Creating a Transparent Culture, Leader to Leader, št. 50, str. 21-27.
4. Brčić, R., Crnogaća, D., Malbašić, I. (2009). Motivation as Effectiveness Factor in Public Administration. V: Brezovec, A. in Mekinc, J. (ur.). Management, Izobraževanje in Turizem - Kreativno v Spremembe. Portorož: Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Portorož, str. 320-325.
5. Brčić, R., Vuković, K. (2008). Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi. Ekonomski pregled, 59, št. 1-2, str. 51-69.
6. Collins, J. C., Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, 74, št. 4, str. 65-77.
7. Kanoti, D. (2009). Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti. Hrvatska javna uprava, 9, št. 2, str. 317-322.
8. Kelly, C., Kocourek, P., McGaw, N., Samuelson, J. (2005). Deriving Value from Corporate Values. Spletna stran: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/VALUE%2520SURVEY%2520FINAL.PDF> [Citirano 28. 5. 2012].
9. Kurnoga Živadinović, N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize. Ekonomski pregled, 55, št. 11-12, str. 952-966.

10. Millard, B., Machin, A. (2007). Characteristics of Public Sector Workers. *Economic & Labour Market Review*, 1, št. 5, str. 46-55.
11. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, št. 3, str. 487-516.
12. Perko-Šeparović, I. (2002). Novi javni menadžment – britanski model. *Politička misao*, 39, št. 4, str. 31-43.
13. Pusić, E. (1996). *Nauka o Upravi*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

## Moralne vrednote v javnem sektorju

UDK 35-057.11+17

**KLJUČNE BESEDE:** moralne vrednote, etična načela, javni uslužbenci, etični kodeks

**POVZETEK** - Javna uprava igra zelo pomembno vlogo v življenju vsakega posameznika, saj posega na vsa področja človekovega delovanja. Z njo se srečujemo vsakodnevno, v najrazličnejših položajih in vlogah. Lahko jo srečujemo kot posamezniki, državljani, stranke ali pa kot udeleženci najrazličnejših organizacij in skupnosti. Prav zato je pomembno, kakšno vedenje imajo javni uslužbenci v njej in kako delujejo v okviru svojih pristojnosti, ko gre za javni interes oziroma za koristi družbe. Poleg strokovnega znanja je pomembno predvsem to, da se javni uslužbenci ravnaajo po moralnih in etičnih kriterijih svoje stroke. V praksi smo na eni strani vpeti v predpisane norme, ki praviloma temeljijo na kodifikaciji tistega, kar je dovoljeno, na drugi strani pa se pogosto znajdemo v situacijah, ki so prerasle predpise in v katerih so norme postale toge in neživljenjske. Spoštovanje etičnih pravil in moralnih načel prispeva h krepitvi zaupanja v upravno organizacijo, ohranitvi ali povečanju njenega ugleda.

UDC 35-057.11+17

**KEY WORDS:** moral values, ethical principles, public employee, code of ethics

**ABSTRACT** - Public administration plays a very important role in the life of each individual as it impinges on all areas of human activity. We are being faced with public administration on a daily basis, playing various roles, such as individuals, citizens, clients, or as participants in a variety of organisations and communities. Consequently, it matters what kind of behaviour public employees demonstrate and how they operate within the framework of their competencies when it comes to the public interest or the benefits of society. In addition to having the necessary expertise, it is primarily important for public employees to act upon the moral and ethical criteria of their profession. However, in practice we are, on the one hand, bound by the prescribed norms of what is permitted, and on the other hand, we often find ourselves in situations in which rules and norms have become rigid and unpractical. Respecting ethical and moral principles contributes to the strengthening of confidence in the public administration, which maintains or increases its reputation.

### 1 Uvod

V času ko se slovenska družba ukvarja predvsem s krizo v gospodarstvu, so se odprla mnoga vprašanja, tesno povezana z vrednotami, načeli in moralo javnih uslužbencev. Zdi se, da je vse več posploševanj v smeri, da je ravnanje »povprečnega« javnega uslužbenca večkrat mejno v smislu morale ali celo kaznivo. Kot javna uslužbenka verjamem, da so takšni zaključki prevečkrat prenačrtani, populistični in brez pravih osnov. Odločili smo se, da pod drobnogled vzamemo javnega uslužbenca in vrednote, ki narekujejo njegovo ravnanje pri opravljanju vsakodnevnih delovnih obveznosti. Že v uvodu ugotavljamo, da je javni uslužbenec občutljiva kategorija predvsem takrat, kadar nastopa v odnosu do stranke, ki pred seboj vidi svoj cilj in za morebitno neizpolnitev tega cilja krivi nemoralno ravnanje javnega uslužbenca. Menimo, da je velik del odgovora na vprašanje, zakaj so vrednote javnega uslužbenca pod drobnogledom, predvsem v nizkem ugledu javnega uslužbenca, ki je bil načet ravno zaradi nekaterih odmevnih javnih primerov, ki zagotovo ne morejo biti zgled javnemu uslužbencu, ki spoštuje vrednote in moralna načela.

V teoretičnem delu naloge obravnavamo osnovne pojme problemskega področja, kot so morala, etika, vrednote ..., v drugem delu ravnanje javnega uslužbenca preizkušamo tudi praktično, z anketnim vprašalnikom na temo vrednot. V sklepu pa povzemamo odgovore na anketni vprašalnik.

Etične norme narekujejo, kakšno vedenje naj bi imel posameznik za sprejemljivo oziroma nesprejemljivo. Posamezniki z etičnimi normami uravnavajo medsebojne odnose ter kažejo, kaj lahko pričakujemo od drugih in kaj lahko stori vsak posameznik. Etične norme prinašajo v družbeno življenje red in urejenost. Glede morale lahko trdimo, da je najvišja človekova vrednota. Vrednote so navsezadnje tiste, ki omogočajo vsakemu posamezniku sporazumevanje, sodelovanje, skratka, univerzalno komunikacijo. Vrednote izoblikujejo našo



osebnost, so pomemben del naše etike in nas samih. Vplivajo na vse naše obnašanje, ravnanje in odločitve, tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Razprava o etiki v javnem sektorju se dotika vrednot oziroma načel, ki bi morale biti opazne v delovanju javne uprave. Od javnih uslužbencev se pričakuje, da etiko uvajajo v delovanje javne uprave, saj mora postati sestavni del njihovega dela in vedenja. Najbolj izrazito so etična načela opazna v vseh interakcijah, v katerih sodelujejo javni uslužbenci. Upoštevanje le-the pomeni, da je njihovo delo kakovostno, da delajo odgovorno in da niso podkupljivi. Da pri svojem delu upoštevajo etiko, pomeni tudi, da so ustrezno strokovno usposobljeni. Etično vedenje javnih uslužbencev je najprej odvisno predvsem od njih samih, od njihovih osebnostnih lastnosti, vrednot in moralnih načel, kar je potrdila tudi raziskava. Zatem je to ravnanje odvisno tudi od normativno določenih pravil in načel, po katerih se morajo ravnati. Za etično delovanje torej ni dovolj le etični kodeks, tudi ni dovolj le etično ravnanje javnih uslužbencev, ampak se pričakuje, da bodo tako delovali vsi državljani. Za etično delovanje v javni upravi je pomembno, da se od javnih uslužbencev zahteva ravnanje v skladu z etičnim kodeksom (Brejc, 2004, str. 69).

## 2 Morala in etika

Morala je skupek družbenih predpisov in norm, ki so sankcionirane s posebno notranjo sankcijo, ki jo subjekt oziroma individuom uporablja na samem sebi zaradi kršitev omenjenih predpisov (Sruk, 1999, str. 305). Moralni predpisi: zapovedujejo, kar je dobro, prepovedujejo, kar je zlo; toda to dobro in zlo variirata od družbe do družbe, iz obdobja v obdobje. Oseba si oblikuje moralo in nravsvene nazore v svojem osebnem, medosebnem in socialnem izkustvu. Norm ne sprejema na temelju mišljenja, logičnega umovanja, pač pa tako, da v življenju, vsakdanjosti in praksi uvideva, kaj je za obstoj njega samega in skupine boljše ali celo nujno (Sruk, 1999, str. 283, 284). Izraza »etika« in »morala« imata torej po svojem izvoru enak pomen. Oba izraza označujeta pogled na življenje, ki vsebuje dve prvini:

1. zavest o tistem, kar je za človeka dobro,
2. zavest o dolžnostih, ki jih mora človek izpolniti.

Dobrost določenih dejanj in njihova obveznost sta torej dve najbolj trdni značilnosti etične oziroma moralne zavesti. Kljub izvorno enakemu pomenu etike in morale pa se je vendarle ustalila razlika, ki jo moramo upoštevati. Izraz morala ostaja v veljavi za določena življenjska pravila, zapovedi in norme, posebno še, če so vezane na določen nazor ali izročilo. Izraz etika pa označuje tisto bolj izvorno človekovo moralno zavest, da ni vseeno, kako živimo in delamo. To je najsplošnejša zavest, da dolžnosti in obveznosti so. Ker se tega zavedamo, imamo etično držo. To splošno etično ozadje je izvir konkretnih moralnih zapovedi in norm (Stres, 1999, str. 10-13). Za pojma etika in morala je značilno, da sta pogosto uporabljena nedosledno. Pri etiki gre za raven teorije, pri moralni pa za raven prakse. Etika je teoretična disciplina o nravnosti, morala pa skupek družbenih predpisov, ki veljajo v posameznem času in kulturi. Za odgovorno človekovo ravnanje je potrebna etika in eden najpomembnejših pojmov v etiki je vest. Vest nas usposablja za pravilno presojo različnih moralnih vprašanj (Haček, 2001, str. 109).

## 3 Vrednote

Vrednote so del nas, tako kot je etika del našega vsakdana. Na podlagi vrednot, ki jih imamo konstantno v podzavesti (tako kot etičnost), se temu primerno odzovemo na reakcije in dražljaje iz okolja. Vsak naš odziv, vsako naše dejanje je osnovano na podlagi naših osebnih vrednot, etične ozaveščenosti in pripadnosti. Poznamo osebne, družbene in splošne vrednote.

Osebnostne so stvar vsakega posameznika in se tekom življenja spreminjajo glede na situacijo in novo okolje. Družbene vrednote so tako imenovane estetske, zgodovinske, duhovne vrednote ipd. Splošne vrednote so vrednote točno določenih področij. Načela ali vrednote so sestavni del etičnega kodeksa oziroma kodeksa vedenja. Etični kodeks je seznam pravil, ki jih določena profesionalna skupina oblikuje kot kriterij ravnanja in obnašanja (Cragg, 2005, str. 8).

## **4 Metodologija**

### *4.1 Namen in cilji raziskave*

Namen raziskovalne naloge je bil prikazati pomen etike in moralnih vrednot pri delu javnih uslužbencev v javnem sektorju. Cilji naloge sobili s pomočjo anketnega vprašalnika zbrati podatke, jih obdelati, urediti in vrednotiti ter na koncu interpretirati dobljene rezultate. Na podlagi zbranih podatkov smo ugotovili, katere etične in moralne vrednote so najbolj pomembne v javnem sektorju ter potrdili oziroma ovrgli naša raziskovalna vprašanja.

### *4.2 Raziskovalna vprašanja*

Raziskovalna vprašanja so postavljena skladno z namenom in cilji raziskovalne naloge. S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti:

Je možno spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot na delovnem mestu in hkrati nespoštovanje le-teh v vsakodnevem življenju?

Kako javni uslužbenci povezujejo spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot v vsakodnevem življenju z uresničevanjem le-teh na delovnem mestu?

Kakšen pomen javnim uslužbencem predstavljajo vrednote pri njihovem vsakodnevem delu in kako te vrednote razvrščajo glede na osebni pomen?

### *4.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov*

V raziskovalni nalogi je uporabljena metoda študija in pregleda literature ter kvantitativna metoda analize podatkov, zbranih s pomočjo anketnega vprašalnika. Poleg tega so uporabljene tudi metode analize, deskripcije in dedukcije.

### *4.4 Opis vzorca*

V decembru 2013 je bil v javni sektor posredovan anketni vprašalnik. Poslan je bil po elektronski pošti kot povezava na spletno anketo, kjer so anketiranci svoje odgovore lahko posredovali anonimno. Anketni vprašalnik je bil posredovan skupno 31 zaposlenim.

### *4.5 Opis instrumenta*

Anketni vprašalnik je razdeljen na dva dela. Prvi del zajema socialno-demografske karakteristike, in sicer: spol, starost, dopolnjeno izobrazbo in dolžino delovne dobe. Drugi del se nanaša na etiko in moralne vrednote. Pri prvih dveh vprašanjih so navedene trditve (najprej pet, nato deset) po Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 3 niti da niti ne, 4 večinoma se strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Zadnje vprašanje zahteva razvrščanje vrednot glede na naslednjo lestvico: 1 – ni pomembna; 2 –

majhen pomen; 3 – niti pomembna niti nepomembna; 4 –pomembna; 5 – zelo pomembna. Vsa vprašanja v drugem delu vprašalnika so zaprtega tipa, kar pomeni, da so imeli anketirani izbiro med vnaprej določenimi odgovori.

## 5 Rezultati

Od skupno 31 posredovanih anketnih vprašalnikov jih je bilo izpolnjenih 25. Rezultate vsakega posameznega segmenta smo statistično obdelali s programom Microsoft Office Excel ter po vnosu podatkov analizirali in interpretirali dobljene rezultate.

Preučevani vzorec je reprezentativen in dober, saj zajema kar 80,65 odstotka vseh anketiranih. Od skupno 31 pozvanih anketirancev jih je 25 v določenem roku izpolnilo anketni vprašalnik. V anketi je sodelovalo 21 žensk, kar predstavlja 84 odstotkov, ter 4 moški ali 16 odstotkov vseh anketiranih. Glede na starostno strukturo je bilo največ anketiranih v starostnem razredu od 36 do 45 let, in sicer 12 oseb ali 48 odstotkov. Sledil je starostni razred od 46 do 55 let, kjer je bilo 8 anketiranih oziroma 32 odstotkov. Iz starostnega razreda nad 56 let so bile 4 osebe ali 16 odstotkov. V starostnem razredu do 25 let je v anketi sodelovala samo ena oseba oziroma 4 odstotki. Med anketiranimi je bilo največ takih z visoko ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 15 oseb, kar predstavlja 60 odstotkov vseh anketiranih. Na drugem mestu so bili anketirani z višjo izobrazbo, to je 6 oseb oziroma 24 odstotkov, na tretjem pa anketirani s srednjo izobrazbo, to so 3 osebe oziroma 12 odstotkov. Delež anketiranih z magisterijem ali več je bil 4-odstoten, kar pomeni eno osebo. Nobena oseba ni imela nižje izobrazbe. Od vseh anketiranih samo ena oseba dela v javni upravi manj kot 7 let (4 odstotki), 2 osebi pa nad 32 let (8 odstotkov). Največ anketiranih dela v javni upravi od 16 do 23 let, in sicer 13 oseb oziroma 52 odstotkov. 6 anketiranih oziroma 24 odstotkov je v javni upravi zaposlenih od 8 do 15 let, medtem ko od 24 pa do 31 let delajo le 3 anketirani, torej 12 odstotkov.

V nadaljevanju predstavljamo in interpretiramo rezultate, pridobljene v drugem delu vprašalnika, ki se nanašajo na etiko in moralne vrednote, tako v vsakdanjem življenju kot pri delu javnih uslužbencev. Anketirani so morali pri petih navedenih trditvah oceniti, koliko veljajo za njih v njihovem vsakdanjem življenju. Lestvica je bila naslednja: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Trditve se nanašajo na spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot v vsakdanjem življenju ter na osebne lastnosti, ki potrjujejo etično ravnanje:

- V celoti sprejemam splošna družbeno sprejeta etična pravila in se ravnam po njih.
- V družbi opominjam na etična načela in moralne vrednote.
- Odločitve skladno z moralnimi vrednotami sprejemam s polno odgovornostjo, ne glede na posledice.
- Vedno naredim vse, da rezultate dosegam v skladu z etičnimi pravili.
- Vedno sem pripravljen/-a pomagati drugim.

Vse trditve so bile ocenjene s povprečno oceno, višjo od 4, kar pomeni, da se anketirani večinoma ali pa popolnoma strinjajo z vsemi trditvami. Najvišjo povprečno oceno je dosegla trditev »V celoti sprejemam splošna družbeno sprejeta etična pravila in se ravnam po njih«, in sicer 4,8. Trditvi »V družbi opominjam na etična načela in moralne vrednote« in »Odločitve, skladne z moralnimi vrednotami, sprejemam s polno odgovornostjo, ne glede na posledice« sta prav tako dosegli visoko povprečno oceno 4,7. Nekoliko nižji, vendar kljub temu relativno visoki, povprečni oceni sta dosegli ostali dve trditvi. Trditev »Vedno naredim vse, da rezultate

dosegam v skladu z etičnimi pravili« je dosegla povprečno oceno 4,4, trditve »Vedno sem pripravljen/-a pomagati drugim« pa oceno 4,3.

Pri naslednjem sklopu so morali anketirani z ocenami od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam) oceniti, koliko deset navedenih trditvev, ki se nanašajo na upoštevanje etičnih načel in moralnih vrednot na delovnem mestu, velja za njih.

Trditve so bile naslednje:

- Dobro sem seznanjen/-a z vsebino etičnega kodeksa javnih uslužbencev.
- Vedno se ravnam v skladu z etičnim kodeksom, ki velja za javne uslužbence.
- Stranka je pri mojem delu vedno na prvem mestu.
- Podatkov in informacij službene narave nikoli ne razkrivam javno.
- Pristojnosti, ki jih imam na delovnem mestu, ne izkoriščam za lastne koristi ali koristi mojih prijateljev in znancev.
- V okviru delovnega časa opravljam zgolj službene naloge, delovnega časa pa nikoli ne izkoriščam za urejanje osebnih zadev.
- Na delovnem mestu do vseh strank ravnam nepristransko.
- Daril v zameno za hitrejše in ugodnejše reševanje postopkov ne sprejemam.
- Sodelavce opozarjam, če kršijo etični kodeks javnih uslužbencev.
- Nikoli ne ravnam preko pooblastil, ki so mi naložena z delovno pogodbo oziroma s strani nadrejenih.

V nadaljevanju prikazujemo povprečne ocene odgovorov glede etike in moralnih vrednot na delovnem mestu, kar je bilo zajeto v zgornjih desetih trditvah. Podobno kot pri prejšnji točki so bile tudi pri tem sklopu vse trditve ocenjene s povprečno oceno višjo od 4. Vprašani se torej večinoma ali pa popolnoma strinjajo z vsemi navedenimi trditvami.

Najvišjo povprečno oceno 4,8 so dosegle tri trditve, in sicer:

- Stranka je pri mojem delu vedno na prvem mestu.
- Dobro sem seznanjen/a z vsebino etičnega kodeksa javnih uslužbencev.
- Podatkov in informacij službene narave nikoli ne razkrivam javno.

Naslednje tri trditve so dosegle drugo najvišjo povprečno oceno 4,7:

- Vedno ravnam v skladu z etičnim kodeksom, ki velja za javne uslužbence.
- Na delovnem mestu sem do vseh strank nepristranski.
- Daril v zameno za hitrejše in ugodnejše reševanje postopkov ne sprejemam.

Sledile so trditve »Pristojnosti, ki jih imam na delovnem mestu, ne izkoriščam za lastne koristi ali koristi mojih prijateljev in znancev« s povprečno oceno 4,6; »V okviru delovnega časa opravljam zgolj službene naloge, tega časa nikoli ne izkoriščam za urejanje osebnih zadev« in »Nikoli ne ravnam preko pooblastil, ki so mi naložena z delovno pogodbo oziroma s strani nadrejenih« s povprečnima ocenama 4,2; ter trditve »Sodelavce opozarjam, če kršijo etični kodeks javnih uslužbencev« s povprečno oceno 4,1.

Poleg tega so morali anketirani osem navedenih vrednot razvrstiti od najbolj do najmanj pomembne. Navedene vrednote so bile: poštenost, potrpežljivost, prijaznost, kolegialnost, odgovornost, nepristranskost, zaupanje, pravičnost. Na koncu so se morali odločiti, katera vrednota se jim zdi kot posamezniku najbolj pomembna. Vrednote, ki so se največkrat uvrstile na prvo mesto, so bile: odgovornost, poštenost, pravičnost in nepristranskost. Kar 38

odstotkov anketiranih je na prvo mesto med osmimi vrednotami uvrstilo odgovornost, 25 poštenost, 18 pravičnost, 11 odstotkov vprašanih pa je na prvo mesto uvrstilo nepristranskost. Ostale vrednote: prijaznost, kolegialnost, potrpežljivost in zaupanje, so se na prvo mesto uvrstile samo v 2 odstotkih. Analiza rezultatov kaže, da je bila struktura odgovorov za vrednote, ki so se največkrat uvrstile na drugo mesto podobna. Vrednoti, ki sta bili glede na pomembnost za delavca, ki dela v javnem sektorju, največkrat uvrščeni na zadnje mesto, sta bili zaupanje in kolegialnost. Najbolj pomembno vrednoto za zaposlene v javnem sektorju je torej predstavljala odgovornost.

## 6 Razprava

S pomočjo raziskave smo ugotovili, da je spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot v javnem sektorju dokaj visoko. Prvi sklop trditev v drugem delu vprašalnika se je nanašal na spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot v vsakdanjem življenju ter na delovnem mestu anketiranih javnih uslužbencev. Ugotovili smo, da anketirani javni uslužbenci spoštujejo družbeno sprejeta etična pravila, živijo po njih ter odločitve sprejemajo odgovorno. Tudi v družbi opozarjajo na etiko in pozitivne vrednote. Pripravljeni so pomagati drugim, se izobražujejo in izpopolnjujejo ter trudijo, da bi dosegli želene rezultate. Sklepali smo, da bodo visoke ocene za prvi sklop trditev vodile tudi v visoke ocene pri drugem sklopu trditev, saj je logično sklepati, da posamezniki, ki v vsakdanjem življenju spoštujejo etična pravila in moralne vrednote, le-te spoštujejo tudi pri opravljanju svojega dela. Ta domneva se je potrdila. Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje je, da spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot v zasebnem življenju javnih uslužbencev vodi v spoštovanje le-teh tudi na njihovem delovnem mestu. Spoštovanje etičnih načel in moralnih vrednot na delovnem mestu in hkrati nespoštovanje le-teh v vsakodnevem življenju je torej malo verjetno.

S pomočjo drugega sklopa trditev smo odgovorili tudi na drugo raziskovalno vprašanje – javni uslužbenci uveljavljajo etična načela in moralne vrednote pri svojem delu tako, da se trudijo ugoditi zahtevam strank; varujejo zaupne informacije in podatke; poznajo in upoštevajo zakonodajo v zvezi z njihovim področjem dela; upoštevajo etični kodeks; svoje delo opravljajo strokovno; niso podkupljivi; delovnih pooblastil in delovnega časa ne uporabljajo za lastne potrebe in koristi; ter poročajo o kršitvah zakonodaje. Problema, ki se pojavljata pri interpretaciji prvih dveh sklopov trditev, sta dva. Prvič: vse ocene so bile tako visoke zato, ker so bile vse trditve pozitivne in so bile visoke ocene torej tudi pričakovane. Drugič: posamezniki pri izpolnjevanju spletnih anket ponavadi niso povsem iskreni, temveč so nagnjeni k temu, da svoje lastnosti ocenjujejo bolj pozitivno, kot dejansko so. Upoštevajoč ta dva pomisleka ugotavljamo, da je spoštovanje etičnih meril in moralnih vrednot v preučevanem vzorcu kljub temu relativno visoko.

Zadnji sklop se je nanašal na moralne vrednote, ki bi jih morale spoštovati in imeti osebe, ki delajo v javnem sektorju, da bi lahko delo potekalo uspešno in učinkovito. Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na pomen vrednot pri delu javnih uslužbencev. Vrednote, ki jih javni uslužbenci v javnem sektorju najvišje rangirajo, so odgovornost, poštenost, pravičnost in nepristranskost. Pomembne so tudi ostale vrednote, nekatere med njimi pa so za delo v javnem sektorju še posebej specifične (npr. prijaznost, potrpežljivost), saj to delo med drugim vključuje tudi dnevno komunikacijo s strankami.

## 7 Sklep

Zaradi dobrega poznavanja dela v javnem sektorju smo dobljene rezultate deloma pričakovali, raziskava pa je naša pričakovanja večinoma potrdila. V raziskavi smo uspeli odgovoriti na vsa tri raziskovalna vprašanja ter doseči zastavljene cilje. Ugotovili smo, da anketirani tako v zasebnem življenju kot pri delu v javni upravi spoštujejo družbeno sprejeta etična pravila in svoje odločitve sprejemajo odgovorno. Pri delu etična pravila uveljavljajo preko spoštovanja zakonodaje, varovanja zaupnih informacij, strokovnosti in nepodkupljivosti.

## LITERATURA

1. Brejc, M. (2004). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Cragg, W. (2005). Ethics codes, corporations and the challenge of globalization. Northampton: E. Elgar.
3. Haček, M. (2001). Sistem javnih uslužbencev. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Struk, V. (1999). Leksikon morale in etike. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Stres, A. (1999). Etika ali filozofija morale. Ljubljana: Družina.

## Analiza utjecaja prijedloga norme ISO 9001:2015 na HRM sustav

UDK 006.013+658.3

**KLJUČNE RIJEČI:** konkurentnost, upravljanje karijerom, upravljanje kvalitetom, ISO 9001:2015

**POVZETEK** - Norma ISO 9001:2008 definira zahtjeve vezane uz resurse koji su potrebni i nužni nekoj organizaciji. Ljudski resursi unutar organizacije te njihova znanja i kompetencije su svakako jedan od najvažnijih resursa svake organizacije. Za uspješno dostizanje organizacijskih ciljeva nužno je zapošljivati i zadržavati najbolje kadrove, ali i upravljati njihovim kompetencijama. U organizacijama koje imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 upravljanje ljudskim resursima opisuje se u jednoj ili nizu pisanih radnih procedura, ovisno o kompleksnosti i veličini organizacije. Činjenica je da se upravljanje karijerom obavezno mora nedvosmisleno utvrditi i dokumentirati samo u onim organizacijama koje su implementirale sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtevima međunarodne norme ISO 9001. Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO izdala je krajem 2013.g. draft nove verzije norme ISO 9001:2015 koja će službeno stupiti na snagu 2015.g. Cilj ovog rada je dati prikaz kako nova verzija norme ISO 9001:2015 utječe na upravljanje karijerom u odnosu na trenutno važeću verziju.

UDC 006.013+658.3

**KEY WORDS:** competitiveness, career management, quality management, ISO 9001:2015

**ABSTRACT** - The ISO 9001:2008 standard defines requirements about resources that are necessary and required for an organisation. Human resources inside the organisation as well as their knowledge and competencies are one of the most important resources. To successfully achieve the organisational goals, it is necessary to employ and keep the best personnel as well as manage their competencies. In organizations that have implemented the quality management system according to the ISO 9001:2008 standard, human resource management is described in one or a sequence of written working procedures depending on the complexity and size of the organisation. The fact is that career management should be established unequivocally and documented only in those organisations which have implemented the quality management system according to the requirements of the ISO 9001 international standard. At the end of 2013, the International Organisation for Standardisation – ISO issued a new draft version of the ISO 9001:2015 standard which will come into effect in 2015. The purpose of this work is to show how the new version of the ISO 9001:2015 standard affects career management compared to the current version.

### 1 Uvod

Norma ISO 9001:2008 definira zahtjeve vezane uz resurse koji su potrebni i nužni nekoj organizaciji. Ljudski resursi unutar organizacije te njihova znanja i kompetencije su svakako jedan od najvažnijih resursa. Ljudi, kao novi najznačajniji resurs na trenutnom tržištu, postaju poluga za ostvarivanje profita a samim time su nosioci diferencijacije poslovnih subjekata (Fitzenz, 2000, str. 1). Sva imovina organizacija, osim ljudi, inertna je i zahtijeva ljudsku primjenu kako bi se stvorila dodatna vrijednost. Iz prethodnog moguće je zaključiti kako je osnovni zadatak svake moderne organizacije zapošljivati i zadržavati najbolje kadrove a što se osigurava kroz sustav upravljanja ljudskim resursima koji su dio sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji sa implementiranom normom ISO 9001:2008. Ljudski potencijali (human resources) kao pojam, u sklopu organizacija označava pojedince i njihove sposobnosti, ali paralelno sa tim pojam označava i organizacijsku aktivnost koja se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.

Globalizacija sa sobom nosi velike i brze promene koje uvelike utječu na promenu prirode posla te ističu važnost upravljanja karijerom kako bi se ljudski resursi konstantno unapređivali, a samim time i ostali konkurentni na tržištu. Sustavi upravljanja kvalitetom počivaju na kontroliranju i unapređivanju procesa te na efikasnoj upotrebi primjerenih resursa. U kontekstu resursa sustavi upravljanja kvalitetom pozornost organizacija usmjeravaju na upravljanje ljudskim resursima a sve s ciljem povećanja efikasnosti i konkurentnosti organizacije na globalnom tržištu. Iz prethodno navedenog vidljiva je poveznica između upravljanja ljudskim resursima u upravljanja kvalitetom u organizacijama međutim postavlja se pitanje može li sustav upravljanja kvaliteto m poslužiti kao alat za upravljanje i razvoj ljudskih resursa u organizacijama (Blažević i dr., 2013, str. 2). Sustav

upravljanja kvalitetom sukladan normi ISO 9001 definira zahtjeve vezane uz upravljanje ljudskim resursima.

Cilj istraživanja je pokazati da norma ISO 9001:2008 definira zahtjeve na strukturu procesa upravljanja ljudskim potencijalima te daje dodatnu važnost sustavu upravljanja karijerom unutar tog procesa, kako za razvoj motivacije zaposlenih tako za optimizaciju ulaganja u razvoju karijere te poslovnu uspješnost organizacije. Također cilj je pokazati da prijedlog nove verzije norme ISO 9001:2015 ima povećane zahtjeve na sustav upravljanja ljudskim resursima.

Temeljna je hipoteza ovog rada da sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015 ima veći utjecaj na proces upravljanja ljudskim potencijalima od norme ISO 9001:2008, a što omogućuju kvalitetnije planiranje karijera, bolju organizaciju upravljanja karijerom, izradu kvalitetnijeg plana razvoja karijere temeljnog na činjenicama i bolju i jednostavniju kontrolu procesa sustava upravljanja ljudskim resursima.

## **2 Metodologija**

U radu je korištena kvalitativna istraživačka metodologija dok su podaci prikupljeni kombinirano iz primarnih i sekundarnih izvora. Izabrana metoda smatrana je prikladnom iz razloga jer se u radu obrađuju i uspoređuju podaci koji su dostupni u literaturi obrađivanog područja. U poglavlju četiri obrađivani su rezultati komparativne analize sadržaja dok su u trećem poglavlju isti prezentirani. Odabrana metoda komparativne analize sadržaja odabrana je iz razloga jer su autorima bili dostupni različiti ograničeni i neograničeni izvori informacija poput međunarodnih ISO normi te ostalih relevantnih izvora podataka.

## **3 Rezultati**

Komparativnom analizom potvrđena je temeljna hipoteza odnosno da nacrt norme ISO 9001:2015 ima veći utjecaj na proces upravljanja ljudskim potencijalima od trenutno važeće norme ISO 9001:2008 što je detaljnije obrazloženo u radu. Također, ostvarena su oba postavljena cilja, tj. utvrđeno je da norma ISO 9001:2008 definira zahtjeve na strukturu procesa upravljanja ljudskim potencijalima te daje dodatnu važnost sustavu upravljanja karijerom unutar tog procesa. Također u radu je prikazano da prijedlog nove verzije norme ISO 9001 ima povećane zahtjeve na sustav upravljanja ljudskim resursima.

## **4 Komparativna analiza sadržaja**

U daljnjem tekstu rada prikazana je komparativna analiza sadržaja, gdje je u prvom dijelu dan teorijski osvrt na razvoj ljudskih potencijala i razvoj sustava upravljanja kvalitetom. U drugom dijelu komparativne analize sadržaja prikazana je komparacija trenutno važeće verzije norme ISO 9001:2008 i prijedloga nove verzije norme ISO 9001:2015.

### *4.1 Teorijski osvrt na razvoj ljudskih potencijala*

Ljudski faktor u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti, što je bio osnovni motiv znanstvenicima i istraživačima u pojašnjavanju problematike i približavanja iste menadžerima ljudskih potencijala u svrhu postizanja što boljih rezultata. Značaj ljudskih potencijala ističe se u prvoj polovini 20. stoljeća, kada se uvidjela važnost motivacija, neformalnih odnosa, stila



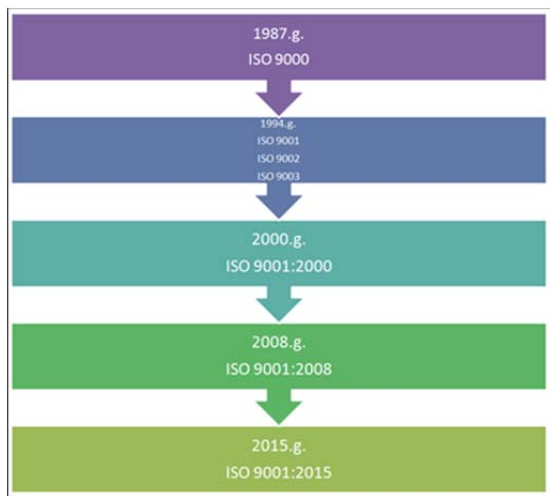
vodstva i sličnoga, te službena literatura od tog perioda počinje sa značajnijim analizama ove tematike. Mnogobrojni su autori već u ranijim fazama isticali važnost konstantnog ulaganja u zaposlenike, pa tako u 18. stoljeću Adam Smith u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini, a u 19. stoljeću, Karl Marx u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavlja stručnost i umješnost radnika. No tek u 20 stoljeću istraživanja bivaju usmjerena na dokazivanje povezanosti između obrazovanja i gospodarske uspješnosti čime se ističe važnosti uloge »ljudskog kapitala« i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1998, str. 121). Iz prethodnog opisa može se zaključiti da je obrazovanje i razvoj zaposlenika povezano s gotovo svim aspektima upravljanja ljudskim resursima. Zadatak im je pomoći da se unutar kompanije stvori struktura komunikacijskih sistema koji će pomoći pri korištenju potencijala i znanja zaposlenika s ciljem ostvarivanja poslovnog napretka. Zauzvrat, kompanija treba omogućiti obrazovanje i razvoj kako bi bili u mogućnosti razviti svoje potencijale i ustrojiti potrebne obrazovne i razvojne procese unutar kompanije (Blažević i dr., 2013, str. 3).

#### *4.2 Razvoj sustava upravljanja kvalitetom i pojmovno određenje*

Pojam kvalitete iznimno je teško definirati iz razloga jer svaki pojedinac ima svoju percepciju kvalitete. Iz tog razloga postoji čitav niz različitih definicija kvalitete. Lazibat je 2009 kvalitetu definirao kao mjeru ili pokazatelja obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. Funda je 2008 kvalitetu definirao kao »stupanj do kojeg skupina postojećih svojstava ispunjava zahtjeve«, odnosno ukupnost svojstava proizvoda ili usluga na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje očekivane zahtjeve.

Kontrola kvalitete intezivno se počela primjenjivati i razvijati 1910. g., kad je organizacija Ford uvela praksu proizvodnje automobilske industrije načela organizacije F. W. Taylora. Funkcija kontrole bila je u tome što je postupak odvajanja loših proizvoda od dobrih postao samostalan, odnosno, odvojio se od funkcije proizvodnje. Prvu statističku kontrolu kvalitete za praćenje proizvodnje izradio je amerikanac W. A. Sherwart 1924. g. Prihvatanjem filozofije stručnjaka, kao što su Sherwart, Deming i Juran, raste kvaliteta japanskih proizvoda, a zapadni konkurenti počinju zaostajati. Japanski stručnjak Kaoru Ishikawa zaključuje da kontrola kvalitete pretpostavlja kvalitetu svih zaposlenih i zahtijeva da svi zaposlenici moraju biti osposobljeni da budu vlastiti kontrolori. Norma ISO 9001:2008 danas je najprihvaćenija norma na tržištu odnosno najčešće primjenjivaniji model sustava upravljanja kvalitetom. Normu je 1987.g. izdala ISO organizacija te je do danas imala 3 revizije (1994, 2000. i 2008 g.) te je izdana draft nove verzije revizije koja će službeno stupiti na snagu 2015.g. Slika 1 prikazuje razvoj ISO 9001 normi kroz povjest sa uključenim terminom izdavanja nove verzije norme ISO 9001.

Slika 1: Prikaz razvoja norme ISO 9001 kroz povjest



Izvor: Izradili autori.

#### 4.3 Elementi trenutno važeće norme ISO 9001:2008 kao alat menadžmenta ljudskih resursa

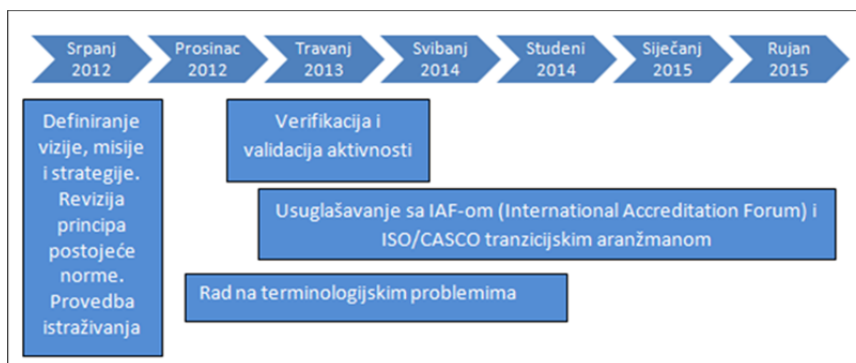
Norma ISO 9001:2008 sastoji se od niza zahtjeva, tzv. točaka u kojima je definirano koje su obveze organizacija u smislu zadovoljenja zahtjeva navedene norme. Točke norme ISO 9001:2008 su sljedeće: 1) Područje primjene; 2) Veza s drugim normama; 3) Nazivi, definicije i kratice; 4) Sustav upravljanja kvalitetom; 5) Odgovornost uprave; 6) Upravljanje resursima; 7) Realizacija proizvoda; 8) Mjerenje, analiza i poboljšanje (ISO, ISO 9001:2008). Kada se norma ISO 9001 analizira u kontekstu upravljanja ljudskim resursima potrebno je izdvojiti određene točke norme u kojima se norma može referirati na upravljanje ljudskim potencijalima.

U točki norme »Zahtjevi na dokumentaciju« navedene su podtočke: politika i ciljevi, poslovnik kvalitete, procedure, ostali dokumenti i zapisi. Politika sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 izričito traži, između ostalog, da se organizacija obvezuje kako će konstantno raditi na unapređivanju i edukaciji ljudskih resursa. Kao primjer politike kvalitete za primjer je obrađena politika upravljanja konzultantske kuće Top Consult Grupa d.o.o. Top Consult Grupa na svojoj politici kvalitete navodi da svoj uspjeh temelji na postizanju maksimalnog zadovoljstva svojih korisnika pružanjem visoko kvalitetnih usluga kroz angažiranje, kontrolu i nagrađivanje profesionalnih i visoko motiviranih konzultanata te strateških partnera. Iz prethodno navedenog vidljiva je jasna poveznica norme ISO 9001 sa upravljanjem ljudskim resursima. U podtočki »Procedure« norma navodi osnovnih 6 procedura koje organizacija mora ustrojiti. Procedure poput upravljanje dokumentima, upravljanje zapisima ili provedba internih audita su zapravo jasne upute kako se izvršava određeni posao što u konačnici olakšava organizacijama poslovanje u slučajevima kao što su bolovanja, godišnji odmori odnosno kada postoje značajne fluktuacije kadrova. Točka norme 6.2. »Ljudski resursi« daje konkretne zahtjeve pred organizaciju a vezane uz ljudske resurse. Norma zahtjeva da organizacija definirata plan edukacija, arhivira i analizira zapise o stručnom osposobljavanju. Kroz analizu navedenih točaka norme te kroz primjer politike upravljanja očigledno je kako je jedan od temelja norme ISO 9001:2008 funkcija ljudskih resursa. Iz tog razloga je i revizijom norme 2008.g., između ostalih promjena, dan veći naglasak na upravljanje ljudskim resursima.

#### 4.4 Novi elementi drafta norme ISO 9001:2015 kao alat menadžmenta ljudskih resursa

Osnovni moto norme ISO 9001 je povećanje zadovoljstva kupaca (korisnika) kroz operativnu dosljednost i kontinuirana poboljšanja (ISO, ISO 9001). Razloga za novu reviziju norme ISO 9001 je nekoliko. Prvi je taj da je od prethodne revizije koja je bila 2008. g. došlo do značajnih globalnih promjena. Jedna od značajnijih promjena je da organizacije sve češće isporučuju usluge a ne fizičke proizvode. Također vrlo je važno da sama norma ostane i dalje jamstvo da organizacije koje su implementirale normu nude proizvode i/ili usluge koje zadovoljavaju potrebe kupaca. Također, norma treba kreirati temelj za upravljanje kvalitetom za sljedećih 25 godina. Pojavljivanje konstantnih zahtjeva za povezivanje sve većeg broja standarda unutar iste organizacija u jedan integrirani sustav također su jedan od razloga za usklađivanje sa ostalim ISO standardima (BSI, 2013.). Slika 2 prikazuje plan razvoja i izdavanja nove verzije norme ISO 9001:2015.

Slika 2: Plan razvoja i izdavanja ISO 9001:2015



Izvor: Izradili autori prema BSI, 2013.

U tablici 1 dan je opći prikaz prijedloga izmjena norme ISO 9001 prema točkama norme. Tema rada jesu ljudski resursi te je iz tog razloga izdvojena točka sedma norme upravljanje resursima i upravljanje znanjem.

Tablica 1: Pregled promjena u nacrtu norme ISO 9001:2015

<i>TN</i>	<i>Opis točke</i>	<i>Opis promjene</i>
1	Opseg	Značajne promjene
2	Uvodne odrednice	-
3	Termini i definicije	-
4	Organizacijski kontekst	Novi zahtjev
5	Vođenje i upravljanje organizacijom	Povećani zahtjevi
6	Kontrola rizika Upravljanje promjenama	Značajne promjene Povećani zahtjevi
7	Upravljanje resursima Upravljanje znanjem	Povećani zahtjevi Novi zahtjev
8	Dizajn i razvoj Outsourcing Postprodajne usluge	Pojednostavljeni zahtjevi Povećani zahtjevi Povećani zahtjevi
9	Pokazatelji uspješnosti	Novi zahtjev
10	Kontinuirano poboljšavanje	Razvijen detaljniji pristup

*Izvor:* Izradili autori.

Najznačajnije promjene vezane uz upravljanje ljudskim resursima dogodile su se u točki sedam povećani su zahtjevi na upravljanje resursima. Postojećim zahtjevima na upravljanje resursima dodan je zahtjev da će organizacija definirati i pribaviti resurse potrebne za uspostavu, održavanje i konstantno upravljanje sustavom upravljanja kvalitetom.

Potpuno novi zahtjev u točki sedam je upravljanje znanjem. Nova verzija norme ISO 9001 definira upravljanje znanjem tako da traži od organizacije konstanto upravljanje kompetencijama, svjesnošću, komunikacijom te za za sve navedeno traži dokumentirane zapise što do sada nije bio slučaj. Detaljniji opis novih zahtjeva vezan uz ljudske resurse definiran je u tablici 2.

Tablica 2: Prikaz novih zahtjeva norme ISO 9001:2015 na sustav upravljanja ljudskim resursima

7.2. Kompetencije	Organizacija mora utvrditi kompetencije zaposlenika koje utječu na kvalitetu izvedbe radnih zadataka.
	Organizacija mora osigurati zaposlenicima obrazovanje i trening kako bi dostigli definirane kompetencije.
	Gdje je primjenjivo organizacija treba poduzeti mjere za stjecanje potrebnih kompetencija te procijeniti učinkovitost tih mjera.
	Organizacija mora arhivirati i čuvati podatke i zapise o sposobnosti.
7.3. Svjesnost	Osobe koje rade pod kontrolom organizacije moraju biti svjesne: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politike kvalitete,</li> <li>- Relevantnih ciljeva kvalitete,</li> <li>- Svojeg doprinosa poboljšavanju efikasnosti sustava upravljanja kvalitetom,</li> <li>- Nesukladnosti i odstupanja od zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom.</li> </ul>
7.4. Komunikacija	Organizacija mora definirati svoje potrebe vezane uz unutarnju i vanjsku komunikaciju na način da će definirati što će komunicirati, kada i s kime.
7.5. Dokumentacija i zapisi	Općeniti zahtjevi - Sustav upravljanja kvalitetom mora uključivati: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dokumentirane podatke koji su definirani i zahtjevani od ove norme,</li> <li>- dokumentirati podatke koji su važni za učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom.</li> </ul> Opseg dokumentacije ovisi o veličini i kompleksnosti organizacije.
	Kreiranje i ažuriranje dokumentacije - Organizacija mora definirati: <ul style="list-style-type: none"> <li>- standardizirani način označavanja dokumentacije,</li> <li>- format dokumentacije,</li> <li>- medij,</li> <li>- procedure za pregled i odobrenje prikladnosti i primjerenosti dokumentacije.</li> </ul>
	Organizacija je dužna kontrolirati dokumentaciju i zapise kako bi se osiguralo da je dokumentacija: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dostupna i prigodna za korištenje, gdje i kada je to potrebno,</li> <li>- zaštićena od gubitka, neprimjerenog korištenja i sl.</li> </ul>

Izvor: Izradili autori prema prijedlogu ISO 9001:2015.

## 5 Zaključak

Analizom literature, trenutno važeće norme ISO 9001:2008 i nacрта nove verzije norme ISO 9001:2015 može se uočiti značajna povezanost sa funkcijom ljudskih resursa. Komparativnom analizom trenutno važeće norme i nacрта nove verzije norme neosporno je utvrđeno da su zahtjevi koji su definirani u nacrtu nove verzije ISO 9001 norme opsežniji, detaljniji i zahtjevniji od trenutno važeće verzije ISO 9001 norme. Također, u novoj verziji prijedloga ISO 9001 norme struktura procesa upravljanja ljudskim potencijalima pokazuje logični slijed odvijanja procesnih koraka, od ulaznih zahtjeva korisnika za kompetentnim radnicima, do upravljanja karijerom i završnih radnji u procesu, te su zahtjevi na te procese značajno povećani. Analiza pokazuje da je upravljanje kvalitetom značajni procesni korak bez kojeg zapravo nema upravljanja ljudskim potencijalima. Isto tako, organizacija sa implementiranom normom ISO 9001 ima mogućnost iskoristiti zahtjeve norme, kao i iskustvo konzultanata prilikom implementacije sustava, s ciljem ustrojstva sustavnog upravljanja ljudskim potencijalima. Rezultati istraživanja potvrdili su temeljnu hipotezu odnosno da nacrt norme ISO 9001:2015 ima veći utjecaj na proces upravljanja ljudskim potencijalima od trenutno važeće norme ISO 9001:2008. Ovim radom autoru su ostvarili oba postavljena cilja, tj. utvrdili su da norma ISO 9001:2008 definira zahtjeve na strukturu procesa upravljanja ljudskim potencijalima te da daje dodatnu važnost sustavu upravljanja karijerom unutar tog procesa. Također autori su utvrdili da prijedlog nove verzije norme ISO 9001 ima povećane zahtjeve na sustav upravljanja ljudskim resursima.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1998). Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima. *Slobodno poduzetništvo*, 7, št. 98, str. 121.
2. Blažević, Z. i dr. (2013). *The reformation in the Croatian historical lands*. Zagreb: Odsjek za povijest Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Biblijski institut, Osijek : Evanđeoski teološki fakultet.
3. Fitzenz, J. (2000). *The ROI of human capital – measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM.
4. Funda, D. (2008). *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen.
5. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.

## Primena poslovne inteligencije u upravljanju odnosima sa kupcima

UDK 659.1/3:004

**KLJUČNE REČI:** poslovna inteligencija, upravljanje odnosima sa kupcima, skladišta podataka, traganje kroz podatke

**POVZETEK:** Najbolje kompanije današnjice su orijentisane na kupca i kreiraju svoje proizvode i usluge iz njegove perspektive. Kako bi postigle ovaj cilj, okreću se upravljanju odnosima sa kupcima (CRM). CRM pomaže preduzećima da razumeju svoje kupce i kreiraju sa njima bolje odnose. Ovo kritički zavisi od raspoloživosti integrisanih i visokokvalitetnih podataka o njima. Čuvanje ovih podataka u centralnom repozitorijumu (skladištu podataka) omogućava kreiranje jedinstvenog i sveobuhvatnog pogleda na kupce. Skladište podataka se može koristiti kako bi se ovi podaci analizirali iz različitih perspektiva, uz upotrebu interaktivnog analitičkog procesiranja (OLAP) i traganja kroz podatke (data mining).

UDC 659.1/3:004

**KEY WORDS:** business intelligence, customer relationship management, data warehouse, data mining

**ABSTRACT -** Today's best companies are customer-oriented. They design their products and services from the customer's perspective. In order to achieve this goal, they turn to customer relationship management (CRM). CRM helps businesses understand their customers and build a better relationship with them. It mainly depends on the availability of integrated, high quality customer data. Storing this data in a central repository (data warehouse) allows creating a single, comprehensive view of the customers. The data warehouse can be used to analyse customer data from different perspectives, using On-Line Analytic Processing (OLAP) and data mining.

### 1 Uvod

Preduzeće koje želi da uspešno posluje u savremenom poslovnom okruženju, mora da vodi računa o potrebama svojih kupaca i na njih odgovori, kako razvojem inovativnih i prilagođenih proizvoda/usluga, tako i kreiranjem i gajenjem prisnih odnosa sa njima. Ovo je značajno ne samo sa aspekta privlačenja novih kupaca, već i zadržavanja postojećih. Jer savremeni potrošači su dobro informisani o proizvodima/uslugama, kao i njihovoj ponudi i pri kupovini su vođeni sopstvenim željama i potrebama, te se javlja problem njihove retencije. Stoga je za firme bitno da obezbede celovit pogled na svoje kupce, što mogu postići primenom konceptata poslovne inteligencije, pre svega izgradnjom skladišta podataka koje će u potpunosti podržavati CRM.

### 2 Poslovna inteligencija

Da bi se moglo govoriti o primeni poslovne inteligencije u upravljanju odnosima sa kupcima, treba najpre objasniti njene osnovne tri tehnologije, a to su:

- Skladišta podataka (data warehouse),
- OLAP i
- Traganje kroz podatke tj. data mining.

Skladište podataka treba da čuva podatke koji potiču iz različitih operacionalnih, eksternih i ostalih baza podataka. Ono predstavlja centralni izvor podataka koji su prethodno pročišćeni, transformisani i katalogizirani, kako bi služili kao podrška donošenju poslovnih odluka (O'Brien, Marakas, 2006). Za CRM je najznačajnije da ono integriše sve potrebne podatke o kupcima i njihovom ponašanju, koji potiču iz najrazličitijih izvora.

Skladište podataka se najčešće posmatra kao skup ispostava podataka (Ponniah, 2001; Inmon, 1999). Ispostava podataka (data mart) predstavlja bazu podataka za podršku odlučivanju, izgrađenu da se njome koristi organizaciona jedinica, grupa osoba u organizaciji, ili neki poslovni proces (Balaban, Ristić, 2006).

Podaci iz skladišta se mogu analizirati na različite načine, za šta se najčešće koriste OLAP i data mining. OLAP predstavlja aktivnost postavljanja upita i prezentovanja numeričkih i tekstualnih podataka iz skladišta podataka (Balaban et al., 2002). Iako ne postoji potpuna saglasnost šta sve OLAP podrazumeva, obično se smatra da uključuje generisanje i postavljanje upita, dobijanje različitih ad-hoc izveštaja i grafikona, sprovođenje tradicionalnih ili savremenih statističkih analiza, kao i kreiranje vizuelnih prikaza podataka (Turban et al., 2008). Na ovaj način se iz »sirovih« podataka, sadržanih unutar skladišta generišu korisne informacije i znanje.

Data mining najčešće označava automatizovan analitički proces pretraživanja velikih količina podataka sa ciljem otkrivanja obrazaca tj. paterna u podacima. U kontekstu CRM-a, data mining se može definisati i kao primena deskriptivne i prediktivne analitike u cilju podrške marketingu, prodaji i korisničkim servisima (Buttle, 2009). Organizacije koriste data mining kako bi bolje razumele kupce i sopstveno poslovanje (Turban et al., 2008).

Sve pomenute tehnologije poslovne inteligencije su od izuzetnog značaja za CRM, o čemu će biti reči u nastavku rada.

### **3 Informacione tehnologije i tipovi CRM-a**

CRM je mlada naučna disciplina, i može se sa pravom nazvati poslovnim konceptom 21. veka. Iako se pominje u drugoj polovini '90-tih godina, tek posle 2000. godine doživljava svoju punu ekspanziju.

Tokom vremena se menjao i pogled na CRM. Tako je '90-tih godina CRM uglavnom bio doživljavan kao informatički pojam i posmatran kao prošireni ERP tj. Enterprise Resource Planning (Greenberg, 2004). Zapravo se svest o CRM-u razvila sa pojavom tzv. xRP-a (Extended ERP). Međutim, 2000. godine META Group konačno odvaja ova dva pojma (ERP i CRM), sprovodeći obimno istraživanje koje je pokazalo da 29 % ispitanika CRM vidi kao »pogled na kupca od 360 stepeni«, 27 % smatra da CRM ukazuje na kvalitet interakcija između kompanije i njenih kupaca, 22 % CRM izjednačava sa informacionim tehnologijama koje omogućuju operativna poboljšanja, 20 % ispitanika vidi CRM kao prelazak sa usredsređenosti na proizvod na usredsređenost na kupca, 14 % ga posmatra kao način da se podaci o kupcima prezentuju zaposlenima koji imaju sa njima direktan kontakt, dok 6 % smatra da CRM nije nikakva novina, već novo ime za staru poslovnu praksu (Greenberg, 2004).

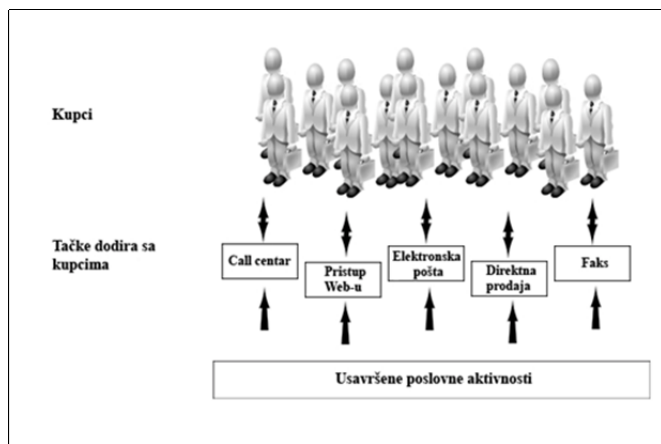
Kasnije se dosta toga promenilo u načinu poslovanja kompanija, pa se promenio i pogled na CRM, koji se sve više posmatrao kao poslovna strategija koja treba da omogući upravljanje doživotnom vrednošću kupca (op. cit.). Zasnovana je na kvalitetnim podacima o kupcima i podržana informacionim tehnologijama (Buttle, 2009).

Većina autora navodi da postoje tri osnovna tipa CRM-a, a to su operativni, analitički i kolaborativni CRM, pri čemu postoji direktna tehnološka povezanost između operativnog i analitičkog.



Operativni CRM obuhvata sve aplikacije koje su neophodne za kontakt sa kupcima: automatizaciju prodajne sile, automatizaciju marketinga, kao i sve front-office aplikacije koje ih podržavaju (Greenberg, 2004). Pri tome postoje različite tačke dodira sa kupcima, a operativni CRM treba da rukovodi svima njima, kako je to i prikazano na Slici 1.

Slika 1: Operativni CRM

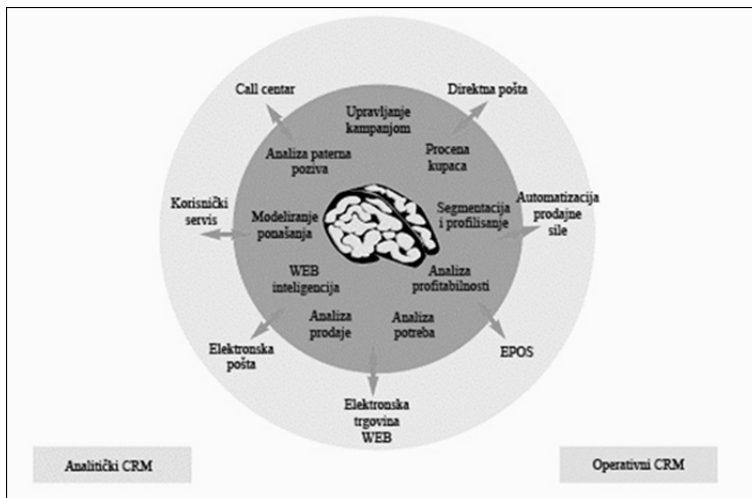


Izvor: Dyché, 2001.

Operativni CRM od kompanije zahteva značajna ulaganja, pre svega, u razvoj call centra i automatizaciju prodajne sile (Payne, 2005).

Analitički CRM podrazumeva korišćenje skladišta podataka i/ili OLAP analiza i data mining modela u cilju sagledavanja potreba kupaca i njihovog ponašanja. Zapravo, Payne (2005) kaže da on obuhvata prikupljanje, skladištenje, organizovanje, analizu, interpretaciju i upotrebu podataka generisanih od strane operativnog CRM-a za potrebe poslovanja. I dok, prema Eechambadi i Ortiz (2005), operativni CRM treba da bude usmeren ka povećanju efikasnosti pojedinačnih poslovnih jedinica i samim tim poseduje taktičku prirodu, analitički treba da omogući povećanje efikasnosti kroz analizu ponašanja, segmentaciju kupaca i modeliranje na osnovu primera, pa je njegova priroda više strategijska. Dyché (2001) takođe ističe da se analitički CRM često naziva i strategijskim CRM-om. Odnos operativnog i analitičkog CRM-a je prikazan na Slici 2.

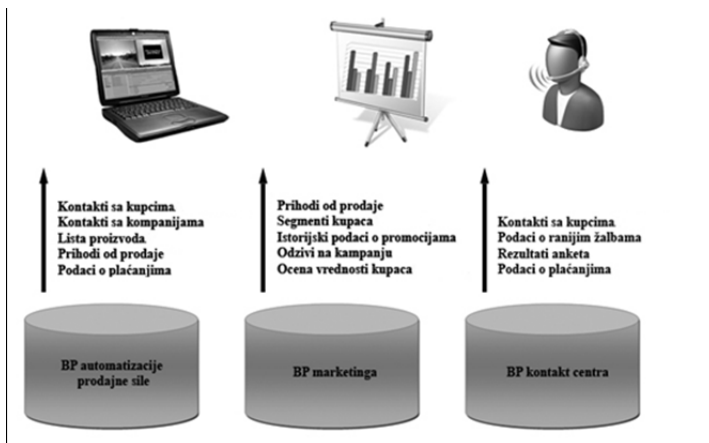
Slika 2: Analitički i operativni CRM



Izvor: Echambadi, Ortiz, 2005.

Da bi se postigla usmerenost na kupca, neophodno je raspolagati pravim podacima o kupcima i njihovom ponašanju, i analizirati ih na odgovarajući način. Problem nastaje kada kompanija uvodi jedno po jedno CRM softversko rešenje, ne vodeći računa o potrebi njihove integracije. Tada se dešava da se podaci o kupcima čuvaju unutar zasebnih baza podataka, kako je to prikazano na Slici 3.

Slika 3: Podaci o kupcima se čuvaju u različitim bazama podataka



Izvor: Dyché, 2001.

Ovakva situacija onemogućuje da se stvori sveobuhvatna slika o kupcu, i često ne samo da ne može da omogući unapređenje odnosa sa njime, već može proizvesti upravo suprotan efekat. Dyché (2001) tako navodi jedan očigledan primer: kupac se, recimo, javi call centru žaleći se na neki proizvod, i ovi podaci se čuvaju od strane call centra, ali odeljenje za marketing njima ne raspolaže. Sa druge strane, analizom svojih podataka, odeljenje za marketing ustanovi da tom kupcu treba ponuditi onaj isti proizvod na koji se žalio. Ne samo da je jako mala šansa da će se ovaj kupac odazvati promotivnoj ponudi, već može biti prilično revoltiran činjenicom da mu se nudi proizvod na koji je imao primedbe. Jedino pravo rešenje za ovaj i slične probleme

jeste uvođenje jedinstvenog spremišta podataka o kupcima na nivou čitave kompanije, odnosno implementacija skladišta podataka.

Iako je projektovanje i implementacija skladišta podataka ne samo vremenski zahtevan, već i prilično skup poslovni poduhvat, on predstavlja nužnost svake kompanije koja želi da usvoji CRM koncept. Mnogo je teže kasnije, kada se javi situacija sa Slike 3, obezbediti integraciju podataka u jedinstveno skladište. Ovo svakako treba imati u vidu pri planiranju implementacije CRM-a, jer se kompanije uglavnom odlučuju za inkrementalni pristup (npr. prvo uvode call centar, pa zatim automatizaciju prodajne sile itd.). Stoga CRM gotovo uvek ide rame uz rame sa skladištima podataka, jer kao što kaže Dyché (2001), možda CRM i nije neophodan skladištima podataka, ali obratno ne važi: skladište podataka koje predstavlja izvor bogatih informacija o kupcima predstavlja najbolju praksu za CRM. Međutim, iako je implementacija skladišta podataka neophodna za uspešno sprovođenje CRM programa, ona nije dovoljna. Potrebno je vršiti dodatne analize podataka, što omogućuju OLAP i data mining.

Treći tip CRM-a je kolaborativni CRM. On treba da omogući uspostavljanje kontakata sa kupcima kroz različite kanale komunikacije, kao što su elektronska pošta, telefonski pozivi, poruke preko faksa, Web-a itd. (Greenberg 2004). Pošto je uvođenje CRM-a zahtevan proces, stručnjaci predlažu da se najpre uvedu elementi operativnog i analitičkog CRM-a, a da se tek kasnije krene sa uvođenjem kolaborativnog.

#### **4 Integracija i analiza podataka o kupcima pomoću poslovne inteligencije**

Iako mnoge firme veruju da prikupljaju sve potrebne podatke o proizvodima i kupcima i da su oni raspoloživi svima u kompaniji, to često u praksi nije slučaj. Ovi podaci su neretko rasuti po različitim bazama, pa čak iako je njihov obim veliki, ne postoji sistematičnost u njihovoj analizi. Odeljenje za marketing se tako pri testiranju svojih hipoteza više oslanja na intuiciju (Bligh, Turk, 2004), nego što se koristi metodama data mining-a. S obzirom na to da se većina odluka bazira na pretpostavkama, a ne na kvalitetnim informacijama, smatra se da je čak 80% pretpostavki o kupcima sasvim pogrešna (Woodcock et al., 2003).

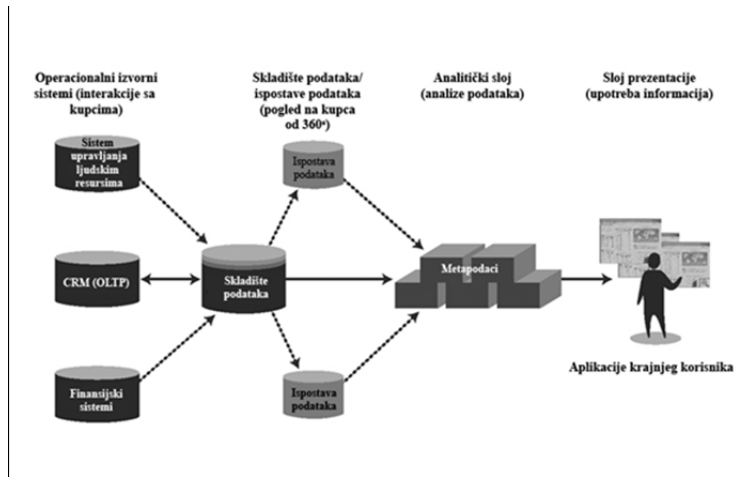
Sa aspekta CRM-a je vrlo važno obezbediti celovitu sliku o svakom kupcu. Kvalitetni i integrisani podaci o kupcima predstavljaju kamen temeljac uspešnog CRM-a (Nelson et al., 2001).

CRM se zasniva na tome da se podaci o kupcima posmatraju kao deljivi resurs u okviru kompanije. Samo se deljeni podaci mogu smatrati korisnim (Faulkner, 2003). Stoga implementacija skladišta podataka podrazumeva prikupljanje i integraciju podataka iz najrazličitijih izvora. Bligh i Turk (2004) navode da podaci o kupcima mogu poticati iz baza podataka call centra, službe prodaje, distributera, odeljenja za marketing, ERP-a, lanaca snabdevanja, a da njihovo čuvanje na jednom mestu treba kompaniji da omogući:

- Celovit i tačan pogled na podatke o kupcima, uključujući ovde pre svega demografske podatke i podatke o ponašanju kupaca (podaci o kupovinama).
- Skup standardnih izveštaja koji podržavaju različite analize i ad-hoc izveštavanje.
- Uslužne alate za generisanje izveštaja, koji omogućuju da analitičari sami vrše analize i generišu izveštaje koji su im potrebni.
- Implementaciju funkcionalnih ispostava podataka u relativno kratkom vremenskom periodu (od nekoliko nedelja).

- Ubrzavanje realizacije nekih istraživačkih projekata, kao što su segmentacija kupaca, analiza vrednosti kupaca i sl.
- Oni arhitekturu skladišta podataka vide na način prikazan na Slici 4.

Slika 4: Skladište podataka obezbeđuje pogled na kupca od 360°



Izvor: Bligh, Turk, 2004.

Tradicionalno shvatanje skladišta podataka je podrazumevalo jednosmeran tok podataka iz transakcionih sistema ka skladištu, pri čemu su ovim podacima pristupale uglavnom back-office aplikacije. Danas je opšteprihvaćeno mišljenje da tok podataka treba posmatrati kao dvosmeran: podaci ne samo da se iz transakcionih sistema prebacuju u skladište podataka, već se i iz skladišta ponovo koriste od strane transakcionih sistema i to, pre svega, front-office aplikacija tj. aplikacija koje treba da podrže aktivnosti direktnog kontakta sa kupcima (Nelson et al., 2001).

Skladište podataka, kao što je već pomenuto, predstavlja samo jednu komponentu analitičkog CRM-a. Nakon što su prikupljeni različiti podaci o kupcima i njihovom ponašanju i nakon što su oni objedinjeni u jedinstvenom spremištu (ispostavi ili skladištu), prelazi se na njihovu analizu. Za ovu svrhu se mogu koristiti različite data mining tehnike i algoritmi. Data mining tako može dati odgovore na pitanja koja su od značaja i za operativni i strateški CRM. Na primer, Buttle (2009) navodi sledeća:

- Kako segmentirati tržište i potrošače?
- Koji kupci su nam najvredniji?
- Koji kupci poseduju najveći budući potencijal?
- Koji tipovi potrošača kupuju naše proizvode, a koji ne?
- Mogu li se identifikovati obrasci ponašanja postojećih potrošača prilikom kupovine?
- Da li svim segmentima treba naplaćivati proizvode po istoj ceni?
- Koliki su troškovi akvizicije kupaca?
- Kakve potrošače treba obuhvatiti akvizicijom?
- Kakve ponude kreirati specifičnim grupama kupaca u cilju povećavanja njihove vrednosti?
- Na koje kupce usmeriti napore zadržavanja tj. retencije?
- Koje su uspešne taktike zadržavanja potrošača?

Beck i Summer (2001) ističu da postoje dva načina analize podataka: prediktivna i retrospektivna. Prediktivni analitički modeli koriste istorijske podatke o kupcima u cilju identifikacije obrazaca ponašanja, pri čemu se za ove potrebe koriste različite data mining tehnike. Retrospektivna analiza treba da kompaniji omogući da razume svoje kupce i njihove potrošačke navike. Ona je podržana i tehnologijama kao što je OLAP.

Osnovna svrha vršenja analiza prikupljenih podataka o kupcima i njihovom ponašanju jeste upotreba ovih rezultata zarad unapređenja poslovanja kompanije. Ovakve analize kompaniji omogućuju da personalizuje svoje kontakte sa kupcima, identifikuje poslovna pravila i učini ih raspoloživim sistemima koji podržavaju tačke dodira sa kupcima (Vesset, 2001). CRM tako ima cikličnu prirodu: aplikacije koje podržavaju kontakt sa kupcima (operativni CRM) prikupljaju podatke koji se zatim uvode u skladište podataka, ovi se podaci analiziraju, a rezultati opet koriste od strane prvopomenutih aplikacija. Ovo je prikazano na Slici 5.

Slika 5: Ciklična priroda CRM-a



U težnji da što bolje upoznaju svoje kupce, kompanije ponekad „preteraju“ sa sakupljanjem podataka. One prikupljaju sve veće količine podataka, iz internih i eksternih izvora, bez ikakve svesti o tome za šta će ih koristiti i na koji način će ih čuvati (Woodcock et al., 2003). Neki autori čak smatraju da je za kompaniju bolje da izgradi ispostavu podataka, nego skladište koje će sadržati apsolutno sve podatke o kupcima, njihovom ponašanju, odzivima na promocije i sl. Tako Hughes (2003) predlaže da se kompanija zadovolji ispostavom koja će sadržati 80% podataka koji su joj potrebni za marketinške aktivnosti, navodeći da ovakva implementacija mnogo manje košta nego da se implementira čitavo skladište podataka. Bilo kako bilo, kompanija mora posedovati podatke o svojim kupcima ukoliko želi da na njih bude fokusirana, ali treba voditi računa koje sve podatke treba prikupljati, čuvati i analizirati, i na koji način.

## 5 Zaključak

Da bi kreirala i negovala prisne odnose sa svojim kupcima, kompanija mora usvojiti osnovne koncepte CRM-a. A ključ uspešnog CRM-a je poznavanje kupaca, zbog čega je neophodno raspolagati kvalitetnim i integrisanim podacima o njima, što se postiže implementacijom skladišta podataka. Nakon što se uskladište, ovi se podaci mogu analizirati korišćenjem različitih data mining i OLAP analiza. One daju odgovore na brojna pitanja koja se tiču CRM-a i omogućavaju kompanijama da iskoriste dobijene rezultate zarad unapređenja svoga poslovanja. Stoga je teško zamisliti da se CRM može uspešno primeniti bez primene koncepata i tehnologija poslovne inteligencije.

## LITERATURA

1. Balaban, N., Ristić, Ž. (2006). Poslovna inteligencija. Subotica: Ekonomski fakultet Subotica.
2. Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., Trninić, J. (2002). Informacioni sistemi u menadžmentu. Beograd: Savremena administracija.
3. Beck, B., Summer, J. (2001). Data Warehousing Horizons: CRM not just operational and collaborative. Spletna stran: <http://www.DMREview.com>.
4. Bligh P., Turk D. (2004). CRM unplugged: releasing strategic value. New Jersey: John Wiley & Sons.
5. Buttle, F. (2009). Customer relationship management: concepts and technologies. USA: Elsevier Ltd.
6. Dyché, J. (2001). The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. USA: Addison Wesley.
7. Eechambadi, N., Ortiz, M. (2005). Creating a CRM Business Case. Spletna stran: [http://media.techtarget.com/searchCRM/downloads/Creating\\_a\\_CRM\\_Business\\_Case.pdf](http://media.techtarget.com/searchCRM/downloads/Creating_a_CRM_Business_Case.pdf) [Citirano januara 2014].
8. Faulkner, M. (2003). Customer management excellence. Chichester: John Wiley & Sons.
9. Greenberg, P. (2004). CRM at the speed of light, third edition: essential customer strategies for the 21st century. USA: Mc Graw-Hill, Emeryville.
10. Hughes, A. M. (2003). The customer loyalty solution: what works (and what doesn't) in customer loyalty programs. New York: McGraw-Hill.
11. Inmon, W. H. (1999). Data Marts and the Data Warehouse: information architecture for the Millenium, Informix, Menlo Park.
12. Nelson, S., Singhal, R., Janowski, W., Frey, N. (2001). Customer data quality and integration: the foundation of successful CRM. Strategic Analysis Report, Gartner.
13. O'Brien, J. A., Marakas, G. M. (2006). Management information systems. New York: McGraw-Hill/Irwin.
14. Payne, A. (2005). Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. Oxford: Elsevier.
15. Ponniah, P. (2001). Data Warehousing fundamentals: a comprehensive guide for IT professionals. New York: John Wiley & Sons.
16. Turban, E., Shauda, R., Aronson, J. E., King, D. (2008). Business intelligence: a managerial approach. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
17. Vesset, D. (2001). Using Data Warehouse to drive your CRM effort. Spletna stran: <http://www.csoonline.com/article/217206/using-the-data-warehouse-to-drive-your-crm-effort> [Citirano januara 2014].
18. Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003) The customer management scorecard: managing CRM for profit. London: Kogan Page.

## Primena benčmarkinga u ostvarivanju konkurentske prednosti visokoškolske organizacije

UDK 378+339.138

**KLJUČNE REČI:** benčmarking, visokoškolska organizacija, atribut, istraživanje, vizija, misija, strategija, promene

**POVZETEK** - Težnja stekholdera visokoškolske organizacije da ona bude konkurentna na lokalnom i globalnom tržištu znanja i potreba za stalnim poboljšanjem kvaliteta njenih outputa predstavljaju osnovni razlog za primenu benčmarkinga. Primenom ove metode stvara se neophodna informaciona osnova za preispitivanje i poboljšanje ključnih elemenata organizacije: vizije, misije, strategije, organizacione strukture, procesa i resursa, koji treba da doprinesu njenom boljem pozicioniranju, kako na tržištu, tako i na domaćoj i međunarodnoj lestvici obrazovnih institucija.

UDC 378+339.138

**KEY WORDS:** benchmarking, higher education organisations, attribute, research, vision, mission, strategy, change

**ABSTRACT** - The main reason for the application of benchmarking is the tendency of the higher-education organisation stakeholders' for the organisation to be competitive in the local and global knowledge market and the need for constant improvement of the quality of its outputs. By applying this method, the necessary information basis is created for the reexamination and improvement of the key elements of an organisation: vision, mission, strategy, organisational structure, processes and resources, which are to contribute to its better positioning on both the market and at the domestic and international scale of education institutions. Therefore, a special attention needs to be paid to the selection of attributes as the key basis for the analysis and projection of changes.

### 1 Uvod

Benčmarking, predstavlja skup aktivnosti kojima se, na osnovu proučavanja konkurentskih organizacija, stvara osnova za poboljšanje organizacije i odvijanja procesa, radi ostvarivanje željenih rezultata (Robins, Coulter, 2005; [www.entrepreneur.com/benchmark](http://www.entrepreneur.com/benchmark); [www.mad.state.mn.us/benchmarking](http://www.mad.state.mn.us/benchmarking)).

Iz tog razloga na početku ovog procesa moraju se definisati ciljevi koji se žele ostvariti njegovim obavljanjem, jer oni predstavljaju osnovu za određivanje predmeta i sadržaja istraživanja, koji direktno utiču na izbor metoda i postupaka istraživanja. Suština benčmarkinga se u osnovi svodi na sticanje određenih saznanja, njihovo prilagođavanje sopstvenim potrebama, nadograđivanje i oplemenjivanje i stavljanje u funkciju uspešnog poslovanja u sopstvenoj organizaciji (Čamilović, Vujić, 2011). Koji će se benčmarking primeniti, i kakav će biti njegov sadržaj zavisi prvenstveno od ciljeva koji se njegovom primenom žele ostvariti. Kod visokoškolskih organizacija, koje žele da obezbede konkurentsku prednost na tržištu znanja, najbolji efekti se ostvaruju konkurentskim, funkcionalnim i strategijskim benčmarkingom (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007).

### 2 Ciljevi benčmarking istraživanja u visokoškolskim organizacijama

Visokoškolska organizacija, koja ima ambicije da uspešno obavlja svoju delatnost u veoma promenljivom lokalnom i globalnom okruženju, mora permanentno da prati funkcionisanje i efekte, kako najboljih organizacija u svojoj delatnosti, tako i direktnih i indirektnih konkurentskih organizacija. Time ona stvara informacionu osnovu za poboljšanje organizacije i procesa koji se u njoj odvijaju, što treba da ima kao rezultat povećanje kvaliteta outputa njene delatnosti.

Kod većine visokoškolskih organizacija na prostorima Ex Jugoslavije osnovni motiv za primenu benčmarkinga je privlačenje što većeg broja novih studenata. To je od posebnog interesa za privatne visokoškolske organizacije, čiji su osnovni prihodi školarine studenata. One su iz tog razloga prinuđene da se bore za popunjavanje planirane kvote studenata, i to u uslovima konstantnog povećanja broja visokoškolskih institucija u svojoj neposrednoj okolini, uz istovremeno odvijanje procesa smanjivanja broja potencijalnih studenata (prvenstveno zbog smanjenog nataliteta i nepovoljne ekonomske situacije). Pri tome je još uvek prisutna i konkurentna prednost državnih visokoškolskih institucija (duža tradicija, bolji rejting, kvalitetnija nastava, bolja tehnička opremljenost, mogućnost studiranja bez plaćanja školarine, odnosno manji iznosi školarina za samofinansirajuće studente, i dr.). Iz tog razloga, kod mnogih privatnih visokoškolskih organizacija, potencijal njihovih budućih studenata je često u drugom planu, jer on nije primaran motiv njihovog osnivanja i delovanja. Najbolji indikator za ovu konstataciju je dugoročni odnos između ostvarene dobiti i ulaganja tih sredstava u razvoj organizacije, prvenstveno u opremu, bibliotečni fond, stručni razvoj nastavnika i saradnika (finansiranje specijalizacija i stručnog usavršavanja, učešća na domaćim i međunarodnim skupovima i dr.), vannastavne aktivnosti studenata i sl. Ovaj element je istaknut samo iz tog razloga što on u najvećem broju slučajeva ostvaruje dominantni uticaj na donošenje odluke o sprovođenju benčmarking istraživanja i determiniše njegove ključne elemente: ciljeve, predmet istraživanja, sadržaj, metode, postupke i rezultate primene.

Primenom odgovarajućih principa, metoda i postupaka benčmarkingom se obezbeđuje dobijanje relevantnih informacija o konkurenciji, koje služe kao osnova za poboljšanje pozicije na tržištu. Na osnovu tih informacija donose se odgovarajuće strateške, taktičke i operativne poslovne odluke. Aktivnosti koje se obavljaju u procesu sprovođenja tih odluka najčešće se svode promene u ključnim elementima organizacije: viziji, misiji, strategiji, organizacionoj strukturi, procesima i resursima.

### **3 Principi benčmarking istraživanja**

Pravilan odabir principa na kojima se zasniva benčmarking istraživanje prvenstveno treba da obezbedi dobijanje relevantnih podataka za poređenje sa odabranim organizacijama. U osnovne principe, koji često imaju univerzalni karakter, spada sledećih 11 principa:

- *Reprezentativnost* - pravilan izbor organizacija koje su predmet istraživanja i odabir onih atributa i elemenata za komparaciju koji omogućuju ostvarivanje ciljeva konkretnog benčmarking istraživanja.
- *Selektivnost*, koja dolazi do izražaja pri izboru: članova istraživačkog tima, organizacija koje su predmet benčmarking istraživanja, podataka koji se prikupljanju, metoda i postupaka koji se koriste u istraživanju i sl.
- *Sveobuhvatnost* - prikupljanje svih relevantnih podataka na osnovu kojih se može obaviti kvalitetna analize stanja i projekcija promena.
- *Integralnost* kao sistemski pristup koji podrazumeva prikupljanje svih međusobno povezanih podataka kao elemenata određene celine.



- *Dokumentovanost* – za sve prikupljene podatke treba da budu navedeni izvori i oni treba da budu na odgovarajući način memorisani, da bi se mogli koristiti i kasnijim istraživanjima i analizama.
- *Fleksibilnost* koja podrazumeva da se sprovođenje istraživanja brzo prilagođava neplaniranim situacijama i okolnostima.
- *Objektivnost* - korišćenje naučnih saznanja i relevantnih informacija u procesu prikupljanju podataka i eliminacija subjektivnosti u procesu njihove interpretacije.
- *Odgovornost* podrazumeva da svi subjekti, koji se sa različitim ulogama javljaju u obavljanju procesa benčmarkinga, savesno, kvalitetno i u planiranim rokovima izvršavaju postavljene zadatke.
- *Adekvatnost* - izbor optimalnih metoda i postupaka koje će se primeniti u obavljanju procesa benčmarkinga radi ostvarivanja postavljenih ciljeva istraživanja.
- *Ekonomičnost* i efikasnost se svode na racionalno korišćenje resursa u svim fazama benčmarkinga – smanjivanje troškova po jedinici ulaganja, tj. nastojanje da se sa uložnim resursima stvori što veća vrednost.
- *Kontinuitet* istraživanja podrazumeva da se istraživanja ponavljaju u određenom periodu radi konstantnog praćenja promena u odabranim organizacijama i njihovog poređenja sa promenama u sopstvenoj organizaciji.

#### **4 Proces benčmarkinga**

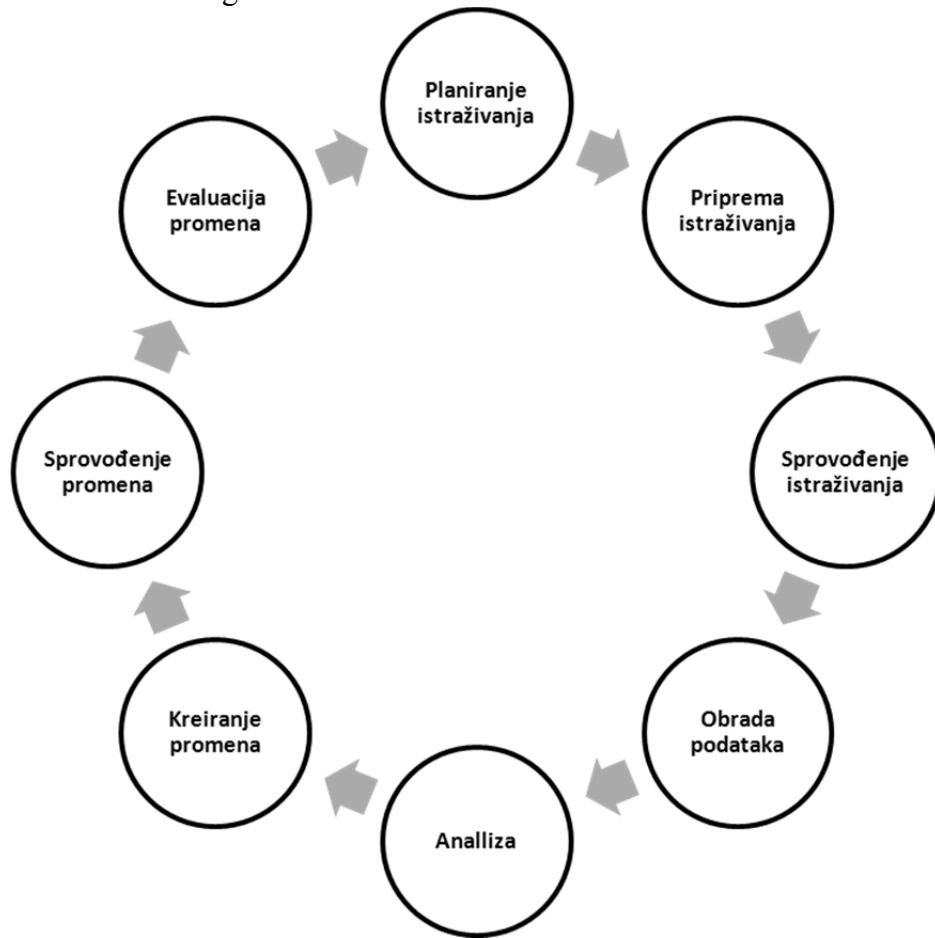
Proces benčmarkinga (Slika 1) sastoji se od 8 faza, koje se sukcesivno obavljaju (Kotler, Keller, 2006; Robins, Coulter, 2005).

Prilikom planiranja istraživanja uvrđuju se: ciljevi istraživanja, organizacije koje će biti predmet istraživanja (Robins, Coulter, 2005), sadržaj istraživanja, metode i postupci istraživanja, tim za sprovođenje istraživanja, potrebni resursi (finansijski, ljudski i tehnički), dinamika istraživanja.

Priprema istraživanja se svodi na razradu metodologije istraživanja, određivanje atributa za poređenje (Slika 2), pripremu dokumentacije koja će se koristiti u istraživanju, obezbeđenje ljudskih i materijalnih resursa za istraživanje i obuku članova tima za sprovođenje istraživanja.

*Sprovođenje istraživanja* je ključna faza jer se u okviru nje vrši prikupljanje željenih podataka (Slika 3). Veliki deo tih podataka je transparentan, jer se nalazi na sajtu visokoškolske organizacije (broj studenata koji se upisuje, nastavni planovi i programi, nastavnici, udžbenici, vannastavne aktivnosti, ....), tako da njihovo prikupljanje nije komplikovano. Prikupljanje podataka kojih nema na sajtu, jer se često smatraju poverljivim, je mnogo složenije i zahteva primenu posebnih metoda i postupaka.

Slika 1: Proces benčmarkinga



*Obrada prikupljenih podataka* stvara osnovu za obavljanje sveobuhvatne i kvalitetne analize. U ovoj fazi procesa stvara se i informaciona baza za kasnije aktivnosti u skladu sa primenom principa kontinuiteta.

*Analizom podataka dolazi se do saznanja* koja su bitna za donošenje odluka o promenama u organizaciji. U ovoj fazi najčešće se primenjuju SWOT i PEST analiza, Kompleksna analitička metoda, Sistemska analiza i dr.

*Kreiranje promena* se u najvećem broju slučajeva svodi na korekciju određenih elemenata ili korenitu izmenu vizije, misije, strategije, organizacionog dizajna i procesa, odnosno na promene u resursima (Slika 3). Prilikom kreiranja promena posebnu pažnju treba posvetiti i socijalnoj klimi u kolektivu, koja može da pogoduje promenama ili da pravi smetnju njihovom obavljanju. Zato je važno da se u okviru ove faze sagledaju mogući otpori, da bi se blagovremenim i adekvatnim aktivnostima oni eliminisali ili u određenoj meri neutralisali (Robbins, Jurge, 2009). U ovoj fazi takođe treba doneti i plan promena koji sadrži: aktivnosti koje treba preduzeti u sprovođenju promena, njihove nosioce, dinamiku promena, potrebne resurse, kontrolne tačke i dr.

Tabela 1: Atributi za poređenje

R. br.	Atributi za poređenje	Elementi atributa
1	<i>Organizacija</i>	Godina osnivanja; Delatnosti koje obavlja; Organizaciona struktura; Upravljanje; Menadžment; Međunarodna saradnja; Saradnja sa privredom i neprivrednim organizacijama; Istraživačka i konsultantska delatnost; SMQ; Izdavačka delatnost ( <i>udžbenici, stručni časopisi, ostale publikacije</i> ) ...
2	<i>Nastavni planovi</i>	Vrste predmeta; Broj predmeta po godinama ( <i>obavezni, opcioni</i> ); Vrednovanje predmeta u ECTS; Broj časova nastave/vežbi po predmetu; Rad u kabinetu/labradoriji; Ferijalna praksa .
3	<i>Nastavni programi</i>	Sadržaj nastavnog programa; Međusobna povezanost predmeta; Akuelnost gradiva; Organizaciona uputstva za izradu radova ( <i>seminarskih, diplomskih, master i doktorskih</i> ), izradu projekata, obavljanje ferijalne prakse ...
4	<i>Nastavni proces</i>	Sadržaj; Metode i tehnike nastave; Broj studenata u grupi; Struktura angažovanja studenata koje se vrednuje; Organizacija, sadržaj i funkcionisanje E- learninga; Broj i delatnost nastavnih centrara van sedišta fakulteta ...
5	<i>Nastavna sredstva</i>	Vrste nastavnih sredstava ( <i>struktura i savremenost</i> ); Korišćenje nastavnih sredstava; Broj kabineta i labradorija; Tehnička opremljenost kabineta i labradorija ...
6	<i>Udžbenici</i>	Sadržaj; Kvalitet; Broj i struktura izvora; Savremenost izvora; Obim; Funkcionalnost za vežbe ...
7	<i>Ocenjivanje</i>	Elementi za ocenjivanje; Kriterijumji za ocenjivanje; Proces ocenjivanja; Prosečne ocene po predmetima ...
8	<i>Nastavnici i saradnici</i>	Broj po zvanjima; Vrsta angažovanja ( <i>radi odnos, ugovor o delu, viziting</i> ...); Angažovanje na drugim fakultetima; Starosna struktura; Broj po strukama; Istraživački rad; Objavljeni naučni i stručni radovi ( <i>SCI lista, indeksirani časopisi</i> ...); Rad na projektima; Pronalasci, patenti i tehnička unapređenja; Profesionalne nagrade i priznanja; Članstvo u redakcijama časopisa; Ocenjivanje od strane studenata ( <i>način ocenjivanja, sadržaj ocenjivanja, dobijene ocene, efekti ocenjivanja</i> ...); Finasiranje od strane fakulteta odlaska na naučne skupove ( <i>kriterijumi za finansiranje, planirana i realizovana visina finansijskih sredstava u godini po nastavniku i saradniku i ukupno</i> ...); Plate i dodatna primanja nastavnika i saradnika ...
9	<i>Radna opterećenost nastavnika i saradnika</i>	Broj predmeta po nastavniku ( <i>po stepenu studija</i> ); Sedmični broj časova po nastavniku i saradniku; Dozvoljen broj mentorstva diplomskih, master i doktorskih radova; Realizovan broj mentorstva diplomskih, master i doktorskih radova za određeni period; Vannastavne aktivnosti nastavnika i saradnika ...
10	<i>Biblioteka</i>	Ukupan bibliotečni fond i njegova struktura; Utrošena finansijska sredstva za nabavku knjiga i časopisa ( <i>po godinama</i> ); Broj pretplaćenih časopisa ( <i>stranih, domaćih</i> ); Elektronska biblioteka;
11	<i>Naučni skupovi</i>	Spisak održanih naučnih skupova; Broj referata na naučnim skupovima; Reference učesnika; Objavljeni zbornici radova
12	<i>Istraživanja</i>	Naučni projekti (međunarodni, domaći); Primenjena istraživanja;
	<i>Školarina</i>	Visina školarine; Način plaćanja; Koje su usluge obuhvaćene školarinom ...
12	<i>Zapošljavanje studenata</i>	Broj zaposlenih studenata; Delatnost u kojoj su zaposleni; Broj nezaposlenih studenata; Dužina čekanja na posao ...
13	<i>Sistem kvaliteta</i>	Politika kvaliteta; Upravljanje kvalitetom ( <i>procedure i uputstva</i> ) ; Interne evaluacije; Evaluacija studijskih programa;
14	<i>Promocija</i>	Prisutnost u medijima; Promotivne aktivnosti ...
15	<i>Web sajt</i>	Sadržaj; Preglednost; Funkcionalnost; Ažurirnost; Inovativnost; Linkovi; Nastava; Transperentnost ( <i>diplomski, master i doktorski radovi na sajtu</i> ...)

*Sprovođenje promena* se svodi na obavljanje planiranih aktivnosti za implementaciju usvojenih dokumenata (vizije, misije, strategije, organizacije i procesa). Ovo je i najznačajniji skup aktivnosti, jer je u direktnoj funkciji realizacije postavljenih ciljeva benčmarkinga.

*Evaluacija promena* je dvostrukoj funkciji: otklanjanja problema koji se javljaju u obavljanju promena i utvrđivanja da li se i u kojoj meri ostvaruju ciljevi promena. Na osnovu ove aktivnosti mogu se vršiti korektivne mere, kako u formulaciji ciljeva, tako i u izmeni dinamike, načina i sredstava za njihovu realizaciju.

## 5 Zaključak

Povećana transparentnost visokoškolskih organizacija, u prvom redu zahvaljujući internetu, omogućuje veću primenu benčmarkinga, kao informacione osnove za poboljšanje njihovog funkcionisanja. Da bi se ostvarili očekivani efekti od primene ove metode potrebno je primeniti odgovarajući pristup istraživanju i korišćenju dobijenih podataka. Iz tog razloga veoma je važno da se pored određivanja ciljeva, predmeta i sadržaja istraživanja, izvrši adekvatan izbor metoda istraživanja, sa kojima se usaglašava i postupak istraživanja. Ako se sve te aktivnosti stručno obave, zavisno od rezultata istraživanja i internog benčmarkinga, stvara se valjana osnova za projektovanje promena u organizaciji. Te promene se najčešće svode na redizajniranje određenih elemenata u viziji, misiji, strategiji, procesima i resursima. Sve veća međusobna konkurencija visokoškolskih organizacija na ovim prostorima determiniše i ciljeve benčmarking istraživanja, koji se najčešće svode na ostvarivanje konkurentskih performansi na turbolentnom tržištu znanja. Od njih se prevashodno očekuje povećanje kvaliteta obrazovanog procesa, koji treba da obezbedi brzo i efektivno zapošljavanje lica koja su završila studije, čime se povećava interes za upis na odgovarajuće studije kandidata za visokim intelektualnim potencijalom. Upisom planiranog broja studenata visokoškolske organizacije, prvenstveno one koje su u privatnom vlasništvu, obezbeđuju materijalnu osnovu za nesmetano funkcionisanje i ostvarivanje svojih razvojnih ciljeva.

## LITERATURA

1. Benchmark definition from Entrepreneur's small business encyclopedia. Spletna stran: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/benchmark> [Citirano, februara 2014].
2. Benchmarking process - tutorials point. Spletna stran: [http://www.tutorialspoint.com/management/benchmarking\\_process.htm](http://www.tutorialspoint.com/management/benchmarking_process.htm) [Citirano februara 2014].
3. Burquel, N., Benchmarking in European higher education. Spletna stran: <http://www.eair.nl/forum/vilnius/pdf> [Citirano februara 2014].
4. Čamilović, S., Vujić, V. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon.
5. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007). Strategijski menadžment. Beograd: Data status.
6. Kotler, Ph., Keller, K. (2006). Marketing menadžment. Beograd: Data status.
7. Robbins, S., Coulter, M. (2005). Menadžment. Beograd: Data status.
8. Robbins, S., Jurge, T. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb. Mate.
9. What is benchmarking? Spletna stran: <http://www.mad.state.mn.us/benchmarking> [Citirano februara 2014].

## Poslovna etika v globalno delujočem podjetju

UDK 334.726+174

**KLJUČNE BESEDE:** vrednote, konkurenčnost, organizacijska kultura, etika, kodeks

**POVZETEK** - Delovanje podjetij v globalnem okolju povzroča izpostavljenost menedžmenta etičnim pritiskom, od organizacijske kulture okolja, v katerem deluje, pa je odvisna učinkovitost njegovih odločitev, uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja. Odločanje v skladu z vrednotami ljudi in moralno ravnanje menedžerjev predstavljata temelj kulture podjetja. V podjetjih obstajajo pravilniki in poslovniki, ki določajo pravila moralnega delovanja zaposlenih na področju obvladovanja kakovosti, nabavnega poslovanja, varovanja osebnih podatkov, poslovnih skrivnosti. Kodekse poslovne etike pa je oblikovala le peščica slovenskih podjetij. Obravnavano podjetje deluje v mednarodnem okolju, ima zapisano poslanstvo, strategijo, vizijo, standarde, vrednote. Podjetje že izpolnjuje visoke standarde delovanja v zahtevnem mednarodnem okolju, zato je potreba po zapisani obliki kodeksa etike delovanja realna. Teoretična izhodišča povzema metoda deskripcije. Empirični del raziskave sloni na nestandardiziranem intervjuju in analizi objav na temo etika delovanja v internih medijih podjetja. V zaključku so s sintezo združene ugotovitve raziskave.

UDC 334.726+174

**KEY WORDS:** values, competitive position, organisational culture, ethics, code

**ABSTRACT** - The business practice of companies on a global scale results in the exposure of the company management to ethical demands. The organisational culture of the environment, in which the management functions, dictates the efficiency of the management's decision-making, the company's business success and its competitive position. Decisions which are in accordance with public values and the moral actions of the managers are the core of the company's organisational culture. There are business policies and procedures that determine the rules of moral behaviour of employees in the field of quality management, procurement operations, personal data protection and trade secrets. The codes that include understandable standards of business ethics have been formed by merely a few Slovene companies. The company in question operates in an international environment and has an approved system of its mission, strategy, vision, standards and values. The company already meets the ambitious business standards of the demanding international environment which advocates the need for a written code of business ethics. The descriptive method sums up the theoretical basis. The empirical part is based on the non-standardised interview.

### 1 Uvod

Sledenje etičnim načelom prinaša dobrobit tako podjetjem kot celotni družbi. Etičnost in moralnost menedžerjev odseva skozi etičnost in moralnost sledilcev – vseh zaposlenih, in ne more biti prepuščena prostovoljnemu odzivu ali neodzivu. Sleherni posameznik s svojim ravnanjem posredno vpliva na to, da podjetje deluje učinkovito in uspešno, kar je temeljni cilj njegovega obstoja, vloga menedžmenta pa je, da ta cilj doseže. Etičnost in moralnost sta torej nujni, zahtevata pa pravo mero krmarjenja med izzivi, ki prinašajo večje materialne koristi, in tistimi, ki jih ne (uglednost, priljubljenost, zvestoba partnerjev). Smerokaz etičnega ravnanja v podjetju je vizija podjetja: kdo smo, zakaj smo in kam gremo.

Poslovni procesi so v poslovnih okoljih obvladovani s pravilniki in poslovniki, zlasti na področjih, kjer so etične dileme pogoste. Na področju celovitega obvladovanja kakovosti so to standardi ISO, na področju varovanja okolja okoljski standardi, v poslovnih procesih nabavne funkcije so to nabavni priročniki, na splošno veljajo pravilniki o varovanju poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov, v računovodstvu računovodski standardi, področje etičnega ravnanja pa delno pokrivajo tudi individualne pogodbe menedžerjev.

Neposredno se z etičnimi dilemami ukvarjajo kodeksi etike. Ti so nadvse koristni, saj predstavljajo menedžerjem, predvsem pa njihovim sodelavcem, trdne usmeritve v zadevah, ki se vedno znova ponavljajo. Uporabe etičnih kodeksov ne moremo posploševati ali jih uporabljati vsepovprek. Okoliščine, ki se pojavljajo v različnih okoljih, narekujejo etično ravnanje v skladu z vrednotami posameznikov in skupin.

V današnjem dinamičnem okolju poznavanje, razumevanje in sprejemanje kulture podjetja lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom. Čeprav je organizacijska kultura dokaj neoprijemljiv pojem, ki si ga lahko razlagamo na različne načine, pa danes ni več dvoma, da imajo pojavi, tipično zajeti pod tem pojmom, močan vpliv tako na zaposlene kot tudi na podjetje kot celoto in na njegovo uspešnost. Obravnavano podjetje tvori skupina gospodarskih družb, ki poslujejo globalno na številnih trgih ter na treh celinah: v Evropi, Aziji in Avstraliji. Skupina zaposluje več kot 1200 ljudi, podjetje pa sodi med velika podjetja s 620 zaposlenimi. Skupina trži svoje proizvode pod več blagovnimi znamkami. 98 % svojih proizvodov nameni evropskemu trgu, tržni delež v Evropi pa presega 7 %. Podjetje se zaveda, da so najpomembnejše vrednote uspešnega poslovanja timsko delo, znanje, inovativnost in zadovoljstvo strank ter zaposlenih, in jih je zato zapisalo v strateški načrt. Zaposleni so kapital, v katerega podjetje neprestano vlaga ter stremi k nenehni rasti in odličnosti.

S prispevkom želimo na podlagi preučene strokovne literature in teoretičnih izhodišč na temo poslovne etike potrditi potrebo po uvedbi kodeksov etike v poslovnem okolju sodobne organizacije. Z analizo okolja obravnavanega podjetja raziskujemo razloge za uvedbo kodeksa kot moralne obveznosti delovanja vseh zaposlenih, predvsem pa menedžmenta kot nosilca organizacijske kulture podjetja.

## **2 Visok nivo kulture podjetja – pot do poslovnega uspeha**

Kultura podjetja sodi v širši sklop tako imenovane senčne strani podjetja. Pojem senčna stran zajema vse tisto v podjetju, kar je skrito, o čemer se uradno ne razpravlja, se ne omenja, v resnici pa določa, kaj se dogaja. Drugi izraz za senčno stran je zakulisno dogajanje. Sem sodi vse tisto, česar ne moremo najti v organizacijskih priročnikih in organizacijskih shemah. Senčna stran lahko močno ovira doseganje ciljev podjetja.

Seveda vse, kar se dogaja znotraj senčne strani podjetja, ni nujno slabo. Nekatere zakulisne aktivnosti so lahko etične in imajo za posledico dodano vrednost za podjetje. Ključ do uspešnega upravljanja senčne strani podjetja zato leži v sposobnosti, da znamo ločiti med tistimi dogajanjem znotraj senčne strani, ki so za podjetje koristna, in tistimi, ki mu škodijo. Eden glavnih kriterijev ločevanja je motivacija zaposlenih.

V kakšnem okolju pa bomo našli motiviranega posameznika? V okolju, naklonjenem razvoju in spodbujanju motiviranosti posameznika. Tukaj se pojavi dejstvo, da je vloga menedžmenta pri tem najpomembnejša. Pomembno je, koliko vodje poznajo motive svojih sodelavcev. Motivi se pri različnih ljudeh razlikujejo. Vodje jih morajo prepoznati, da bi jih lahko upoštevali kot pogoj napredka. V človekovi naravi je, da si vedno spontano prizadeva k razvijanju vedno višjih potreb.

Kultura podjetja pomeni mnogo več kot le »način, kako tu stvari počnemo«. Prepričanja in posledično vedenje posameznikov so bistveni dejavniki doseganja ciljev ali oviranja na poti do njih.

Številna sodobna podjetja izgubljajo dušo. Zaposlenim manjka zavzetosti, ognjevitosti, elana. Kaj potemtakem pomenijo izjave o poslanstvu, viziji? Struktura vrednot šteje le, če je ta zapisana v srcih in mislih zaposlenih. Če tega ni, se zaposleni obnašajo brezvoljno in razdražljivo. Takšni timi pa so ranljivi, brez energije in veselja ter nezmožni pristnega komuniciranja. Nasprotje so podjetja, ki so uspela ohraniti dušo. V njih je mogoče na vsakem koraku čutiti podjetniški duh. Zaposleni so sposobni prepoznati nove poslovne priložnosti, s

premoženjem podjetja ravnajo kot z lastnim. Vodenje kot umetnost netenja ustvarjalnega nemira, želje po spremembah ter istočasnega nudenja občutka podpore sodelavcem, pomeni razburkanje zadovoljnega lagodja in vpetost v doseganje skupnih ciljev poslovanja – in tako lahko vodje uresničijo eno najzahtevnejših nalog – sodelavce lahko polno pritegnejo k oblikovanju in uresničevanju sprememb.

Upoštevanje interesov notranjega okolja zadeva odločitve in delovanje vseh sodelavcev. Etika menedžmenta obsega tudi etiko vodenja, ki zajema pogoje dela in osebni razvoj, nagrajevanje, soupravljanje – s ciljem zagotoviti zavzeto sodelovanje vseh notranjih udeležencev, upoštevaje tudi družine in osebno življenje zaposlenih, ne le materialnih vidikov poslovanja. Gre za odgovornost vplivanja na sodelavce tako zaradi moči položaja kot osebne moči in moči znanja. Moč poraja odgovornost za osebno uspešnost ter za vrsto pravic in osebno dostojanstvo sodelavcev (Tavčar, 2008, str. 76).

### *2.1 Pravila o etičnosti*

Etika ima več ravni: etika menedžerjev – posameznikov je ravnanje po njihovih vrednotah; etika menedžmenta – vseh menedžerjev, katerih vrednot se držijo; etika organizacije – kako organizacija ravna ob vrednotah vseh ljudi, s katerimi je v stiku; poslovna etika – kako organizacija v poslovanju s posamezniki in drugimi organizacijami spoštuje prevladujoče vrednote v okolju; etika družbe – kakšne vrednote imajo v njej posebno veljavo (Možina et al., 2002, str. 208).

Pri delovanju menedžerjev je ključno odločanje. Res je tudi, da odločanje v vseh štirih osnovnih funkcijah menedžmenta (načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju) pomeni neprestano izpostavljenost dilemi, kako naj ravna in kako naj se odloči, da bo uspešen in da bo imel mirno vest. Mnogi primerjajo odločanje menedžerjev z odločanjem športnih sodnikov – za odločitev ni veliko časa, pritisk pa prihaja z vseh strani – gledalcev, lastnikov in igralcev. Vendar, najslabša odločitev je: ne odločiti se.

### *2.2 Etičnost odločanja v času krize*

Koreniti ukrepi in radikalne spremembe v podjetju zahtevajo veliko pozornosti in dramatične spremembe v strategiji podjetja, lahko tudi spremembo poslanstva, vizije. Take korenite spremembe povzročijo tudi spremembo sistema vrednot in obnašanja, vplivajo na kulturo podjetja. Razmere zahtevajo hitre in učinkovite odločitve, visoko stopnjo zmožnosti menedžmenta, da uvede spremembe ob omejenih resursih, omejenih informacijah in veliki verjetnosti nesodelovanja sodelavcev (Kramar Zupan, 2009, str. 19). V takšnih razmerah je zelo pomembna stopnja zaupanja, ki jo je menedžment dosegal v preteklih obdobjih. Vodenje je najpomembnejša funkcija v obdobju transformacije, večšine vplivanja pa odločilne kompetence menedžerjev, ki ustvarjajo nove priložnosti za sodelavce. Menedžment mora biti pripravljen na spremembe, ki zahtevajo nenehno prilagajanje in inovativnost. Ena od nujnih lastnosti menedžmenta je prepoznavanje tveganj in njihovo obvladovanje ter preprečevanje.

V mednarodno delujočih podjetjih je skrb za razvoj mednarodno delujočih menedžerjev velik izziv, saj morajo ti imeti sposobnosti, ki so skladne z globalno poslovno strategijo podjetja. Prehod od lokalnega h globalnemu razvoju in usposabljanju menedžerjev ni enostaven, ampak zahteva dodatna sredstva in prinaša večjo kompleksnost v ustaljene programe in politiko razvoja v podjetju. Pristopi, ki jih mednarodna podjetja uporabljajo za razvoj mednarodnih menedžerjev, so različni (Kohont, 2011, str. 151). Za globalno delovanje potrebne osebne

lastnosti so: vedenjska prožnost, odprtost, poslovna iznajdljivost, sposobnost stalnega učenja, delovanja v negotovih situacijah, medkulturne spretnosti (Osland, 2006, v: Kohont, 2011, str. 152).

### *2.3 Socialno inteligen ten menedžer*

Čustvena inteligenca menedžerja so sposobnosti posameznika, zmožnost, da obvladuje svoja čustva in notranji potencial za oblikovanje pozitivnih odnosov. Socialna inteligenca pa to sliko poveča in namesto psihologije ene osebe zajame psihologijo dveh: kaj se dogaja, kadar navezujemo stike. Socialno inteligen teni menedžerji so vredni zaupanja, empatični in povezani, pomirjajo in navdihujejo, dajejo občutek, da sodelavce cenijo. Njihovo nasprotje so hladni, težavni in ošabni menedžerji – ob njih se v najboljšem primeru sodelavci počutijo nelagodno, v najslabšem pa zagrenjeno (Goleman, 2010, str. 262).

Socialno inteligen tno vodenje se začne s polno prisotnostjo in usklajenostjo. Ko se vodja vklopi, stopi v igro cela paleta socialne inteligen ce, od zaznavanja, kako ljudje čutijo in zakaj, do dovolj gladkih interakcij, da ljudi spravijo v pozitivno razpoloženje. V podjetjih je treba poskrbeti za uporabo socialne inteligen ce. Zdaj, ko je delavnik čedalje daljši, delovno okolje postane nadomestna družina, pa vendar lahko menedžment vsakogar odpusti. Ta protislovnost pomeni, da se v podjetjih čedalje bolj bohotita tako upanje kot strah.

Pri razlikovanju stališč o etiki med starejšo in mlajšo generacijo ne gre toliko za tehnološka kot za sociološka vprašanja. Starejši se težko sprijaznijo z izgubo monopola nad znanjem in izkušnjami, ki jim je nekoč dajal družbeno vrednost in veljavo. Danes, ko je v informacijski družbi dostop do znanja omogočen povsod in vsakomur, argument na podlagi starosti in izkušenj nima več nobene teže. Sklicevanje na lastno avtoriteto je v informacijski družbi izgubilo svojo vrednost. Stare miselne vzorce je treba potisniti na rob in jih nadomestiti z razmišljanjem izven ustaljenih okvirjev. In kaj naj pričakujemo od mladih, ki vstopajo v delovno okolje? To, kar smo jih naučili – v družini, družbi, šoli. O etiki, filozofiji, o medsebojnih odnosih. Zagotovo pa so bolj kot poučevanje pomembni zgledi.

## **3 Metodologija**

Za raziskavo obravnavane teme smo uporabili kvalitativno analizo. Besedno smo obdelali dobljene rezultate raziskave, vključno s subjektivnimi stališči, mnenji in analizo objav na temo etika delovanja v internih medijih obravnavanega okolja. Za metodo (strategijo) raziskovanja smo uporabili študijo primera. Tehnika zbiranja podatkov je nestandardiziran intervju. Cilj prispevka je oblikovati kodeks etičnega delovanja zaposlenih v obravnavanem podjetju. Za način vzorčenja smo izbrali tehniko ne-verjetnostnega vzorčenja. Vzorčna enota ni izbrana slučajno, temveč po lastni presoji, saj smo za ekstremen primer namenskega vzorca izbrali v uvodnem delu prispevka predstavljeno podjetje.

## **4 Razlogi za uvedbo kodeksa etičnosti v podjetju**

Znano je, da prave zgodbe o uspehu pišejo uspešni posamezniki, a tudi, da nihče ne piše zgodbe sam. Zgodba več kot 45-letnega delovanja podjetja to potrjuje. Mag. Stanislav Lukšič, dolgoletni direktor razvoja, je eden najpomembnejših členov te zgodbe. Bil je pomemben član razvojne ekipe ob koncu 70. let prejšnjega stoletja, ko je podjetje doživljalo največje poslovne uspehe. Bil je tudi eden glavnih pobudnikov v začetku 90. let prejšnjega stoletja, ko je skupaj



s sodelavci z gladovno stavko konec leta 1992 preprečil t. i. internacionalizacijo in s tem postopno ukinitvev slovenske blagovne znamke.

»Delovne razmere so bile v jeseni 1992 že povsem porušene: nepopolna oskrba, posledično zastoji v proizvodnji, dnevne in večdnevne stavke, 19. decembra pa so me ob 14. uri obvestili, da je določeno število delavcev začelo gladovno stavkati. Med njimi sta bila dva tudi iz mojega sektorja. Ko sem prišel domov, sem o tem neprekinjeno razmišljal in okoli šestih popoldne sem se vrnil v tovarno in se priključil gladovalcem. Nisem bil prepričan, ali me bodo, kot enega vodilnih, odgnali ali sprejeli medse. Na moje veselje se je zgodilo zadnje. Potem smo dolgo v večer oz. noč v prototipni delavnici, kjer smo izvajali stavko, razpravljali o krivicah, ki so se nam zgodile, in kaj nameravamo doseči z našo akcijo. Pa tudi, ali bomo vztrajali do konca. Do smrti.« (Lukšič, 2005, str. 169).

Etiko organizacije, ki se v poslovnem okolju kaže kot poslovna etika, sestavljata etika menedžerjev in etika menedžmenta. Le peščica slovenskih podjetij je poslovno etiko zapisala s kodeksom, v primerjavi z ZDA, kjer ima sprejete kodekse 50 % podjetij.

#### *4.1 Povzetek intervjuja s kadrovsko menedžerko podjetja*

*V čem vidite dodano vrednost kodeksa etičnosti delovanja za podjetje in zaposlene?*

Etični kodeks je skupek vrednot, načel in izvajanja. Delovanje v skladu z vrednotami v poslovnem okolju podjetja razumemo kot kulturo podjetja. Gre za to, kar obstaja – spoštovanje, človeško etiko in dostojanstvo vseh zaposlenih, za predanost, kulturo, nekaj, kar je trajno in kar je nad pravom, nad normami in zakoni. Vrednote smo prepoznali in jih zapisali kot vrednote podjetja, kot vrednote zaposlenih, ki jih udejanjamo z uresničevanjem poslanstva podjetja in slehernega posameznika znotraj njega. Skupaj smo prepoznali lastnosti zaposlenih ter jih z vizijo in cilji zapisali v strategijo. Ta določa medsebojno povezanost in odnose sodelavcev, delodajalca, poslovnih partnerjev, lokalne in širše skupnosti, lastnikov, družbeno odgovorno ravnanje.

*Ali naj bi kodeks predstavljal tudi podlago za lažje ravnanje in odločanje menedžerjev v medkulturnem okolju?*

Vsi zaposleni s svojim ravnanjem ustvarjamo ugled podjetja, torej je kodeks le povzetek zelenih oblik vedenja in usmeritev za vse. Izpostavljenost menedžerjev je velika. Odgovorno ravnanje zahteva, da so zgled, saj le na ta način lahko dosežejo visoko stopnjo zaupanja. Etika je nekaj več kot zapisani standardi, zakonodaja, pravne norme. Ti so druga kategorija. Etičnost je pomembna tudi s kulturološkega vidika. Izdelujemo proizvode za različna kulturna okolja in poslovno okolje dovoljuje različne pristope: v Turčiji se lahko pogaja o ceni, v Nemčiji sploh ne. Toda v vseh okoljih etika in morala nimata meja.

*Je interno komuniciranje koristno orodje ozaveščanja etičnega vedenja v podjetju?*

Da, redno interno komuniciranje lahko veliko prispeva k razumevanju in sprejemanju etičnih načel. Redno obveščanje službe Stiki z javnostmi z Informatorjem, preko info točk, s strokovnimi prispevki v internem glasilu, s timi in krožki kakovosti, dviguje nivo zavedanja o pomenu visoke ravni osebne kulture posameznika in organizacijske kulture podjetja.

*Etičnost in moralnost nista zasebni zadevi menedžerjev, temveč dolžnosti ali z drugimi besedami – velika izziva. Teorija kot temeljne etične dolžnosti človeka navaja: verodostojnost – izpolnitev dane obljube, popravljanje krivic, hvaležnost, pravičnost, skrb za pravično delitev dobrin, dobrodelnost, izpopolnjevanje (v vrlinah in v znanju), neškodljivost (človek naj ne škoduje drugim) (Možina et al., 2002, str. 226).*

*Iz teorije izhaja, da etično odločanje pri osnovnih funkcijah menedžerja – načrtovanju, organiziranju, vodenju, nadziranju – poteka rutinsko, po vnaprej določenih pravilih, analizno – na podlagi znanja. Koliko pa je intuitivnih odločitev?*

Ne bi rekla, da poteka rutinsko, razen če gre za ponavljajoče se odločitve na podlagi potrjenih kriterijev. Gre za odločanje v skladu z vrednotami, z zavedanjem, da etično in moralno ravnanje daje ugled. Sprejemanje odločitev v skladu z etičnimi načeli potrjuje in postavlja v ospredje posameznika, ki s takim ravnanjem izraža samostojnost in svobodo miselnosti, podjetniško naravnost, zagnanost, zavzetost, inovativnost.

*Etičnemu odločanju se ni mogoče izogniti z domnevo, da etične dileme rešujejo zakoni in tržišče. V območju od absolutne etičnosti do absolutne neetičnosti se posameznik odloča vselej po svoji vesti.*

Prav je, da pravo in etika delujeta skupaj. Seveda se je treba ravnati po pravilih, upoštevati standarde, ki so zapisani in primerljivi z ostalimi okolji. Pravo sankcionira, potrjuje zakonitost oziroma nezakonitost, etika pa daje ugled.

*Ali ste pri določanju kompetenc menedžerjev upoštevali pomembnost etičnega odločanja in moralnega obnašanja?*

Da, kompetence menedžerjev so oblikovane v ravnovesju zagotavljanja doseganja ciljev podjetja in takšnega ravnanja z ljudmi, da bo izplen njihovega dela in zavedanja lastne vloge v doseganju teh ciljev maksimalen.

*Poslovna etika kot sestavina etike družbe?*

Družbeno odgovorno podjetje se zaveda pomembnosti etičnega delovanja v širšem okolju. Odziva se humanitarno, izkazuje pozitivno naravnost do mobilnosti v okolju – ne le mobilnosti kadra v medkulturnem okolju, temveč mobilnost v povezavi izmenjave znanja v akademskem okolju s projektnim delom in raziskovalnim delom. Podjetje je, kot družbeno odgovorno, prepoznalo športno disciplino kot poslovno disciplino in povezalo dve trajnostni vrlini v dveh dejavnostih – v izdelavi proizvoda, kjer se kaže v kakovosti, produktivnosti, pripadnosti in v športni disciplini – v obliki treninga, vztrajnosti, odrekanja. V obeh z istim namenom – doseči cilj.

## **5 Kodeks etičnosti globalno delujočega podjetja**

Osnovna etična načela so ljudje v zgodovini oblikovali v kratka življenjska vodila, ki so temelji za sožitje med posamezniki. V poslovnem okolju delujemo v skladu s poslovnim kodeksom in na temelju njegovih etičnih načel, tako da oblikujemo sebe, odnos do sodelavcev, delodajalca, do vseh družbenikov in družbenega ter naravnega okolja. Kodeks je skupek vrednot, načel in izvajanja.

1. Smo odgovorni v uresničevanju poslanstva podjetja v medsebojnih odnosih, v odnosu do delodajalca, strank, poslovnih partnerjev, lastnika in širše družbene skupnosti.
2. Spoštujemo vsakega posameznika, s katerim stopamo v odnos, spoštujemo strokovnost in znanje, zato nenehno izpopolnjujemo strokovno znanje in ustvarjalno prispevamo k razvoju podjetja, k utrjevanju njegovega ugleda in ugleda blagovne znamke. Ravnamo po načelu: pravi človek na pravem mestu.
3. Pripadnost podjetju izkazujemo z odgovornostjo, zavzetostjo, inovativnostjo, visoko storilnostjo in kakovostjo dela za doseganje ciljev.
4. Smo samokritični, ne podcenjujemo drugih, gojimo visoko stopnjo zaupanja in iskrenosti v medsebojnih odnosih. Smo strpni do drugačnosti, gradimo dobro samopodobo posameznika in ustvarjamo visoko stopnjo osebnega dostojanstva.
5. Zavedamo se, da so spremembe pomemben del poslovanja in stalnica v poslovnem okolju podjetja, zato smo se pripravljene s kreativnim in inovativnim ravnanjem odzivati na njih.
6. Zaposleni smo intelektualni kapital podjetja in njegova konkurenčna prednost. Pripravljene smo deliti znanje in se učiti iz dobrih izkušenj. Spodbujamo samoučenje in prenos znanja.
7. Gradimo visoko stopnjo medsebojnega zaupanja s poslovnimi partnerji in drugimi deležniki. Ustvarjamo odličnost v partnerskih odnosih z dobavitelji ter spoštljive odnose v duhu odlične poslovne prakse.
8. Živimo v harmoniji z naravo in odgovorno sobivamo z okoljem. Spodbujamo okolju prijazen življenjski stil vseh deležnikov.
9. Zavedamo se pomena zdravja za uspešnost pri delu, zato skrbimo za svoje zdravje in uravnoteženo življenje.
10. Zavedamo se družbeno odgovorne naravnosti podjetja, zato z lastnim odgovornim ravnanjem dvigujemo ugled podjetja s humanitarnostjo, podporo športu, kulturi, izobraževalnim in razvojno-raziskovalnim institucijam.

## 6 Zaključek

Sledenje etičnim načelom prinaša dobrobit tako podjetju kot celotni družbi. Iz prispevka je razvidno, da etičnost in moralnost menedžerjev odsevata skozi etičnost in moralnost sledilcev – vseh zaposlenih, in ne moreta biti prepuščeni prostovoljnemu odzivu ali neodzivu. Sleherni posameznik s svojim ravnanjem posredno vpliva na to, da podjetje deluje učinkovito in uspešno, kar je temeljni cilj njegovega obstoja, vloga menedžmenta pa je, da ta cilj doseže. V današnjem dinamičnem okolju poznavanje, razumevanje in sprejemanje kulture podjetja lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom. Čeprav je organizacijska kultura dokaj neoprijemljiv pojem, ki si ga lahko razlagamo na različne načine, pa danes ni več dvoma, da imajo pojavi, tipično zajeti pod tem pojmom, močan vpliv tako na zaposlene kot tudi na podjetje kot celoto in na njegovo uspešnost.

Obravnavano podjetje udejanja poslovno razvojno in inovativno globalno dejavnost. V podjetju so najpomembnejše vrednote uspešnega poslovanja timsko delo, znanje, inovativnost in zadovoljstvo strank ter zaposlenih. To je kapital, v katerega nenehno vlaga, in stremi k nenehni rasti in odličnosti. Življenje vrednot, ki v podjetju izražajo organizacijsko kulturo, je bilo v preteklosti že na preizkušnji. Zaposleni so v začetku 90-h let prejšnjega stoletja skupaj z enim od vodilnih menedžerjev preprečili prenos blagovne znamke v tujino. S tem je bilo zagotovljeno nadaljevanje uspešne zgodbe podjetja in njegovih zaposlenih.

Za doseganje še višje kakovosti v medsebojnih odnosih, želi podjetje sprejeti zapisana načela etičnega vedenja vseh zaposlenih. Etični kodeks je skupek vrednot, načel in izvajanja.

Delovanje v skladu z vrednotami je v poslovnem okolju sprejeto kot kultura podjetja. Gre za to, kar obstaja – spoštovanje, človeško etiko in dostojanstvo vseh zaposlenih, za predanost, kulturo, nekaj, kar je trajno in kar je nad pravom – nad normami, zakoni. Vrednote so prepoznali in jih zapisali kot vrednote podjetja, kot vrednote zaposlenih, ki jih udejanjajo z uresničevanjem poslanstva podjetja in slehernega posameznika znotraj njega. Skupaj so prepoznali lastnosti zaposlenega ter jih z vizijo in cilji zapisali v strategijo. Ta določa medsebojno povezanost in odnose sodelavcev, delodajalca, poslovnih partnerjev, lokalne in širše skupnosti, lastnikov in družbeno odgovorno ravnanje.

Etičnost v delovanju podjetja se kaže tudi v usklajenosti delovanja po načelih učeče se organizacije, kar podjetje tudi je. Ena od priložnosti za zaposlene je priložnost za osebni in strokovni razvoj – menedžment omogoča osebno in profesionalno rast sodelavcev, zato lahko pričakuje, da bodo lojalni in zavzeto delovali tudi v časih, ki niso najuspešnejša leta. Posebej je pozoren na tiste dejavnike, ki jih konkurenca ne more posnemati ali na hitro nadomestiti. Posebno pozornost namenja napredku na področju zdravja in varnosti, ki vplivata na počutje zaposlenih. Spremlja število in vrste nagrad, prejetih doma in v tujini ter karijerne poti sodelavcev, ki se uveljavijo v zunanjem okolju in povečujejo ugled ter kredibilnost podjetja.

## LITERATURA

1. Goleman, D. (2010). Socialna inteligenca, nova veda o odnosih med ljudmi. Ljubljana: Mladinska knjiga.
2. Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije.
3. Kramar Zupan, M. (2010). Menedžment v pogojih gospodarske krize. V: Blažič, M. (ur.). Zbornik prispevkov Menedžment v pogojih globalne recesije. Novo mesto: Visokošolsko središče Novo mesto, str. 18-27.
4. Lukšič, S. (2005). Moja zgodba je Adria. Novo mesto: Adria Mobil.
5. Možina, S. et al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
6. Tavčar, M. I. (2008). Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.

## Ekonomija budućnosti – izvor intelektualnog kapitala

UDK 005.94:001.101

**KLJUČNE REČI:** ekonomija budućnosti, intelektualni kapital, globalizacija, upravljanje znanjem, vizije promene, škola kao ekonomski sistem budućnosti

**POVZETEK** - Učenje i poslovanje na globalnom prostoru dovode do povezivanja različitih kultura. Savremeni pristup učenju stoga uvodi novi pojam u procese učenja i proizvodnje, a to je upravljanje znanjem ekonomije budućnosti. Budućnost je ekonomija, najveća ekonomija koju treba kroz proces učenja neprekidno obrađivati. Kroz globalno razmišljanje i ekonomiju budućnosti škola pobuđuje ne samo kulturnu radoznalost već i spremnost za promene gde se na osnovu intelektualnog kapitala gradi budućnost i definiše opredeljenje. Ekonomija budućnosti predstavlja bitan element delotvornog znanja. Da bi se principi upravljanja ekonomijom budućnosti primenili u praksi potrebno je razvijati stvaralački pristup u kome će rad sve više postati znanje. Ekonomsku brazdu budućnosti zajedno treba da zaoru nastavnici i učenici. Kroz globalizaciju ekonomije budućnosti rešavamo problem ličnih i društvenih odluka, konkurencije različitih sistema, krize ekonomije kao i upravljanja znanjem.

UDC 005.94:001.101

**KEY WORDS:** economy of future, intellectual capital, globalisation, managing knowledge, visions of change, school as economic system of future

**ABSTRACT** - Learning and business in the global space allow different cultures to be connected. Therefore, the modern approach to learning introduces a new concept in the learning process and production, which is managing the knowledge of the economy of the future. The future is the economy, the biggest economy which should be constantly discussed in the process of learning. Through the global thinking and the economy of the future, a school induces the cultural curiosity as well as the readiness to change, where the future is built and the definition is formulated on the basis of intellectual capital. The economy of the future presents an important element of effective knowledge. In order to apply the principles of managing the economy of the future in practice, we should develop the creative approach in which work would more and more become knowledge. The economic furrow of the future should be plowed by both teachers and pupils. Through the globalisation of the economy of the future, we are solving the problem of personal and social decisions, the competition of different systems, crises of the economy, as well knowledge management.

### 1 Uvod

Za učenike, škola je njihov posao i zanimanje jer na osnovu intelektualnog znanja učenik gradi ekonomiju svoje budućnosti. Velika razlika čoveka i životinje je ta što životinja živi u cikličnom svetu gde se događaji ponavljaju, dok čovek mora da osmisli i stvori svoju neponovljivu budućnost. Što se u čovekovom životu događaji manje ponavljaju, to je potrebno više učenja i ekonomije budućnosti. Celovito učenje je usvajanje ekonomije u čitavom opsegu budućnosti koje može da zamisli, putem ekonomskog mišljenja i ponašanja, sve dok ekonomsko gradivo učenik ne savlada u celini ili ono ne savlada njega kroz nespremnost i nesposobnost stvaranja budućnosti i njene vizije.

Kad se udruže ekonomija budućnosti i sadašnjost dela, učenik stvara intelektualni kapital. Upravljanje ekonomijom znanja budućnosti je organizaciona adaptacija i razvoj novih sposobnosti u uslovima rasta diskontinualne promene.

Cilj upravljanja ekonomijom budućnosti i budućnošću kao najvećom ekonomijom jeste posedovanje znanja i njihovo stvaralačko korišćenje da bi se donele ključne odluke. To znači da ekonomija budućnosti treba da bude dobro obrađena i zasejana da bi urodila znanjem raspoloživim za određene poslove u pravo vreme. Nauka je na taj način shvaćena kao svojstvena ekonomija saznanja, putem koje se dolazi do vizije budućnosti upotrebom različitih metoda koje se stalno proveravaju u praksi. Tako učenik postaje najsnažniji činilac koji utiče na stvaralaštvo u binarnom odnosu ekonomija-znanje. Ekonomski rad se normira, organizuje po operacijama, vremenskim intervalima uz poštovanje životnih optimuma. Vremenom se uviđa da usavršavanje rada i proizvodnih sredstava uz poštovanje životnih i

etičkih ograničenja postaje temelj za postizanje sklada rada i učenika, a još više za njegovu motivisanost i zadovoljstvo ekonomijom budućnosti.

## **2 Definisanje upravljanja ekonomskim znanjem budućnosti**

Kako upravljanje ekonomijom budućnosti predstavlja novi koncept, on nema jedinstveno prihvaćenu definiciju. Upravljanje ekonomijom budućnosti odgovara na kritična pitanja organizacione adaptacije, preživljavanja i razvoja sposobnosti u uslovima rasta socijalnog diskontinuiteta. Upravljanje ekonomijom budućnosti je stvaralači proces neprekinutog prikupljanja, širenja i korišćenja najnovijih znanja kao intelektualnog kapitala radi dolaska do najboljih odluka, inovacija i promena. Globalizacija ekonomije budućnosti je dugoročni trend i sve je više povezana sa društvenom i istorijskom krizom koja nastaje deklinacijom i korupcijom obrazovnog sistema. Ekonomija budućnosti je nova, kritička i kritična disciplina, sa brojnim mogućnostima ali i oštrim ograničenjima koja proizilaze pre svega iz slabosti obrazovnog sistema. Kao i sve druge discipline ona ima svoj predmet, ciljeve i zadatke, svoje metode kao i fond intelektualnog kapitala.

Poslovanje na globalnom prostoru dovodi do povezivanja i komunikacije između različitih kultura i običaja, što često dovodi do problema i nesporazuma u ekonomiji budućnosti. Ovaj fenomen zovemo kulturno-ekonomski menadžment, odnosno potreba za upravljanjem obrazovnim sistemom i procesima učenjima u uslovima mešanja i sukoba različitih ekonomija kultura budućnosti.

Kulturno-ekonomski menadžment se koristi da se premoste razlike u obrazovanju između različitih kultura i poboljšaju kulturno-ekonomske veze različitih kultura. Interkulturene sposobnosti koriste se kroz:

1. Globalno razmišljanje o intelektualnom kapitalu
2. Ekonomsku-fleksibilnost promena
3. Međuljudsko-ekonomsku komunikaciju
4. Motivaciono-ekonomsko vizionarstvo
5. Sposobnosti osmišljavanja budućnosti
6. Sposobnost ekonomskog izražavanja i razumevanja budućnosti

Sve ove sposobnosti pomažu deci, đacima i studentima da se bolje snađu u uslovima velikih kulturnih razlika, što je veliki zadatak kulturno-ekonomskog menadžmenta.

## **3 Upravljanje ekonomskim znanjem budućnosti**

Savremena društvena teorija novi pojam – upravljanje ekonomskim znanjem budućnosti. Upravljanje znanjem budućnosti kroz ekonomski-menadžment generiše intelektualni kapital. Ekonomsko znanje budućnosti kao intelektualni kapital umnogome je delotvornije od pukog ekonomskog funkcionisanja. Ekonomsko znanje budućnosti predstavlja ključni element kompetitivnog i odgovornog podnošljivog društvenog razvoja. Za svaki ekonomski rad potrebna su specifična znanja da bi se ostvarila efikasnost poslovanja. Za novi rad i novi ekonomski menadžment budućnosti potrebni su samosvesni učenici, tj. novi radnici ekonomskog znanja. Kod upravljanja znanjem budućnosti važno je da razlikujemo ekonomsko-eksplicitno znanje kao i ono koje se podrazumeva. Ekonomsko-eksplicitno znanje je ono znanje koje se može predstaviti putem privređivanja kao i procedure kojom se može obrađivati u sistemu upravljanja, informacijama kao i internom mrežom putem baze

ekonomskog-znanja. Ekonomsko-znanje koje se podrazumeva je znanje koje predstavlja lično, iskustveno kao i pragmatično savladavanje teškoća.

Da bismo uspeli u učenju moramo primeniti upravljanje znanjem kao što je:

1. Proces traženja novih znanja ekonomije budućnosti
2. Proces upravljanja ekonomskim-znanjem budućnosti
3. Razlika u pojmu informacija i ekonomskog znanja
4. Da li i kako širiti ekonomsko znanje?
5. Kako obrazovati i obučavati učenike i zaposlene?
6. Kako upotrebiti sistem korišćenja raspoloživog ekonomsko-znanja za upravljanje poslovnim procesima?

Ekonomija za upravljanje znanjem budućnosti definiše sistem koji treba da odredi nivo korišćenja raspoloživog ekonomskog-znanja putem procedure i kategorizacije ekonomskog-znanja (putem korišćenja pragmatičkog-znanja). Važno je da znamo šta su predmeti i ciljevi rada i kako oni mogu da proizvedu budućnost.

## 4 Psihologija ekonomije

Za Platonova (Platonov K. K.) »Psihologija rada je grana psihološke nauke koja proučava psihološke osobenosti različitih oblika radne aktivnosti u njihovoj zavisnosti od društveno-istorijskih i konkretnih proizvodnih uslova u kojima se ostvaruje radna aktivnost«.

Inženjersko ekonomska-psihologija:

1. Personalno ekonomska-psihologija (kadrovska)
2. Psihologija ekonomsko-međuljudskih odnosa, i
3. Psihologija ekonomske- organizacije.

Za rad i radni odnos važno je da znamo osobine ličnosti, tj. opšte i relativno trajne osobine ličnosti, tj. u psihologiji se češće nazivaju ekonomskim-crtama ličnosti.

Crte ličnosti posmatramo kroz oblasti:

1. ekonomske-sposobnosti
2. ekonomske-temperament
3. karakter i ekonomska-ličnost
4. ekonomska konstituciju.

Ekonomске sposobnosti su važne karakterne crte ličnosti. One se ispoljavaju kroz odnose ličnosti prema određenim ekonomskim pojavama. Intelektualne sposobnosti su važne za psihički proces ekonomskog mišljenja, a one se iskazuju kroz sposobnosti snalaženja u novim, nepoznatim ekonomskim situacijama.

Temperament je vrsta emotivnog reagovanja i ekonomske karakteristike ponašanja pojedinca. Da bi se odredila inteligencija u psihologiji se koriste tri vrste definicije: biološka, pedagoška i ekonomska.

Da bismo uspeli u radu potrebni su nam druge vrste znanja i novi ekonomski-menadžeri, novi visoko obrazovani profesionalci, tzv. radnici ekonomskog-znanja. Njihov je zadatak je da definišu sistem i odrede procedure sakupljanja i kategorizaciju ekonomskog-znanja, zatim informacionu podršku u čuvanju ekonomskog dobra, i distribucije korišćenja ekonomskog znanja. Osnovni zadaci postali su zahtevi odabira onih osobina koje kandidat treba da

poseduje da bi sa uspehom mogao da obavi taj posao. Proces upravljanja znanjem nosi karakteristike poslovnog sistema.

## **5 Nastavnik kao ekonom u procesu obrazovanja**

Nastavnik kao ekonom u procesu obrazovanja dejstvuje putem sistema obrazovanja da bi postigao definisane ciljeve. Ekonomija obrazovanja je stvaranje vizije budućnosti i možemo je sistematizovati prema kriterijumima kao što su:

1. funkcionalna ekonomskog znanja budućnosti, koja omogućavaju da se akteri ekonomskog obrazovanja bave upravljačkim kapitalom: planiranjem, organizovanjem, rukovođenjem i kontrolom.
2. ekonomsko-sistematska znanja budućnosti, s kojima ekonomskim znanjem otvaramo mogućnost da analizira upravljanje znanjem budućnosti i
3. znanja iz oblasti ekonomske analize obezbeđuju analizu i rešavanju ekonomsko-konkretnih zadataka.

Sve više u školama dolazi do izražaja obrazovanje kroz ekonomiju budućnosti.

Obrazovno-ekonomsko izražavanje kao funkcionalni model i kao obrazovna pojava, najčešće kreće u praksi i ima svoje:

1. Ekonomske-nosioce (subjekte): nosioci ili subjekti traže stalne ekonomske promene i inovacije.
2. Uloge koje ekonomski subjekti imaju (operacije): uloge koje subjekti imaju su procesi korišćenja ekonomske vrednosti znanja budućnosti i pronalazjenja načina kako znanje iskoristiti za organizaciono učenje
3. Komunikacije: komunikacije kroz koje dolazimo do posebnih upravljačkih aktivnosti važnih za sticanje, širenje i korišćenje znanja, tj. do upravljanja znanjem budućnosti.

## **6 Osnovne odlike ekonomskog rada u školi**

U jednom razredu najviše može biti do petnaest učenika. To bi bila ekonomsko optimalna veličina jednog razreda. Jedno odeljenje ima u psihološkom smislu sledeće odlike:

1. složenost ekonomskog odeljenja,
2. podelu ekonomskog rada u odeljenju,
3. koordinacija znanja i ekonomske aktivnosti,
4. formalizovanje odnosa učenja i aktivnosti, i
5. primena ekonomskog-znanja.

Da bi učenik uspeo njegovi vitalni i psihološki zahtevi iskazuju se u tri nivoa, kao:

1. kritički zahtevi,
2. optimalni zahtevi,
3. maksimalno ekonomski zahtevi.

Ekonomsko-kritički zahtevi su osobine ličnosti koje učenik treba da stekne da bi mogao da se intelektualno razvija i da učestvuje u ekonomiji budućnosti.

Ekonomski je isplativije, za budućnost države, da u razredu bude što manje učenika ili studenata. Ovaj uslov i nije tako teško ostvariti obzirom na forsirani pad populacije. To znači da ono što je za školu dobro za društvo je loše.

Na ovaj način učenik stiče sigurno dobro znanje, ali društvo ostaje bez populacije. Sa stanovišta ekonomije budućnosti to se ne isplati ni učenicima ni državi.



Optimalni zahtevi su da učenik pokaže svoje određeno znanje, sposobnosti i druge karakteristike učenikove ličnosti.

Maksimalni zahtevi su uvećani zahtevi da bi se uvećalo ekonomsko znanje budućnosti i postiglo mnogo više. Nastavnici se usmeravaju u pravcu znanja ekonomije budućnosti da bi stvarali mogućnosti samostalnog rada učenika gde do izražaja dolazi upotreba ekonomskog znanja budućnosti. Stečeno znanje se koristi u pravcu primene novog, boljeg upravljanja znanjem, povećanja upotrebe znanja, efikasnijem korišćenjem i poboljšanja ekonomskog rada. Interkulturene sposobnosti kod učenika razvijamo izgrađujući moć prenošenja informacija i naklonosti prema ekonomiji budućnosti. Da bi učenik mogao efikasno da radi kod njega izgrađujemo:

1. sposobnost izražavanja i razumevanja,
2. sposobnost prihvatanja realnosti znanja i percepcije budućnosti,
3. trpeljivost prema ekonomsko neizvesnosti
4. sposobnost ukazivanja poštovanja ekonomiji budućnosti
5. globalno ekonomsko razmišljanje i
6. ekonomsku viziju nezavisnosti.

Vizionari u školi su neophodni za napredovanje u samostalnom ekonomskom radu. Stvaranje protagonista učenja je uslov da stvorimo delotvornu ekonomiju budućnosti u školi.

Stvaranjem lidera u učenju nastavnici kod učenika izgrađuju ekonomsku sposobnost ukazivanja poštovanja prema sebi i okolini, tj. drugim ljudima.

Globalno razmišljanje i prihvatanje ekonomije budućnosti stvara demokratski proces sposobnosti prihvatanja realnosti znanja i ekonomske percepcije. Sposobnošću prihvatanja stvarnosti novog ekonomskog znanja kod učenika stvaramo sposobnost izražavanja viziju samostalnog razumevanja.

Sve ove veštine učenicima pomažu da se bolje snađu kad završe u školi učenje i počnu u radu da koriste stečeno znanje.

Nastavnik je onaj koji spaja teorijsko i praktično učenje. Teorijsko i praktično učenje mora postati deo učenikove ličnosti.

Nastavnik u školi ima sledeće uloge: integrator, komunikator, vođa, donosilac ekonomske odluke i stvaralac atmosfere

Nastavnik integrator povezuje i koordiniše učenje nastavnih predmeta i povezuje ciljeve i zadatke usvajanja ekonomije budućnosti. Nastavnik neprekidno prima i širi informacije i povezuje pojedine ciljeve učenja i na taj način ostvaruje ulogu ekonomskog komunikatora. Nastavnik stvara učenike spremne za proliferaciju budućnosti, a oni u nastavniku vide vizionara, a svi zajedno postaju donosioci odluka ekonomije budućnosti. Nastavnik menadžer je kreator hrabrog novog sveta znanja i i učenja ekonomije budućnosti.

## LITERATURA

1. Jovanović, P. (2004). Menadžment – teorija i praksa. Beograd: Grafostog.
2. Mihajlović, D. (2006). Psihologija u organizaciji. Beograd: FON.
3. Tomković, T. (2006). Psihologija rada. Beograd: Grafostog.

## Ustvarjanje učeče se organizacije

UDK 005.7:35

**KLJUČNE BESEDE:** organizacije, učeča se organizacija, organizacijska kultura, zaposleni

**POVZETEK** - Koncept učeče se organizacije je izziv profitnim in neprofitnim organizacijam. Uspešno odzivanje organizacij v javnem sektorju na spremembe sodobnega časa zahteva ustrezno prilagoditev celotne organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije. Javni sektor potrebuje korenite spremembe, saj se na izzive sodobne družbe ni odzival tako hitro kot zasebni. V učeči se organizaciji ljudje na vseh nivojih, tako individualno kot tudi kolektivno, razvijajo svoje sposobnosti, vse za doseg čim višjih rezultatov, saj je v njej prisotno nenehno učenje. Zato mora organizacija spremeniti način poslovanja in postaviti človeka na prvo mesto. Ključni pogoj za uspešnost so zaposleni. Zagotovljen mora biti prost pretok informacij med zaposlenimi, opolnomočenje zaposlenih in na timih temelječa organizacijska struktura. Učeča se organizacija je rezultat spremenjenega načina dela in novih zakonitosti delovanja v poslovnem okolju.

UDC 005.7:35

**KEY WORDS:** learning organisation, organisational culture, empowerment, organisational structure

**ABSTRACT** - The concept of learning organisations challenges profitable as well as non-profitable organisations. An efficient reaction of organisations in the public sector towards changes of modern life requires of the whole organisational culture to adapt to the concept of a learning organisation. The public sector needs to implement radical changes because it has not coped with the challenges of contemporary society as rapidly as the private sector. A learning organisation is an organisation which is capable of adapting quickly to fast environmental changes. A learning organisation is one in which people at all levels, individuals and collectively, are continually increasing their capacity to produce results they really care about. There is a continuous learning process which includes all parts of the organisation. Therefore, an organisation needs to change its business operations and put the individual first. Therefore, employees are fundamental in a learning organisation. A free flow of information among the employees should be guaranteed as well as the empowerment of employees, the organisational structure should be based on teams. A learning organisation develops as a result of the pressures that transform the way of working and as a result of new concepts concerning the business environment.

### 1 Uvod

Uspešno odzivanje organizacij v javnem sektorju na spremembe sodobnega časa zahteva ustrezno prilagoditev. Predvsem je potrebna sprememba organizacijske kulture, ki se mora usmeriti v delovanje učeče se organizacije.

Ne smemo zanemariti, da so poleg gospodarskih organizacij tudi organizacije javnega sektorja pod vse večjim pritiskom. Ljudje oziroma javnost so postali zahtevnejši, od organizacij javnega sektorja zahtevajo hitre in kakovostne storitve.

Javna uprava je zaradi varovanja javne koristi ter uveljavljanja socialnih funkcij države neprofitna monopolna institucija in zelo pomemben del sodobne družbe.

Upoštevajoč pomembno funkcijo uprave za celotni družbeni sistem, mora javna uprava še posebej aktivno predstavljati vzor stalnega razvoja in učenja in s tem spodbujati splošen napredek.

Izzivi, s katerimi se soočajo tako profitne kot neprofitne organizacije na začetku 21. stoletja, so povsem drugačni od izzivov v 70-ih in 80-ih letih 20. stoletja, zato se koncepti organizacij in teorije organizacije še vedno razvijajo. Spoprijemanje menedžerjev s hitrimi spremembami in procesom učenja je največji problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu

ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj zahtevajo drugačne odzive menedžmenta organizacij. Današnji menedžerji bodo morali uvajati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi sodobno učečo se družbo (Uršič, Nikl, 2004, str. 27).

Navedenim izzivom se pridružujejo tudi zelo specifični izzivi, ki zadevajo javni sektor, in sicer:

- država je vse bolj tarča kritik, ker se njena administracija razrašča, zmanjšuje pa se njena sposobnost reševanja kompleksnih družbenih problemov,
- nestabilno okolje javnega sektorja ustvarja zahteve po zmanjševanju javne porabe in po drugi strani po večji kakovosti javnih storitev,
- spremembe družbenega okolja se odražajo v spremembah vrednot in prioritet ljudi (čas je zlato),
- pogled na upravo kot na nosilca zagotavljanja storitev in ne več kot na represivni organ (Kovač, 2000, str. 43),

Temeljni cilj sprememb v javnem sektorju je podoben kot v zasebnem: povečati produktivnost, učinkovitost in kakovost storitev. Javna uprava se srečuje z novo paradigmo upravljanja.

Glavni poudarek je usmerjen k uporabniku, zato morajo birokratske pristope v menedžmentu zamenjati podjetnejši pristopi.

Zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo sodobne organizacije vse bolj učeče se družbe, ki temeljijo na odprtih informacijah in nizki stopnji hierarhije.

Zaradi značilnosti majhnega in odprtega gospodarstva Slovenije je koncept učeče se družbe zaživel med slovenskimi podjetji z vstopom v EU. Zato je pomembno, da vodilni menedžerji razumejo pomen oblikovanja na znanju temelječe organizacije, katere člani želijo prispevati k razvoju in rasti organizacije in so njen aktivni del.

Za večino neprofitnih organizacij so značilni elementi klasične, birokratske organizacijske kulture: stabilnost, predvidljivost, sistem racionalnih pravil in postopkov, hierarhija, formalni procesi odločanja in vloga strokovnega znanja (Bozeman, Weick in Sutcliffe, 2005, str. 24).

Učeče se organizacije (Senge, 1990, 2004) so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in razsežne načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija si želi povečati sposobnosti učenja.

Sengejeve tehnologije, s katerimi zagotavljamo neprestano učenje, lahko s pridom izkoristimo tudi v institucijah in enotah javne uprave. Glavna ideja je razreševanje problemov, v nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki je usmerjena k učinkovitosti.

Sengejev model nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij:

- *Sistemska mišljenje* pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
- *Osebno mojstrstvo* pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energije, razvijati potrepljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost vključuje veliko tehnik in načel, sestavljena pa je iz treh pomembnih elementov:

- osebne vizije,
- ustvarjalne tenzije in
- zavezanosti resnici.
- *Mentalni modeli* so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja (mišljenja) in reševanje problemov. Spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti jih je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte do okolja.
- *Skupna vizija* posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večino članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji organizacije (oziroma njegovo vedenje verjetno ne bo ustrezno). Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost.
- *Timsko učenje* je usmerjanje energije tima v doseganje želenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajevanje akcije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 91).

Učeča se organizacija neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja.

V organizaciji poteka nenehno učenje, ki zajema vse dele organizacije. Zato mora le-ta spremeniti način poslovanja in postaviti človeka na prvo mesto. Iskati mora rešitve, ki bodo za manj vložene delo in časa prinesle več rezultatov. Hkrati pa mora ohranjati in celo povečevati tržno usmerjenost, ki pa ohranja človeški obraz.

Ključni pogoj za učečo se organizacijo so zaposleni, ki so pripravljene s stalnim učenjem pridobljeno znanje izmenjevati in ga vgrajevati v procese (Hsiu-Fen Lin, 2006, str. 26).

Ostali potrebni pogoji za učečo se organizacijo so:

- zagotovljen prost pretok informacij med zaposlenimi,
- opolnomočenje zaposlenih,
- na timih temelječa organizacijska struktura (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74).

Če ne prepoznamo vseh treh znakov, o učeči organizaciji ni mogoče govoriti.

## 2 Metodologija

Metode dela, ko smo jo uporabili v teoretičnem delu raziskovalne naloge, temelji na analizi strokovne literature različnih avtorjev s področja učeče se organizacije.

V raziskavi je uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Za merski instrument v smo izbrali anketni vprašalnik zaprtega tipa. Poslali smo ga na elektronske naslove vsem zaposlenim dveh območnih enot javnega zavoda. S tem načinom anketiranja je bila zaposlenim zagotovljena anonimnost, ki najbolj vpliva na objektivnost odgovorov. Od skupaj razdeljenih 96 vprašalnikov, je bilo vrnjenih 47.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 12 vprašanj, od tega so prva tri demografska, zajemajo pa spol, število let delovne dobe in doseženo stopnjo izobrazbe.

Naslednjih devet vprašanj se nanaša na dimenzije učeče se organizacije, in sicer:

- splošno zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu,
- usposobljenost za delo,
- način izobraževanja v javnem zavodu,
- razvoj kariere posameznika,
- osebni razvoj v naslednjih letih,
- nagrajevanje zaposlenih v javnem zavodu,
- pomen letnih razgovorov,
- zaposlovanje novih kadrov,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev preučevanega javnega zavoda.

Za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na dimenzije učeče se organizacije, so imeli vprašani na voljo petstopenjsko lestvico. Naloga je zahtevala, da na ponujeni lestvici po svojem mnenju ocenijo posamezno trditev: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = niti da niti ne, 4 = večinoma se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

Namen naše raziskave je ugotoviti, koliko gre v preučevanem javnem zavodu za učečo se organizacijo in kako zaposleni vidijo svojo organizacijo kot učečo se organizacijo.

S pomočjo raziskave želimo odgovoriti na vprašanja:

1. Kako in na katerih področjih bi lahko preučevani javni zavod uvrstili med učeče se organizacije?
2. Katero dimenzijo so zaposleni ocenili najboljše?
3. Katero dimenzijo so zaposleni ocenili najslabše?
4. Katero trditev so zaposleni najboljše ocenili oz. se z njo najbolj strinjajo?
5. Katero trditev so zaposleni najslabše ocenili oz. se z njo najmanj strinjajo?

### **3 Rezultati**

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 47 od 96 redno zaposlenih v dveh območnih enotah javnega zavoda. Neveljavnih vprašalnikov ni bilo.

V anketi je sodelovalo 40 žensk in 7 moških.

Po starosti je sodelovalo največ anketiranih med 31-im in 40-im letom (41 %) in najmanj starih nad 60 let (2 %) anketiranih.

Med anketiranimi je bilo največ tistih, ki imajo visoko izobrazbo, in sicer 57 %, in najmanj tistih z nižjo stopnjo izobrazbe, le 2 %.

Glede na delovno dobo v javnem zavodu je sodelovalo največ tistih, ki je imajo nad 10 let.

Prva dimenzija, ki zajema temo zadovoljstva z delom v javnem zavodu, je bila ocenjena s povprečno oceno 3,6. Najvišjo oceno je dobila trditev, da je delo zanimivo in uživa ob njem, najmanjšo pa trditev, da svojega dela ne mara, zato pri delu trpi.

Dimenzija usposobljenosti za delo, ki ga opravlja je dobila povprečno oceno 3,2. Malo več kot polovica vprašanih je odgovorila, da njihovo znanje ustreza zahtevam dela. Ta trditev je

dobila tudi najvišjo povprečno oceno 4,6. Najnižjo povprečno oceno 2,1 je dobila trditev, da bi za opravljanje dela moral/a pridobiti dodatno znanje.

Naslednja dimenzija izobraževanja v javnem zavodu je bila ocenjena s povprečno oceno 3,7. Najvišjo povprečno oceno 4,3 so vprašani dodelili trditvi, da je v zavodu poskrbljeno za dodatno izobraževanje in usposabljanje. Najslabše pa so zaposleni ocenili trditev, da zavod omogoča izobraževanje v zunanjih institucijah ( $\bar{x} = 2,9$ ).

Dimenzija razvoja kariere posameznika v javnem zavodu je dobila povprečno oceno 3,5. Najvišja povprečna ocena 4,6 je bila namenjena trditvi, da pozna kriterije za napredovanje. Najnižja povprečna ocena 2,4 pa je pripadla trditvi, da imajo zaposleni realne možnosti za napredovanje, kar ne preseneča, saj gre za javni zavod.

Pri dimenziji osebnega razvoja v naslednjih letih je povprečna ocena le 2,5. Najvišja povprečna ocena je pri trditvi, da želi napredovati na bolj zahtevno delovno mesto - horizontalno napredovanje ( $\bar{x} = 3,9$ ). Najnižjo oceno je prejela trditev, da čaka na priložnost, da si najde novo zaposlitev v drugi organizaciji ( $\bar{x} = 1,9$ ). To nam pove, da si zaposleni ne želijo za vsako ceno zaposliti se v drugi organizaciji.

Dimenzija nagrajevanja zaposlenih je prejela povprečno oceno 2,6. Najvišjo oceno je dobila trditev, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih standardih ( $\bar{x} = 3,9$ ). S to trditvijo se popolnoma oziroma večinoma strinja 73 % vprašanih. Trditev, da je sistem nagrajevanja primeren, in trditev, da je razmerje med plačami zaposlenih primerno, sta bili najslabše ocenjeni, in sicer s povprečno oceno 2.

Pri dimenziji pomen letnih razgovorov je povprečna ocena 3,7. Najvišjo oceno ( $\bar{x} = 4,4$ ) je prejela trditev, da osebno daje velik pomen dobro opravljenemu letnemu razgovoru, in trditev, da se letni razgovori izvajajo redno na vsaki dve leti in komaj čaka na naslednjega. Najnižjo oceno ( $\bar{x} = 2,5$ ) pa je prejela trditev, da so vodje dobro usposobljeni za vodenje letnih razgovorov. Pri tej oceni se je treba zamisliti, saj nizka ocena kaže na slabo usposobljenost vodij za vodenje letnih razgovorov.

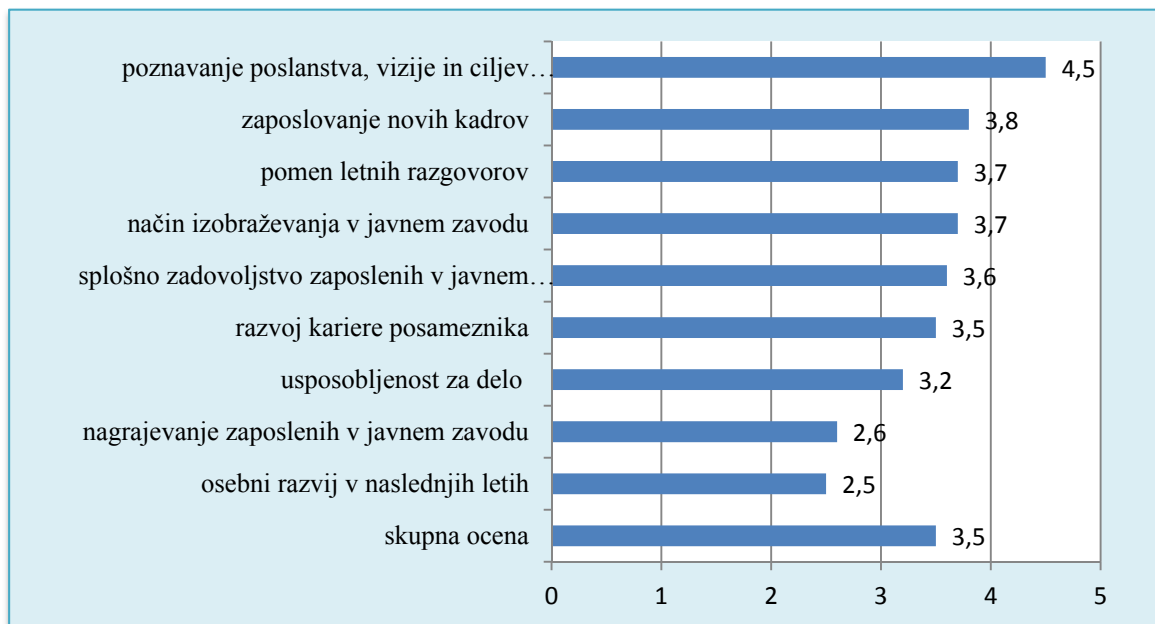
Dimenzija zaposlovanje novih kadrov je bila ocenjena s povprečno oceno 3,8. Najvišjo oceno ( $\bar{x} = 4,6$ ) je prejela trditev, da se način zaposlovanja v tem javnem zavodu ne razlikuje od zaposlovanja v ostalih javnih ustanovah. Najnižjo oceno je prejela trditev, da je zaposlitev možna le na podlagi izpolnjevanja vseh razpisnih pogojev ( $\bar{x} = 3,1$ ). Čeprav je ocena najnižja, pa vendarle ni tako nizka, da bilo iz tega moč sklepati, da je zaposlitev možna tudi, če razpisni pogoji niso izpolnjeni.

V sklopu trditev, ki se nanašajo neposredno na učečo se organizacijo v preučevanem javnem zavodu, in sicer dimenzije o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev javnega zavoda, je povprečna ocena 4,5. Najvišjo oceno je prejela trditev, da poslanstvo, vizijo in cilje zelo dobro pozna, saj se o tem nenehno pogovarjajo ( $\bar{x} = 4,8$ ) in trditev, da postavljene cilje sprejema za svoje in se zanje zavzema ( $\bar{x} = 4,8$ ). Najnižja ocena je pripadla trditvi, da je veliko timskega dela in nesebičnega skupnega ustvarjanja ( $\bar{x} = 3,9$ ). Povprečno oceno 4,5 so zaposleni namenili trditvi, da imamo v javnem zavodu dobro organiziran prenos znanja med sodelavci. Povprečno oceno 4,6 pa je prejela trditev, da je mentorstvo v javnem zavodu dobro organizirano.

## 4 Razprava

Skozi raziskavo, ki je potekala na dveh območnih enotah javnega zavoda, smo prišli do ugotovitev, da ima preučevani javni zavod elemente učeče se organizacije. Vse dimenzije so pokazale, da je javni zavod na dobri poti učeče se organizacije, saj ga tako ocenjujejo tudi zaposleni, ki so sodelovali v anketi.

Graf 1: Povprečne ocene posameznih dimenzij



Vir: Anketni vprašalnik, 2013

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

- Kako in na katerih področjih bi lahko preučevani javni zavod uvrstili med učeče se organizacije?  
Preučevani javni zavod deloma že lahko uvrstimo med učeče se organizacije, saj je v njem zaznati vse za to potrebne elemente.
- Katero dimenzijo so zaposleni ocenili najbolje?  
Zaposleni so najbolje ocenili dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev javnega zavoda. Prejela je povprečno oceno 4,5.
- Katero dimenzijo so zaposleni ocenili najslabše?  
Osebni razvoj v naslednjih letih je najslabše ocenjena dimenzija. Prejela je povprečno oceno 2,5.
- Katero trditev so zaposleni najbolje ocenili oz. se z njo najbolj strinjajo?  
Zaposleni so najbolje ocenili trditev, da poslanstvo, vizijo in cilje zelo dobro poznajo, saj se o tem nenehno pogovarjajo. Ocenili so jo s povprečno oceno 4,8.
- Katero trditev so zaposleni najslabše ocenili oz. se z njo najmanj strinjajo?
- Zaposleni so najslabše ocenili možnost napredovanja ( $\bar{x} = 1,9$ ) in sistem nagrajevanja ( $\bar{x} = 2$ ).

## 5 Zaključek

V raziskavi dobljeni rezultati so pričakovani. Konkurenčna prednost organizacije je v ljudeh, učenju in upravljanju z znanjem. Upoštevanje pomembno funkcijo uprave za celotni družbeni sistem, mora biti javna uprava vzor stalnega razvoja in učenja, saj na ta način spodbuja tudi splošni napredek. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in želi čim več učenja. Skozi raziskavo, ki je potekala v javnem zavodu, smo ugotovili, da je preučevani javni zavod na dobri poti učeče se organizacije, saj so pri delovanju oz. poslovanju prisotni vsi za to potrebni elementi.

## LITERATURA

1. Andolšek, Ž., Seljak, J. (2005). Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA. Ljubljana: GV Izobraževanje.
2. Bernardin, J. (2003) Human resource management: an experiential approach. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
3. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba.
4. Hsiu-Fen, L. (2006). Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing.
5. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. Ljubljana: Upravna akademija.
6. Senge, P. (2001). Peta disciplina. Zagreb: Mozaik knjiga.
7. Uršič, D., Nikl, A. (2004). Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik. Ljubljana: Management forum.



## Uticaj globalizacije tržišta znanja na odlazak talenata iz Srbije i Slovenije

UDK 331.55-057.85

**KLJUČNE REČI:** ekonomska i društvena kriza, odlazak talenata, odliv »mozgova«, potisni čimbenici poticanja i privlačenja (push i pull faktori)

**POVZETEK** - Svrha ovog rada je da se predstavi problematika odliva mozga (egzodusa kvalifikovanih kadrova za rad u inostranstvo) na području Srbije i Slovenije. Najkvalifikovaniji kadri (talenti) su ključ za razvoj društva zasnovanog na znanju. Egzodus tih kadrova predstavlja problem za zemlju, tako da je poznavanje obima, uzoraka i karakteristika istih veoma važno. Najčešći uzroci migracija su ekonomski razlozi i motivi (mogućnost zaposlenja, veći prihod, porast životnog standarda, mogućnost poboljšanja ekonomskog položaja), politički i vojni uzroci i motivi (menjanje političke situacije, diskriminacija, politički progon, pritisci) i osobni kao i porodični razlozi (postizanje znanja, obrazovanja, veština, stvaranje mogućnosti za profesionalno napredovanje i za rad u određenom okruženju).

UDC 331.55-057.85

**KEY WORDS:** economic and social crisis, exodus of talent, brain drain, push factors, pull factors

**ABSTRACT** - The purpose of this paper is to present the issue of brain drain (educated personnel leaving to work abroad) in Serbia and Slovenia. The most qualified personnel (talents) are key to the development into a knowledge society. The exodus of such personnel presents a problem for the state, which is why it is very important that we are familiar with the figure, reasons and characteristics. The most common reasons for migrations are economic reasons and motives (possibility of employment, higher income, a rise in the living standard, a possibility to improve one's economic status), political and military reasons and motives (changes in the political situation, discrimination, political persecution, pressure) and personal and family reasons (obtaining knowledge, education, qualification, creating possibilities for professional advancement and for working in a specific milieu).

### 1 Uvod

Globalizacija poslovanja koja je čitavo svetsko tržište pretvorila u jedinstveni prostor, osim što je dovela do masovnog kretanja robe, kapitala, informacija i kulturnih sadržaja, uticala je na to da i tržište znanja postane globalizovano. U potrazi za novim znanjem i zaposlenjem migracija stanovništva između zemalja postali su uobičajena, svakodnevna pojava.

Migracija stanovništva unutar Evropske Unije (EU) je, takođe, uobičajena pojava, naročito od 1985. godine kada je potpisivanje Šengenskog sporazuma (Schengen agreement) omogućilo građanima zemalja koje su članice EU da se slobodno kreću i žive i rade bilo gde u EU. Osim toga, uvođenje Plave karte (EU Blue card) olakšava i imigraciju visokokvalifikovanih pripadnika trećih zemalja u zemlje EU. Glavni motiv uvođenja Plave karte jeste nastojanje da se poveća konkurentnost EU na međunarodnoj poslovnoj sceni, ali i da se prevaziđe nepovoljna demografska struktura ovdašnjeg stanovništva. Procenjuje se, naime, da će se udeo stanovništva koje je starije od 65 godina sa 17,1 % 2008. godine povećati na 30 % 2060. godine (Monseaga, 2012). Sve su to razlozi zbog kojih je tržište rada EU, uprkos problemima sa kojima se trenutno suočava usled svetske ekonomske krize, veoma atraktivna destinacija za život i rad. Istraživanja su pokazala da su najatraktivnije evropske zemlje sa stanovišta privlačenja visokoobrazovanih i stručnih ljudi zemlje nordijskog regiona (Danska, Finska i Norveška) budući da ove zemlje prema vrednosti GTI (Global talent index) zauzimaju drugo, treće i četvrto mesto u svetu (Global talent index report, 2013). Međutim, u pogledu privlačnosti za pripadnike manje razvijenih zemalja ne zaostaju mnogo ni druge evropske zemlje.

Kada je reč o Srbiji i Sloveniji, podaci pokazuju da je obe zemlje u prethodnom periodu napustio veliki broj mladih i obrazovanih ljudi, a procenjuje se da će se ta tendencija nastaviti i u budućnosti. S obzirom da ta pojava može imati dalekosežne negativne posledice, kako na

privredna kretanja, tako i na demografsku strukturu ovih zemalja, cilj rada je da skrene pažnju na glavne razloge odlaska mladih iz ovih zemalja kako bi se odredio pravac mera koje je potrebno preduzeti da bi se taj egzodus smanjio. U radu su korišćeni zvanični statistički podaci, kao i rezultati određenih studija koje su realizovane na ovu temu. Rad je strukturiran tako da nakon uvoda sadrži dva dela koja obrađuju problematiku odlaska mladih iz zemlje porekla, najpre na primeru Srbije, a zatim i Slovenije.

## 2 Odlazak talenata iz Srbije

Srbija se tradicionalno smatra emigracionom zemljom budući da emigriranje iz ove zemlje ima tradiciju dugu više od 150 godina (Avramović, 2012). Svi emigracioni talasi koji su kretali iz ove zemlje u osnovi se mogu podeliti u šest perioda i to (Grečić, 2010):

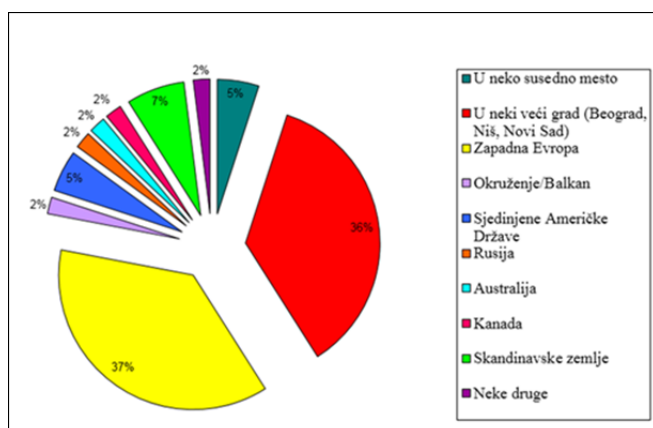
- ekonomska emigracija od kraja XIX veka do Prvog svetskog rata, uglavnom u Ameriku,
- emigracija između Prvog i Drugog svetskog rata,
- period 40-tih i 50-tih godina XX veka, uglavnom iz političkih razloga i to pretežno u preokookeanske zemlje,
- ekonomska emigracija u periodu od 1960. do 1980. uglavnom niskokvalifikovanog kadra u zemlje Zapadne Evrope,
- političko-ekonomska emigracija 90-tih godina XX veka koju karakteriše odlazak velikog broja visokokvalifikovanih osoba, tzv. »odliv mozgova«,
- talas koji počinje 2000. godine.

Najveći problem Srbije kada je reč o emigraciji njenog stanovništva je to što su ovu zemlju u proteklih 20-ak godina napustili prevashodno mladi i obrazovani ljudi. Procenjuje se da je od 90-tih godina iz Srbije otišlo 40.000 mladih visokoobrazovanih stručnjaka (Grečić, 2010), a procene idu čak i dotle da je iz Srbije otišlo 150.000 mladih. U prilog tome koliko odlazak mladih visokoobrazovanih ljudi iz Srbije predstavlja ozbiljan problem govore i najnoviji podaci Svetskog ekonomskog foruma po kojima se Srbija po svojoj atraktivnosti za talente, u smislu da u ovoj zemlji mogu ostvariti svoje planove i ambicije, nalazi na 141 mestu od 144 zemlje. Prema ovom pokazatelju Srbija se nalazi iza Crne Gore (60. mesto), Slovenije (83. mesto) Albanije (96. mesto) Hrvatske (126. mesto), Bugarske (128. mesto), Mađarske (129. mesto) i Bosne i Hercegovine (140. mesto) (The Global Competitiveness Report 2012-2013).

Iako je srpska emigracija najbrojnija u SAD (oko 1.000.000), zatim slede Nemačka (500.000) Austrija (300.000), Kanada (200.000), Australija (200.000), Francuska (120.000), Švajcarska (120.000) itd. (Ministarstva vera i dijaspora, 2010), noviji podaci govore da je tokom 2010. i 2011. g. iz Srbije najviše pojedinaca emigriralo u Nemačku, Mađarsku i Sloveniju, pri čemu se ukupno godišnje povećanje procenjuje na oko 20.000. Sa izuzetkom Slovenije, gde su dominirali muškarci, polna struktura emigranata bila je uravnotežena, što pojedini autori vide kao potvrdu o porastu učešća ili, pak, većoj vidljivosti žena migrantkinja (Morokvašić, 2010).

U pogledu atraktivnosti pojedinih destinacija za emigriranje u budućnosti, istraživanje koje su tokom 2012. godine sprovedli CeSID, Centar za novu politiku i Fondacija Friedrich Ebert, potvrđuje da je Evropa i dalje veoma atraktivna destinacija za mlade koji planiraju da napuste zemlju. Naime, istraživanje je pokazalo da bi veliki broj potencijalnih emigranata (37 %) izabrao zemlje Zapadne Evrope, kao i skandinavske zemlje, dok su SAD, Kanada i Australija zbog velike geografske distance u ovom trenutku znatno manje privlačne za mlade u Srbiji (Graf 1).

Graf 1: Gde ste planirali da se iselite?



Izvor: [http://www.cnp.rs/resources/files/politicki\\_stavovi\\_mladih.pdf](http://www.cnp.rs/resources/files/politicki_stavovi_mladih.pdf).

Pitanje koje se logično nameće je zbog čega visokoobrazovni i stručni pojedinci odlaze iz Srbije? U odgovoru na ovo pitanje treba poći od toga da na odlazak iz zemlje generalno utiču dve grupe faktora: tzv. pull i push faktori. Pull faktori su činioци koji privlače pojedince da se usele u druge zemlje, a to su obično visoke zarade, bolji uslovi rada, veće mogućnosti za napredovanje u profesiji i sl., dok su push faktori oni koji ih podstiču na odlazak iz zemlje. To su obično besperspektivnost i nemogućnost stručnog usavršavanja (Grupa 484, 2010). U slučaju Srbije istraživanja pokazuju da na odluku o odlasku prevashodno utiču push faktori. Tako je istraživanje koje je sprovedeno 2011. godine pokazalo da se kao glavni razlozi zbog kojih bi ispitanici želeli da napuste zemlju vide u niskom životnom standardu i osećanju odsustva perspektive u ovoj zemlji. U poređenju sa sličnim istraživanjem koje je na ovu temu sprovedeno 2003. godine (Tabela 1) zaključuje se da je primetan porast onih koji nizak životni standard, odsustvo perspektive i nezaposlenost vide kao glavne razloge za napuštanje zemlje, što govori da se ekonomska kriza u Srbiji sve više produbljuje.

Tabela 1: Najvažniji razlozi eventualnog odlaska iz Srbije (istraživanja 2003. i 2011. godine)

Razlozi napuštanja zemlje	2003 (%)	2011 (%)
Dalje školovanje	5,4	5,6
Nizak životni standard	18,9	24,6
Politički razlozi	0,5	0,6
Nezaposlenost	3,1	8,6
Odsustvo perspektive	14,4	15,2
Sigurniji život u inostranstvu	10,2	9,6
Ne želim da napustim Srbiju	46,4	35,8

Izvor: Jarić, I., Živadinović, I. (2012) Otići ili ostati: identiteti mladih i orijentacija ka iseljenju. V: Mladi – naša sadašnjost - Istraživanje socijalnih biografija mladih u Srbiji. Beograd: Čigoja štampa, str. 218.

Do sličnih zaključaka došlo se i u napred pomenutoj studiji koju su realizovali CeSID, Centar za novu politiku i Fondacija Friedrich Ebert. Naime, ovo istraživanje je pokazalo da čak 46 % ispitanika odlazi iz mesta stanovanja u potrazi za boljim životnim standardom, a svaki treći migrira u cilju pronalazjenja posla. Politički razlozi su i u ovoj studiji kao i u prethodnoj bili nisko rangirani, jer su oni motiv za samo 1 % mladih da napusti zemlju. Istraživanje je pokazalo i to da je kvalitetnije školovanje i usavršavanje van mesta stanovanja motiv

migracija kod 13 % ispitanika, dok 7 % odlazi iz zemlje iz porodičnih razloga (CeSID, CNP, FES 2012).

Treba napomenuti i to da problem Srbije nije isključivo vezan za emigraciju mladih u druge zemlje sveta. U Srbiji veliki problem predstavlja i unutrašnja migracija koja se manifestuje napuštanjem sela i manjih gradova radi odlaska u Beograd, Novi Sad, a donekle i Niš, Kragujevac i Suboticu (CeSID, CNP, FES 2012). To je dovelo do toga da se broj stanovnika u manjim mestima drastično smanjio i da pojedina mesta gotovo odumiru.

Međutim, da bi se problem egzodusa mladih sagledao sveobuhvatno treba ukazati i na činjenicu da osim što odlazak mladih iz Srbije predstavlja značajan gubitak sredstava koja su uložena u njihovo obrazovanje (neke procene govore da je za Srbiju u proteklom periodu odlazak mladih značio gubitak od 12 milijardi dolara) (Avramović, 2012), kao i da se odlaskom stručnjaka gubi korak sa drugim razvijenim zemljama, u novije vreme javlja se i jedna nova paradigma vezana za »odliv mozgova« - tzv. »win-win« paradigma. Reč je o tome da se u migracijama mladih i obrazovanih prepoznaju i neke pozitivne strane (Morokvašić, 2010). Naime, smatra se da kontakti i poznanstva stručnjaka koji su otišli iz zemlje mogu iskoristiti i za razvoj zemlje iz koje su otišli. Međutim, i dalje ostaje velika dilema, da li se gubitak koji nastaje odlaskom mladih može nadomestiti na ovaj način? Rekli bismo da se može samo ublažiti, ali, kako za zaustavljanje egzodusa mladih, tako i za korišćenje benefita koje srpska dijaspora može da generiše, potrebne su aktivne mere i ozbiljne mere na kreiranju zdravog i podsticajnog privrednog ambijenta.

### **3 Odlazak talenata iz Slovenije**

Ekonomska kriza ima jak uticaj na tržište rada, posebno je pogodila one grupe koje imaju već u periodima ekonomskog rasta probleme sa uspešnim pojavljivanjem na tržištu rada. Ovo uključuje i mlade ljude koji tek ulaze na tržište rada. Prilikom pronalaženja prvog posla često se suočavaju sa diskriminacijom kao nepouzdana radnici koje nemaju dovoljno odgovarajućeg poslovnog odnosno radnog iskustva zbog čega se često zapošljavaju putem veoma fleksibilnih oblika (Spruk, 2013, str.5). Zbog manjih mogućnosti zapošljavanja mladi ljudi produljuju vreme studija, dok mogu još dalje da obavljaju studentski rad i na taj način odlažu konačni ulazak na tržište rada. Mladi koji su već na tržištu rada, često su zaposleni kroz privremeno zapošljavanje. U vreme krize, bili su takođe među prvima koje su poslodavci otpustili. Podaci pokazuju da je u Sloveniji pre kraja 2012. živelo 359.349 mladih, starih između 15. i 29. godina. Gledajući u 1990., možemo utvrditi da je tada u Sloveniji živelo 450.982 mladih ljudi. To pokazuju podaci Zavoda za statistiku RS i prema očekivanju stručnjaka bi slika trebala da bude do 2020. znatno više razočaravajuća jer bi se trebao broj mladih, s obzirom na 2010. godinu, smanjiti za oko jednu petinu. U poslednje četiri godine iz Slovenije je emigriralo oko 20.000 stanovnika, od kojih je više od 8.000 ljudi emigriralo prošle godine. Prema podacima Zavoda za statistiku, u trećem kvartalu 2010. godine emigriralo je 1.135 ljudi, a u trećem kvartalu prošle godine emigriralo je već 2.478 stanovnika Slovenije.

Među njima su, naravno, mladi i obrazovani pa su u poslednjih nekoliko meseci zabrinutost istaknuli i ugledni naučnici. Migracija mladih bi mogla da ima značajne negativne posledice za budućnost slovenačkog društva. Tokom krize a i u vreme kada je čak i manje prilika za stvaranje karijere, neki govore o odlivu mozga.

Mladi odlaze i dalje će odlaziti u inostranstvo. Nacionalni statistički podaci pokazuju da Slovenija već pet godina beleži t.i. negativni migracioni prirast, što označi da ima više odlazaka nego dolaska nazad u zemlju. S obzirom da su migracije širom Evropske Unije što

se tiče slobodnog kretanja radne snage, veoma jednostavne, mi smo si usudili pretpostaviti da su neslužbeni podaci još veći.

*Tabela 2: Motivi i prepreke za odlazak u inostranstvo*

	Studenti	Zaposleni
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost stručnog obrazovanja i obuke,</li> <li>• želja da utvrde svoje jezičke veštine i veštine komunikacije,</li> <li>• očekivana viša zarada,</li> <li>• mogućnost za šire opšte obrazovanje,</li> <li>• privlačnost novih uslova rada i života,</li> <li>• ojačanje samosvesti uspehom u spoljnoj sredini,</li> <li>• ugled obrazovne ustanove ili radne sredine,</li> <li>• lična ambicija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost napredovanja,</li> <li>• privlačnost novih uslova rada,</li> <li>• mogućnost stručnog obrazovanja i obuke,</li> <li>• ugled organizacije ili radne sredine,</li> <li>• uspeh u inostranstvu bi povećao mogućnost napredovanja kući,</li> <li>• očekivana viša zarada,</li> <li>• lična ambicija,</li> <li>• avanturistički duh i radoznalost,</li> <li>• povlačenje iz domaćeg okruženja.</li> </ul>
Prepreke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak kontakata sa domaćim okruženjem,</li> <li>• teškoće u razvoju porodičnog života,</li> <li>• stambeni kvalitet domaćeg okruženja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bekstvo od domaće organizovanosti, socijalni rizik,</li> <li>• teškoće prilagođavanja novoj sredini,</li> <li>• potencijalne teškoće u povratku kući.</li> </ul>

*Izvor:* Nidorfer, M. (2005). Kako ustaviti beg možganov. *Gospodarski vestnik*, 54, 5, str. 10-15.

Među glavnim čimbenicima poticanja (eng. push) za odlazak mladih talenta iz Slovenije su nestimulirajuća radna sredina, loši uslovi rada u Sloveniji, previsoki troškovi oporezivanja profesionalno kvalifikovanog osoblja (odnos između bruto-neto plate), lične zamere, birokratske komplikacije. Među čimbenicima privlačenja (eng. pull) mladi talenti nabrojavaju veće plate u inostranstvu, bolje mogućnosti za istraživački rad u inostranstvu, u inostranstvu takođe bolje cene postignuća istraživačkog rada (Bevc, 2013, str. 25). Možemo pomenuti još više razloga za odlazak mladih. U Sloveniji su mogućnosti za mlade veoma skromne, a za njih takođe nema dovoljno izazova. To je razlog zaštiti mladi pojedinci teško unovče i realizuju svoje ambicije, što iste vodi prema tome da se zbog boljeg kvaliteta života, boljih uslova rada i obećavajuće karijere presele u inostranstvo. Prema podacima Zavoda za zapošljavanje registriranih je otprilike 20 posto mladih ljudi koji su tehnički i stručno obučeni u oblasti ekonomije, organizacije i administracije. A s druge strane je za celokupnu populaciju nezaposlenih, za navedene profile, raspisanih manje od 7 posto slobodnih radnih mesta.

Tabela 3: Najvažniji čimbenici privlačnosti (pull) i poticanja (push)

Čimbenici za odlazak mladih u inostranstvo	
čimbenici privlačnosti (pull)	čimbenici poticanja (push)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomski prosperitet,</li> <li>• podizanje standarda,</li> <li>• veće plate u inostranstvu,</li> <li>• bolje mogućnosti za istraživački rad u inostranstvu,</li> <li>• u inostranstvu više cene postignuća istraživačkog rada,</li> <li>• profesionalna promocija,</li> <li>• odgovarajuće zaposlenje,</li> <li>• daljnje obrazovanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomska stagnacija,</li> <li>• pad u standardu,</li> <li>• niski osobni prihod,</li> <li>• nezaposlenost,</li> <li>• političke i druge diskriminacije,</li> <li>• destimulirajuće radno okruženje,</li> <li>• loši uslovi rada u Sloveniji,</li> <li>• previsoki troškovi oporezivanja profesionalno kvalifikovanog osoblja (odnos između bruto-neto plate),</li> <li>• lične zamere,</li> <li>• birokratske komplikacije,</li> <li>• smanjenje nacionalnih resursa.</li> </ul>

*Izvor:* Bevc, M. (2004). Migracijska politika in problem bega možganov. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, Inštitut za narodnostna vprašanja.

U studiji za utvrđivanje zadovoljstva mladih istraživača (talentovanih ljudi) koju je izvela T. Cvek 2013. godine, autorka je predstavila najviše tražena radna mesta gde se žele zaposliti mladi istraživači (talentovani ljudi): 38 % njih žele da postanu istraživači na institutu, 31 % njih žele da postanu univerzitetski profesori, 8 % njih žele da postanu menadžeri projekata, 5 % njih žele da postanu šefovi proizvodnje a 3 % njih šefovi odeljenja i predavači na stranim univerzitetima.

Egzodus istraživača, naučnika i vrhunskih stručnjaka u inostranstvo je uobičajena tema razgovora sa mnogim, često dijametralno suprotnim mišljenjima. Međutim, o tome je do sada bilo malo konkretnih podataka. Poslednje obavljeno istraživanje otkrilo je da je u periodu od 2004. do 2009. iz Slovenije otišlo 128 istraživača i 46 mladih istraživača, među njima najviše muškaraca sa doktoratom.

Dominiraju fizičari, dok su hemičare sa drugog mesta izgurali ekonomisti. Nakon prvog i do nedavnog jedinog istraživanja kojeg je 2004. godine obavio Institut za ekonomska istraživanja (IER), je u deceniji prije ulaska Slovenije u EU (1995–2004) iz 30 slovenačkih organizacija u inostranstvo otišlo 73 naučnika. Ovih dana smo od ministarstva za visoko školstvo, tehnologiju i nauku primili sažetak preliminarnih rezultata poslednjeg istraživanja (kojeg takođe izvodi IER a saraduje Ekonomski fakultet u Ljubljani) koje se odnosi na period 2004–2009, međutim, još je u završnoj fazi; nosilac ovog istraživanja je dr. Milena Bevc koja je pripremila sažetak. Nalazi istraživanja koje se fokusiralo na odliv mozga među istraživačima u Sloveniji (posebno mladim istraživačima) zasnovani su na anketiranju u organizacijama u kojima je 2009. godine bilo zaposlenih više od dve trećine svih istraživača, i također na poređenju sa prethodnom analizom. Nakon ulaska Slovenije u EU u inostranstvo je otišlo 128 istraživača i 46 mladih istraživača, međutim to je procena o kojoj se može zaključiti na osnovu navedenog istraživačkog razloga. U apsolutnom smislu obim se emigracije iz anketiranih organizacija povećao – između 2004. i 2009. bilo ih je 88, a između 1995. i 2004 bilo ih je 73, a izražen relativno ostao je na istom nivou (iznosio je samo jedan procenat svih istraživača zaposlenih u anketiranim organizacijama).

## 4 Zaključak

Činjenica da su mladi iz Srbije i Slovenije u proteklom periodu u značajnom broju otišli u inostranstvo u cilju pronalazjenja zaposlenja, studiranja ili stručnog usavršavanja, sama po sebi ne mora da predstavlja isključivo negativnu pojavu. Mladi u inostranstvu mogu steći i naučiti mnoge pozitivne i korisne radne navike, vrednosti kao što su etika i poštenje i sl., koji su veoma važni za postizanje uspeha. Uz sve to mladi tokom boravka u inostranstvu mogu steći i poznanstva koja mogu kasnije doprineti uspešnoj saradnji sa inostranim partnerima. Problem je u tome što sve više mladih ostaje u inostranstvu, koje od njih ima velike koristi. Sa druge strane, zemlja njihovog porekla ostaje trajno uskraćena za investicije koje su uložene u njihovo obrazovanje, ali i stručnost koju su stekli. Stoga bi nacionalni interes Srbije i Slovenije trebalo da bude u tome da se sposobni mladi ljudi vraćaju u svoje zemlje i na taj način doprinesu njenom razvoju.

Budući da su ekonomski motivi uglavnom preovlađujući uzrok emigracije mladih i iz Srbije i Slovenije, to u mnogome određuje i prirodu mera koje bi trebalo preduzeti da bi se egzodus mladih smanjio. Pre svega, potrebno je raditi na poboljšanje materijalnih i privrednih prilika u društvu kako bi se poboljšale mogućnosti za zaposlenje i bolji životni standard, što bi se pozitivno odrazilo na opredeljenje visokoobrazovanih i stručnih lica da ostanu u zemlji. Pored toga, poboljšanje privrednog ambijenta moglo bi da navede one koji su već otišli da se vrate u svoju zemlju ili da se angažuju »na daljinu«, tako što će svojim ulaganjima ili povezivanjem sa domaćim privrednim subjektima uticati na porast privredne aktivnosti i time posredno uticati na zadržavanje visokoobrazovanih pojedinaca.

## LITERATURA

1. Avramović, Z. (2012). Odliv mozgova iz Srbije – jedno lice globalizacije obrazovanja. Sociološki pregled, 2, str. 189-202.
2. Bevc, M. (2013). Ocena učinov začasnega in trajnega odhoda raziskovalcev na matično organizacijo in širša ocena učinov emigracije slovenskih raziskovalcev – ocene direktorjev in dekanov. IB revija, št. 3-4, str. 17-28.
3. CeSid, Centar za novu politiku, Friedrich Ebert Stiftung (2012). Istraživanje javnog mnjenja – mart 2012. Spletna stran: [http://www.cnp.rs/resources/files/politicki\\_stavovi\\_mladih.pdf](http://www.cnp.rs/resources/files/politicki_stavovi_mladih.pdf).
4. Global talent index report: The Outlook to 2015 (2013). Economist intelligence unit, Heidrick & Struggles.
5. Grečić, V. (2010). Srpska naučna dijaspora. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu.
6. Grupa 484 (2010). Odliv mozgova iz Srbije - problemi i moguća rešenja. Spletna stran: <http://wbc-inco.net/attach/2010majGrupa484OdlivmozgovaFinal.pdf>.
7. Jarić, I, Živadinović, I. (2012). Otići ili ostati: identiteti mladih i orijentacija ka iseljenju, u zborniku radova Mladi – naša sadašnjost - Istraživanje socijalnih biografija mladih u Srbiji. Beograd: Čigoja štampa.
8. Ministarstvo vera i dijaspore Republike Srbije, 2010.
9. Monseaga, S. (2012). Building a more attractive Europe. The Blue card experience. Spletna stran: [http://arts.eldoc.ub.rug.nl/FILES/publications/general/Euroculture\\_/2012/Europeans/Theme3/167SilviaMosneaga.pdf](http://arts.eldoc.ub.rug.nl/FILES/publications/general/Euroculture_/2012/Europeans/Theme3/167SilviaMosneaga.pdf).
10. Morokvašić, M. (2010). Feminizacija migracija? Stanovništvo, br. 2. Beograd: CDI IDN.
11. Nidorfer, M. (2005). Kako ustaviti beg možganov. Gospodarski vestnik, 54, 5, str. 10-15.
12. Spruk, V. (2013). Mladi in trg dela v času gospodarske krize. IB revija, št. 3-4, str. 5-15.

13. The Global competitiveness report 2012-2013. Spletna stran:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf).



## Održivi razvoj i planiranje turističkog prostora

UDK 502.131.1:338.48

**KLJUČNE REČI:** održivi razvoj, održivi turizam, planiranje turističkog prostora

**POVZETEK** - Intenzivan ekonomski razvoj, najbrži u istoriji čovečanstva, tipičan je za prošli vek. Ovakav razvoj uticao je na povećanje životnog standarda ljudi u većoj ili manjoj meri u većini svetskih država. Ekonomski razvoj obuhvatio je sve oblasti ljudskog života, uključujući i odnos ljudi prema životnoj sredini. U potrazi za što većim i bržim ekonomskim razvojem stanovnici sveta su se, malo ili nimalo bavili problemom očuvanja životne sredine, što je rezultiralo katastrofalnim posledicama po prirodu i prirodne resurse. Kao odgovor ovakvom ekspanzionističkom stavu javio se novi pristup privrednom razvoju – održivi razvoj, koji predstavlja novu paradigmu za sve oblike razvoja, uključujući i razvoj u turizmu. Planiranje turističkog prostora ima osnovnu ulogu u sprečavanju potencijalnih konflikata između turiste i životne sredine u destinaciji. Ono predstavlja skup operacija i aktivnosti, koje su nastale s ciljem efikasnije organizacije turističkog prostora. Održivi turizam, kao perspektiva daljeg razvoja turizma na globalnom nivou, ne može se zamisliti bez ozbiljnog pristupa planiranju turističkog prostora, jer ono povećava ekonomsku dobit destinacije, utiče na izgrađivanje pozitivnih stavova lokalnog stanovništva prema turizmu i potencira na očuvanju prirodne sredine.

UDC 502.131.1:338.48

**KEY WORDS:** sustainable development, sustainable tourism, tourist destination planning

**ABSTRACT** - The intensive economic development, the fastest in the history of mankind, is typical for the last century. This development has affected, to a greater or lesser extent, the living standard of people in most countries of the world. The economic development encompassed all the areas of human life, including the relationship of humans to the environment. Striving for bigger and faster economic development, world inhabitants are dealing with environmental issues little or not at all, which has resulted in devastating consequences to the nature and natural resources. In response to such expansionistic attitude, a new approach to the economic development – sustainable development has been created, which represents a new paradigm for all the forms of development, including tourism development. The planning of a tourist destination has a primary role in preventing possible conflicts between tourists and the locals. Planning includes a set of operations and activities with the aim of organising the tourist destination more efficiently. Sustainable tourism, as a perspective for further development of tourism on a global scale cannot be imagined without a serious approach to the planning of tourist destination because this increases the economic benefits of the destination, creating a positive influence on the attitude of local people to tourism, and emphasises the preservation of the natural environment.

### 1 Uvod

Novi pristup ekonomskom razvoju nastaje kao rezultat zabrinutosti zbog negativnih efekata razvoja na okolinu. Ovaj novi pojmovni pristup nazvan je »održivi razvoj« i postao je novi obrazac za sve oblike razvoja, uključujući i razvoj turizma. Koncept održivog razvoja prvo je nastao u Svetskoj strategiji očuvanja koja je objavljena od strane Svetskog udruženja za zaštitu (World conservation union) 1980. godine.

Pojam razvoja i rasta se često u teoriji i praksi koriste kao sinonimi, ali činjenica je da između ovih pojmova postoji ključna razlika. Pod pojmom razvoja podrazumevamo promenu stanja na bolje, a pod pojmom rasta podrazumeva se povećanje nečega. Evidentno je, da razvoj ne može da nadoknadi uništavanje resursa životne sredine, kao što se i životna sredina ne može zaštititi, ako se u okviru razvoja ne obuhvate i troškovi njenog uništavanja.

Tokom 1950-tih, tempo ekonomskog rasta je bio veoma brz. Iako je ovakvo kretanje ekonomskog rasta uticalo na povećanje životnog standarda stanovništva i dužine životnog veka stanovništva i dalje je veliki broj stanovnika sveta živeo u potpunom siromaštvu.

Dominacija negativnih aspekata razvojnih promena uslovlila je potrebu za održivim razvojem. Pojam održivi razvoj dobio je veću pažnju nakon Konferencije Ujedinjenih nacija o životnoj sredini i razvoju, popularno nazvanom »Svetski samit«, koja je održana juna 1992. godine u Rio de Žaneiru. Agenda 21 je program za promovisanje održivog razvoja u svetu i on je usvojen na ovom samitu od strane zemalja učesnica. Naime, ovaj program predstavlja na neki

način akcioni plan kojim su utvrđeni osnovni principi potrebni za napredovanje ka održivosti. Ovim akcionim planom predviđene su nacionalne strategije za postizanje održivog razvoja koje podrazumevaju uključivanje kako lokalnih zajednica tako i ljudi u proces ubrzanog razvoja (Agenda 21, 1992).

Na samitu u Rio de Žaneiru turizmu se nije poklonila velika pažnja, kao posebnom privrednom sektoru, ali je zato pet godina kasnije u Njujorku turizam prepoznat i priznat kao važan privredni sektor. U zaključcima izveštaja i preporukama sa samita ističe se potreba za posebnim sagledavanjem veze između očuvanja i zaštite prirodne sredine i održivog razvoja.

Tokom poslednjih 30 godina održivi razvoj se od ekološkog pitanja razvio u političko-socijalni pokret, uslovljen velikim ekološkim promenama, nastalim usled ljudske aktivnosti.

## **2 Održivi razvoj i turizam**

Postoje različita gledišta kada je reč o primeni koncepta održivog razvoja u turizmu. Početkom 90-tih godina XX veka, debata o održivom turizmu postala je potpunija, obuhvatajući ne samo pitanje životne sredine, već i ekonomske, sociokulturološke i političke dimenzije. Postoji evidentna razlika između održivog turizma, kod koga je prioritet potrošač i uslovi tržišta (kako bi se održala turistička industrija) i održivog razvoja, gde je akcenat na razvoju turizma kao sredstvu za postizanje širih socijalnih ciljeva i ciljeva životne sredine. Shodno tome, ciljevi održivog turizma neće se uvek poklopiti sa ciljevima održivog razvoja.

Tokom 1990-tih godina, održivi turizam je bio izuzetno aktuelan i formulisan je pristup poznat po nazivu »ekonomska održivost turizma« ili »imperativ turizma«, gde je on okrenut ka razvoju turističke industrije, a njegov primarni cilj je zadovoljavanje potreba turista i subjekata u ovoj industriji.

U stručnoj literaturi identifikuju se tri aktuelna aspekta održivog turizma (Saarinen, 2006). Prvi aspekt zasniva se na resursima, gde dolazi do izražaja potreba za očuvanjem prirode i kulture od neprihvatljivih promena nastalih turističkim aktivnostima. Drugi aspekt zasnovan je na aktivnostima kojima se podržava turizam i njegova baza resursa za dalji razvoj, jer sve to doprinosi održivom razvoju. Treći aspekt zasnovan je na zajednicama, zalažući se pre svega za šire učešće lokalnih zajednica kao i različitih subjekata u turizmu. Bitno je uočiti, da održivi turizam nije samo povezan sa zaštitom i očuvanjem životne sredine, već uključuje i ekonomsku, političku i socijalnu dimenziju.

Vlada, nevladine organizacije, turistička industrija i akademski krugovi diskutovali su o odnosima turizma sa životnom sredinom, pa je tako nastala prva javna strategija o turizmu i održivom razvoju na »Globe '90«, konferenciji u Kanadi. U toj strategiji identifikovano je pet glavnih ciljeva održivog turizma (Holden, 2008):

1. razvijanje veće svesti i razumevanja o značaju uticaja turizma na životnu sredinu i ekonomiju
2. promovisanje razvoja i jednakosti
3. poboljšanje životnog standarda lokalnih zajednica
4. povećanje kvaliteta destinacije
5. održavanje kvaliteta životne sredine

Uloga lokalne zajednice sa aspekta planiranja i razvoja turizma treba da bude usmerena ka ohrabriranju ljudi da podržavaju razvojna rešenja, i to ona koja imaju manje štete po životnu

sredinu. Turizam se predstavlja kao razvojna opcija, koja ima manje štetnih uticaja na životnu sredinu u odnosu na neke druge ekonomske aktivnosti, ali može da se desi da nema podršku lokalne zajednice. Postoji dosta primera gde je lokalno stanovništvo bilo protiv razvoja turizma, jer je često stavljan preveliki akcenat na zaštitu prirode, a na štetu ekonomskog razvoja. Da bi ideje planera turizma bile prihvaćene od strane domicilnog stanovništva, nužno je izbalansirati održivi razvoj turizma sa ekonomskim potrebama stanovništva.

Očuvanje prirodnih resursa postalo je sastavni deo politike razvoja. Kroz proces donošenja zakona i fiskalne kontrole, državna administracija raspolaze širokim spektrom mera kojima može da utiče na ubrzani razvoj turizma, a sve u cilju ublažavanja negativnih uticaja na životnu sredinu. Iako sada postoji viši nivo svesti kod administrativnih i turističkih radnika, u pogledu potrebe za pružanjem veće pažnje upravljanju i očuvanju prirodnih resursa, još uvek postoji takozvani konflikt, kada je reč o tome koliko zaštita životne sredine treba da utiče na ekonomski razvoj (Holden, 2008).

Ako se prirodni resursi koriste u neograničenim količinama to može itekako da utiče negativno na globalnu politiku zaštite životne sredine. Siromašnim državama teško je da odbiju strane investicije, naročito u situacijama kada su suočene sa velikim brojem različitih socijalnih i ekonomskih problema. Vlade ipak imaju široke mogućnosti koje mogu da preduzmu kako bi sačuvale prirodne resurse (formiranje zaštićenih područja, uvođenje mera planiranja korišćenja zemljišta, analiza uticaja na životnu sredinu za pojedine tipove projekata, podsticanje privatnog sektora da prihvati politiku zaštite životne sredine itd.).

### **3 Zaštita i planiranje turističkog prostora**

Turizam je privredna delatnost koja verovatno ima najveće koristi od zaštite prostora. Zaštita onemogućava ekspanziju privrednih delatnosti, pre svega industrije, rudarstva i građevinarstva, dok turizam, upravo zahvaljujući odsustvu ovih delatnosti u ovakvim prostorima dobija na značaju. Stepem zaštite prostora različit je od države do države, pa se u evropskim okvirima kao države sa najvećim procentom zaštićenog prostora (u različitim kategorijama) izdvajaju Nemačka, Holandija, Estonija i Velika Britanija, dok se kao države sa niskim stepenom zaštite prostora javljaju Srbija, Mađarska, Crna Gora, Makedonija, BiH i Portugalija (Protected areas, 2010). Države imaju mogućnosti da formiraju zaštićena područja sa različitim stepenom zaštite. Na osnovu rada sprovedenog pod pokroviteljstvom Međunarodnog saveza za očuvanje prirode (The International union for conservation of nature), izvršena je klasifikacija zaštićenih područja u sledećih šest kategorija (IUCN, 2008):

- Ia Strogi rezervat prirode - strogo zaštićena područja određena za zaštitu biodiverziteta, geoloških i geomorfoloških vrednosti, gde je kretanje i aktivnost ljudi strogo ograničena
- Ib Nenaseljena divljina - veliki nemodifikovani ili neznatno modifikovani prostor, koji je zadržao svoj izvorni karakter, bez stalne ljudske naseobine
- II Nacionalni park - zaštićeni prostor koji pored zaštite prirodnih vrednosti ima i kulturni, rekreativni, naučni i obrazovni karakter
- III Spomenik prirode - obuhvata mali prostor i najčešće pojedinačnu prirodnu vrednost (geološka, geomorfološka, hidrološka, speleološka ili botanička vrednost)
- IV Rezervat - ova kategorija ima za cilj da zaštiti stanište određene biljne ili životinjske vrste
- V Zaštićeni predeo - prostor gde je interakcija ljudi i prirode stvorila predeo sa specifičnim ekološkim, biološkim, kulturnim i pejsažnim vrednostima

VI Zaštićeno područje sa održivom upotrebom prirodnih resursa - prostor gde se prirodni resursi tradicionalno koriste u privrednim delatnostima (neindustrijskim), a gde je upotreba resursa kompatibilna sa očuvanjem prirode

Za razvoj nekih od navedenih tipova zaštićenih područja, turizam ima direktan značaj, pre svega u smislu koristi od zaštite prostora od drugih oblika razvoja. S druge strane, u razvijenim zemljama turizam predstavlja veliku pretnju sa kojom se danas nacionalni parkovi suočavaju. Velika popularnost je možda jedna od najvećih skrivenih opasnosti koja pretili prirodnoj sredini, a nacionalni parkovi se trude da je zaštite. Naime, kada neko područje dobije status nacionalnog parka, ono istovremeno postaje interesantno za masovne posete turista.

U zemljama u razvoju, razlog za formiranje nacionalnih parkova je pre svega povezan sa zaštitom i očuvanjem biodiverziteta, ali i prihodima od turizma. Međutim, ponekad formiranje nacionalnih parkova može da ima uticaja i na raseljavanje lokalnog stanovništva, što može da prouzrokuje više štete nego koristi. Ključ za postizanje uspeha u upravljanju nacionalnim parkovima sastoji se u razvoju i implementaciji održivog plana upravljanja, koji će uspostaviti ravnotežu između upotrebe prirodnih resursa, potreba domaćeg stanovništva i očekivanja turista.

Planiranje u turizmu ima ulogu da smanji negativne efekte, poveća profit određene destinacije i izgradi pozitivne stavove lokalnog stanovništva prema turizmu. Ukoliko nema detaljnog turističkog planiranja, postoje veći rizici da će turizam biti neefikasan, stihijski i bez rezultata, odnosno da će dovesti do niza negativnih ekonomskih, socijalnih i ekoloških posledica. Planiranje u turizmu igra značajnu ulogu, jer se stvara mehanizam za obezbeđivanje i izgradnju turističkih kapaciteta i adekvatne infrastrukture. Cilj turističkog planiranja je da predvidi uzroke potražnje i da na tu potražnju adekvatno odgovori. U samoj izradi turističkih planova, nužno je potencirati na što većem broju regionalnih i lokalnih turističkih planova, jer za razliku od nacionalnih, oni se bave detaljima koji su često od suštinskog značaja za određenu destinaciju (Williams, 2009).

U izvesnim slučajevima, planiranje turističkog prostora može negativno da utiče na već postojeći zaštićeni prostor. Tipičan primer je izgradnja zimsko-sportskog centra na Staroj planini (Srbija), gde je usled potrebe za izgradnjom skijaških staza i smeštajnih objekata izmenjen stari plan zaštite staroplaninskih prostora i donet novi, koji je prostor pod zaštitom sveo na 80 % u odnosu na prethodni. Takođe, je izmenjena i struktura zaštićenih prostora, pa su i delovi rezervata sa najvišim stepenom zaštite svedeni na svega 3,6 % teritorije zaštićenog prostora, odnosno prebačeni su u zonu slabije zaštite. Sve ovo jasno ukazuje na to da je očuvanje biodiverziteta Stare planine stavljeno u drugi plan u odnosu na rast turističke privrede (Biodiverzitet Stare planine, 2007).

## 4 Zaključak

Održivi razvoj predstavlja način razmišljanja o ekonomskom razvoju, koji istovremeno potencira na kvalitetu života i očuvanju prirodnih resursa. Suština koncepta održivog razvoja je u tome da životna sredina ne može da se zaštiti, ako se u okviru razvoja ne obuhvate i troškovi njenog uništavanja. Smanjenje siromaštva je glavni cilj održivog razvoja, ali se to mora ostvariti na način koji ne ugrožava prirodne resurse i ne umanjuje mogućnosti budućim generacijama da zadovolje sopstvene potrebe.

Koncept održivog razvoja primenljiv je i u turizmu, pošto s jedne strane turizam predstavlja značajan ekonomski sektor, a sa druge ima značajan uticaj na životnu sredinu. Bitno je uočiti

da održivi turizam nije samo povezan sa zaštitom i očuvanjem životne sredine, već uključuje i socijalnu, ekonomsku i političku dimenziju.

Putem zakonodavstva i fiskalne politike, država raspolaže setom mera pomoću kojih usmerava različite subjekte, vezane za turizam, ka očuvanju životne sredine. Pored državne administracije, privatni sektor ima presudni značaj kada je reč o zaštiti životne sredine, jer on može imati velike koristi od aktivnog učešća u očuvanju i zaštiti životne sredine. Kao glavni učesnik u turističkom sistemu, privatni sektor ima presudnu ulogu u određivanju da li će uticaj turizma na životnu sredinu biti pozitivan ili negativan, pa je stoga aktivan pristup upravljanju zaštitom životne sredine od velikog značaja za očuvanje prirodnih resursa.

Kako bi se povećala socijalna, ekološka i ekonomska korist, nužno je sprovesti proces planiranja u turizmu. Ukoliko nema efikasnog planiranja turizma, doćiće do neefikasnog razvoja turizma, što će neposredno proizvesti niz negativnih ekonomskih i ekoloških pojava. Sve brži razvoj turizma, zahteva detaljno planiranje kako bi kvalitet života u destinaciji i lokalnog stanovništva i turista ostao na zadovoljavajućem nivou, a da se pritom opstanak prirodnih resursa ne dovede u pitanje.

Turističke organizacije danas sve više pažnje posvećuju ekološkim problemima. Međutim, činjenica je da u turističkom sektoru postoji čvrst stav, da ukoliko klijenti ne zahtevaju ekološke promene, turistički radnici neće biti voljni da sprovedu ekološka poboljšanja u svom poslovanju, naročito ako to podrazumeva dodatne troškove i smanjenje profita. Takođe, postoji opasnost da pitanje ekologije postane deo prolazne mode, umesto da turistička industrija učini ozbiljan napor da uspostavi trajan pozitivan odnos sa životnom sredinom. Kojom će brzinom koncept održivog turizma biti prihvaćen od strane turističke industrije, u velikoj meri zavisi od samih turista.

## LITERATURA

1. Agenda 21 (1992). United Nations Conference on Environment & Development. Rio de Janeiro, Brazil.
2. Biodiverzitet Stare planine u Srbiji (2007). Regionalni centar za životnu sredinu. Beograd.
3. Guidelines for applying protected area management categories (2008). IUCN, Gland, Switzerland.
4. Holden A. (2008). Environment and tourism. Second edition. London: Routledge.
5. Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research* 33.
6. Ten messages for protected areas (2010). European Environment Agency. Denmark
7. Williams S. (2009). *Tourism geography - a new synthesis*. Second edition. London: Routledge.

## Savremena uloga profesionalnih računovodja u procesu finansijskog izveštavanja

UDK 657.3-051

**KLJUČNE REČI:** računovodstvena profesija, finansijsko izveštavanje, kvalitet informacija

**POVZETEK** - Savremene uslove privredjivanja, pored globalne recesije i finansijske krize, karakterišu sve dinamičnije promene u proizvodno – tehnološkim procesima i informacionim tehnologijama, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, internacionalizacija poslovanja ali i organizacione promene u samom preduzeću i menadžmentu. U okruženju dinamičnih promena, računovodstvena profesija dobija sve aktivniju ulogu u procesu poslovnog odlučivanja. U savremenim uslovima privredjivanja računovodstvena profesija ima visok nivo odgovorosti u obezbedjenju kvalitetnog finansijskog izveštavanja. Naime, računovodstvena profesija predstavlja jedan od osnovnih činilaca sistema finansijskog izveštavanja, kako u nacionalnim tako i u međunarodnim okvirima. Svojim stavom i ponašanjem prilikom sastavljanja i obelodanjivanja finansijskih izveštaja, profesionalne računovodje utiču na sliku o finansijskoj situaciji i uspešnosti poslovanja preduzeća kod korisnika finansijskih izveštaja, a time i na stanje nacionalne ekonomije. Kvalitetni finansijski izveštaji predstavljaju ključni faktor za reduciranje rizika i povećanje sigurnosti učesnika na finansijskom tržištu, podsticanje investicija, obezbedjenje efikasne alokacije ograničenih finansijskih resursa i ekonomskog razvoja uopšte. Od računovodstvene profesije se danas očekuje da obezbedi pouzdane i tačne informacije za potrebe širokog spektra korisnika informacija. Da bi ispunili ove zahteve profesionalne računovodje treba da poseduju odgovarajuće znanje, veštine, posebne profesionalne vrednosti, sposobnost profesionalnog rasudjivanja i etičko ponašanje.

UDC 657.3-051

**KEY WORDS:** accounting, financial reporting, quality information

**ABSTRACT** - Despite the global recession and the financial crisis, modern economic conditions have been characterised by increasingly dynamic changes in production – technological processes and information technologies, a shorter lifecycle of products, the internationalisation of business, as well as organisational changes in the company and management. In times of these dynamic changes, accounting plays a more active role in the process of financial decision-making. In modern economic conditions, accounting has a high level of responsibility to ensure the quality of financial reporting. It is one of the basic factors in the system of financial reporting, on both the national and international level. With their attitude and conduct in collecting and disclosing financial reports, professional accountants influence the presentation of the financial situation and performance of a company and its financial reports, and consequently, the national economy. Quality financial reports are the key factor in reducing risks and increasing the protection of participants in the financial market, stimulating investment, ensuring effective allocation of limited financial resources and the economic development in general. Today, it is expected that accountants provide reliable and accurate information for the needs of a wide range of users. To meet these requirements, they should have relevant knowledge, skills, special professional values, as well as be able to make professional decisions and behave ethically.

### 1 Uvod

Savremene uslove privredjivanja, pored globalne recesije i finansijske krize, karakterišu sve dinamičnije promene u proizvodno – tehnološkim procesima i informacionim tehnologijama, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, internacionalizacija poslovanja ali i organizacione promene u samom preduzeću i menadžmentu. U okruženju dinamičnih promena, računovodstvena profesija dobija sve aktivniju ulogu u procesu poslovnog odlučivanja.

Internationalizacija računovodstvene profesije zasnovana je na međunarodnoj profesionalnoj regulativi – međunarodnim računovodstvenim standardima, međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, međunarodnim standardima revizije, Etičkim kodeksom profesionalnih računovodja, Međunarodnim obrazovnim standardima za profesionalne računovodje.

U savremenim uslovima privredjivanja računovodstvena profesija ima visok nivo odgovorosti u obezbedjenju kvalitetnog finansijskog izveštavanja. Naime, računovodstvena profesija (pored države i njenih institucija, profesionalnih organizacija računovodja i revizora i

menadžmenta preduzeća) predstavlja jedan od osnovnih činilaca sistema finansijskog izveštavanja, kako u nacionalnim tako i u međunarodnim okvirima. Svojim stavom i ponašanjem prilikom sastavljanja i obelodanjivanja finansijskih izveštaja, profesionalne računovodje utiču na sliku o finansijskoj situaciji i uspešnosti poslovanja preduzeća kod korisnika finansijskih izveštaja, a time i na stanje nacionalne ekonomije. Kvalitetni finansijski izveštaji predstavljaju ključni faktor za reduciranje rizika i povećanje sigurnosti učesnika na finansijskom tržištu, podsticanje investicija, obezbeđenje efikasne alokacije ograničenih finansijskih resursa i ekonomskog razvoja uopšte.

Od računovodstvene profesije se danas očekuje da obezbedi pouzdane i tačne finansijske i nefinansijske informacije za potrebe širokog spektra korisnika informacija – sadašnji i potencijalni investitori i kreditori, menadžeri i zaposleni, poslovni partneri, vlade i njihove agencije kao i javnost. Da bi ispunili ove zahteve profesionalne računovodje treba da poseduju odgovarajuće profesionalno znanje, profesionalne veštine, posebne profesionalne vrednosti, sposobnost profesionalnog rasudjivanja i etičko ponašanje.

## **2 Kvalitativna obeležja finansijskog izveštavanja u savremenim uslovima poslovanja**

Prema revidiranom konceptualnom okviru, cilj finansijskog izveštavanja opšte namene jeste da pruži finansijske informacije o izveštajnom entitetu koje su korisne postojećim i potencijalnim investitorima, poveriocima i zajmodavcima u donošenju odluka o davanju sredstava entitetu (FASB, 2010). Osim toga one su usmerene ka korisnicima koji daju sredstva izveštajnom entitetu, a nemaju mogućnosti da ga nateraju da im da informacije koje su im neophodne za donošenje odluka o njihovom ulaganju. Ovo se bitno razlikuje od prethodnog konceptualnog okvira iz 1989. godine, u kome se kao cilj finansijskog izveštavanja navodi pružanje informacija o prinosnom, finansijskom položaju i promenama u tim položajima koje su korisne širokom krugu korisnika. Dakle, krug korisnika finansijskih izveštaja bio je značajno širi, pa su se kao korisnici finansijskih informacija, potpuno ravnopravno, javljali: investitori, poverioci, zaposleni, dobavljači, kupci, vlada i njene agencije i ostala javnost.

Između navedenih definicija ciljeva finansijskog izveštavanja postoje značajne razlike koje će uticati i na uređenje drugih faza u okviru projekta izrade revidiranog Konceptualnog okvira. Ove razlike se tiču (Škarić Jovanović, 2011.):

- primarnih grupa korisnika finansijskih izveštaja i
- informacija koje finansijski izveštaji treba da pruže korisnicima.

Krug korisnika finansijskih izveštaja koji je u prethodnom okviru bio dosta širi, u revidiranom je značajno smanjen. Kao primarni korisnici finansijskih izveštaja označeni su postojeći i potencijalni investitori, poverioci ili drugi kreditori. Kao što vidimo, među njima ne nalaze uprava preduzeća i država iz razloga, kako je navedeno u samom okviru, informacije koje su namenjene investitorima i poveriocima u velikoj meri zadovoljavaju informacione potrebe ostalih korisnika, uključujući tu i upravu preduzeća. Osim toga, navodi se i da uprava i država imaju moć da od izveštajnog entiteta traže i dobiju informacije koje su prilagođene njihovim potrebama. Takođe, finansijski izveštaji ne mogu pružiti svim korisnicima informacije koje su im potrebne, pa samim tim ni informacije o vrednosti izveštajnog entiteta kao celine.

Kada se govori o kvantitativnim karakteristikama finansijskih informacija, treba reći da su one koncipirane tako da od informacija zahtevaju takve kvalitete koji će prvenstveno služiti

sadašnjim i potencijalnim investitorima, poveriocima i drugim kreditorima. Prethodni konceptualni okvir je kao osnovne kvantitativne karakteristike finansijskih informacija ubrajao:

- razumljivost;
- relevantnost;
- pouzdanost i
- uporedivost.

Za razliku od prethodnog, revidirani Konceptualni okvir u osnovne kvantitativne karakteristike ubraja samo (FASB, 2010):

- relevantnost, u okviru koje se navodi i materijalnost kao specifičan aspekt relevantnosti i
- verodostojnost.

A kao dodatne karakteristike finansijskih informacija, koje pojačavaju prethodne dve navode se (FASB, 2010):

- uporedivost i doslednost;
- potvrdivost;
- blagovremenost i
- razumljivost.

*Relevantnost* predstavlja karakteristiku informacije da donosiocu odluke pruži dovoljno podataka za donošenje odluke. Kao sekundarni kvaliteti relevantne informacije navode se predvidivost i povratnost. Finansijska informacija ima kvalitet predvidivosti ako može da se koristi od strane korisnika za predviđanje budućih rezultata. Napominje se da finansijske informacije ne moraju da budu predviđanja ili prognoze da bi imale kvalitet predvidivosti, već omogućavaju korisnicima da na osnovu njih prave svoje prognoze i predviđanja. Finansijska informacija ima kvalitet povratnosti onda kada ona pruža povratne informacije (potvrda ili promena) o prethodnim ocenama. Predvidivost i povratnost kao karakteristike finansijskih informacija su međusobno povezane, pa često informacije koje imaju kvalitet predvidivosti raspolazu i kvalitetom povratnosti. Na primer, informacija o prihodu za tekuću godinu, koja se može koristiti kao osnova za predviđanje prihoda u narednim godinama, takođe se može porediti sa predviđanjima prihoda iz ranijih godina a koja se tiču tekuće godine. Rezultati ovih poređenja mogu da pomognu korisniku da ispravi i poboljša i sam proces predviđanja (prognoze).

Informacija ima kvalitet materijalnosti ako se njenim izostavljanjem ili pogrešnim prikazom može uticati na ekonomske odluke koje korisnici donose na osnovu finansijskih izveštaja. Materijalnost zavisi od veličine i prirode izostavljene ili pogrešno iskazane stavke koja se procenjuje u konkretnim okolnostima, pa se ne može odrediti jedinstven prag materijalnosti, tj. granica koju kvalitet informacije treba da pređe da bi ona postala materijalno značajna, već to zavisi od situacije.

Finansijski izveštaji predstavljaju poslovanje preduzeća u rečima i brojevima. Da bi bili od koristi, finansijski izveštaji bi, pored relevantnosti, trebalo da budu i verodostojni, odnosno da verno predstavljaju događaje koji su u njima sadržani. Da bi finansijski izveštaj bio potpuno verodostojan, on mora da ispunjava tri uslova: potpun, neutralan i sastavljen bez grešaka (FASB, 2010). Naravno, teško je dostići savršenost ali je moguće težiti ka maksimiziranju navedenih kvaliteta u najvećoj mogućoj meri.

Da bi neki prikaz bio potpun neophodno je da sadrži sve potrebne informacije koje će korisniku omogućiti da razume pojavu koju on predstavlja, uključujući i potrebne opise i



objašnjenja. Na primer, kompletan prikaz jedne grupe sredstava će, kao minimum, obuhvatiti karakteristike te grupe sredstava, i objašnjenje numeričke vrednosti te grupe sredstava (na primer, nabavna cena, korekcija cene ili fer vrednost). Za neke stvari, kompletan prikaz takođe može zahtevati objašnjenja značajnih činjenica o kvalitetu i prirodi predmeta, faktorima i okolnostima koje mogu uticati na njihov kvalitet i prirodu i postupak kojim se došlo do numeričke interpretacije.

Neutralan prikaz predstavlja takav prikaz koji je bez pristrasnosti u selekciji ili prezenataciji finansijskih informacija, bez postojanja elemenata manipulacije u cilju da se informacije predstavljaju na drugačiji način od stvarnog stanja. Neutralna informacija nije ona informacija koja ne utiče na donošenje odluke, naprotiv, osnovni zahtev relevantnosti jeste da informacije budu od koristi u poslovnom odlučivanju.

Veran prikaz, odnosno verodostojnost informacija, ne podrazumeva tačnost informacija u svim aspektima. Prikaz bez greške znači da nema grešaka u opisu fenomena i procesu koji je korišćen da se do te informacije dođe (izbor metoda prikupljanja informacija i njegova implementacija). U tom kontekstu, bez greške ne znači savršeno precizan u svim aspektima. Uporedivost i doslednost, potvrdivost, blagovremenost i razumljivost su kvalitativne karakteristike koje unapređuju upotrebljivost informacija koje su relevantne i verno predstavljene (Stojanović, 2012).

Poslovno odlučivanje, često podrazumeva donošenje odluke između dve ili više alternativa, kao što su: prodaja ili čuvanje investicije, ulaganje u jedno ili u drugo preduzeće i slično. Prema tome, informacije o jednom izveštajnom entitetu su korisnije onda kada postoji mogućnost da se porede sa istim ili sličnim informacijama drugog izveštajnog entiteta ili istog entiteta ali sa informacijama iz drugih perioda.

*Uporedivost* je kvalitativna karakteristika koja omogućava korisnicima da identifikuju i shvate sličnosti i razlike između stavki. Za razliku od drugih kvalitativnih karakteristika, uporedivost se odnosi na jednu stavku pojedinačno.

*Doslednost*, i ako je vezana sa kvalitetom uporedivosti, ne može se poistovetiti sa njim. Doslednost se odnosi na korišćenje istih metoda za iste stvari, ili iz perioda u period u okviru izveštajnog entiteta ili u jednom periodu a u više izveštajnih entiteta. Uporedivost je cilj, a doslednost omogućava da se taj cilj postigne. Treba napomenuti i to da jedan isti poslovni događaj može verno biti prikazan na više načina, uz pomoć alternativnih računovodstvenih metoda za iste poslovne događaje, a to dovodi do smanjenja uporedivosti.

*Potvrdivost* kao kvalitet informacije osigurava korisnicima da informacija verno predstavlja poslovni događaj na koji se odnosi. Potvrdivost znači da više stručnih i nezavisnih posmatrača mogu da postignu koncenzus, mada ne mora da znači i potpunu saglasnost, da je određeni prikaz verodostojan (Stojanović, 2011). Potvrdivost (verifikacija) određene informacije odnosno prikaza može biti direktna i indirektna. Direktna verifikacija podrazumeva proveru određenog iznosa ili nekog prikaza kroz direktno posmatranje, na primer brojanje novca. Indirektna potvrda podrazumeva proveru ulaza (inputa) u model, formulu ili drugu tehniku i izračunavanje izlaza (outputa) koristeći istu metodologiju. Primer je provera knjigovodstvene vrednosti zaliha proveravanjem inputa (količine i troškova) i izračunavanje stanja na kraju perioda popisom koristeći istu pretpostavku toka zaliha (na primer, koristeći FIFO metodu).

*Blagovremenost* podrazumeva da donosioci odluka raspolažu informacijom pre nego što ona izgubi sposobnost da utiče na odluku. Što je informacija starija, ona gubi na svojoj korisnosti. Međutim, neke informacije mogu da nastave da budu blagovremene dugo posle završetka jednog izveštajnog perioda, a u svrhu procene trendova.

Klasifikovanje i prezentovanje informacije jasno i koncizno obezbeđuje razumljivost informacije. Razumljivost predstavlja kvalitet informacije koji omogućava korisnicima da shvate njeno značenje, pod pretpostavkom da su korisnici kvalifikovani i voljni da sa potrebnom pažnjom prouče finansijske izveštaje.

### **3 Profesionalni računovodja u savremenom poslovnom okruženju**

U cilju zadovoljenja potreba za informacijama širokog kruga korisnika, pored sprecijalizovanih računovodstvenih znanja i veština, profesionalnim računovodjama su potrebne veštine koje će im omogućiti da nastupaju kao poslovni savetnici, finansijski analitičari, lica odgovorna za komunikaciju, pregovarači i rukovodioci. U isto vreme povećani su zahtevi u vezi sa integritetom i objektivnošću profesionalnih računovodja. Samim tim profesionalne vrednosti, etika i stavovi su postali neodvojivi deo poziva profesionalnih računovodja.

Prevazidjen je tradicionalni pristup računovodstvenom obrazovanju i praktičnom iskustvu, koji se zasnivao na striktnom poznavanju principa, standarda, koncepata, činjenica i procedura u datom trenutku. U novom poslovnom okruženju stavlja se veći akcenat na skup profesionalnih znanja, veština i vrednosti, etike i stavova, koji mora biti dovoljno sveobuhvatan da omogući prilagodjavanje učestalim promenama i kontinuirano visok kvalitet usluga profesionalnih računovodja. Pojedinci koji su postali profesionalne računovodje moraju da imaju konstantnu želju za učenjem i primenom novina.

Savremene tendencije u privredjivanju, upućuju izazov profesionalnim računovodjama da daju veći doprinos društvu nego ikada ranije, a takodje predstavljaju izazov da se održi nivo kompetentnosti. Sposobnost razvoja računovodstva kao profesije zavisi od sposobnosti i spremnosti profesionalnih računovodja da se uspešno suoče sa ovim izazovima. Sa svoje strane, profesija mora da stvori uslove da pojedinci koji postaju profesionalne računovodje prostignu odgovarajući nivo kompetencije, koji će zatim kontinuirano održavati. Profesionalne računovodje treba da održe poverenje javnosti u kredibilitet profesije i na taj način održe status koji računovodstvena profesija ima, a o kome javnost donosi krajnju odluku.

U cilju ispunjenja zahteva ustanovljavanja i održavanja visokih standarda kvaliteta i rada u javnom interesu, računovodstvena profesija je pristupila ustanovljavanju Medjunarodnih obrazovnih standarada, kao polazne osnove koja obezbedjuje da profesionalni računovodja stekne odgovarajuće profesionalno znanje i veštine, posebne profesionalne vrednosti, sposobnost profesionalnog rasudjivanja i etičko ponašanje u cilju:

- kreiranja dodatne vrednosti i povećanja efikasnosti ekonomije, čime se čuva status i reputacija profesije,
- uveravanje javnosti u kompetenciju u svim oblastima profesionalnog rada, i
- pružanje pomoći korisnicima računovodstvenih usluga pri prepoznavanju pojedinaca koji imaju sposobnost pružanja profesionalnih usluga visokog kvaliteta.

Uvažavajući činjenicu da kvalitet računovodstva i finansijskih izveštaja zavisi od profesionalnih računovodja, profesionalne računovodstvene organizacije imaju institucionalnu odgovornost u pogledu stvaranja i transfera računovodstvenih znanja. Shodno tome, neminovan je i proces globalne harmonizacije računovodstvenog obrazovanja profesionalnih računovodja, koji se zasniva na međunarodno prihvaćenim standardima obrazovanja.

Međunarodna federacija računovodja – IFAC (International Federation of Accountants) je pokrenula i do danas sprovodi proces harmonizacije obrazovanja profesionalnih računovodja. U cilju ispunjenja odgovornosti u vezi sa obrazovanjem profesionalnih računovodja, Međunarodna federacija računovodja je osnovala Odbor za Međunarodne računovodstvene obrazovne standarde (International Accounting Educations Board), kao stalno radno telo, sa ciljem razvoja standarda, smernica i drugih dokumenata u vezi obrazovanja, obuke, kvalifikovanja i kontinuiranog razvoja i usavršavanja profesionalnih računovodja. Od Odbora se očekuje da bude takodje, i posrednik u transferu znanja izmedju razvijenih zemalja i zemalja u razvoju i da pomaže u razvijanju računovodstvenih programa obrazovanja širom sveta.

Računovodstvena profesija obavlja distinktivni zadatak obezbedjenja poverenja u ekonomsko merenje i finansijsko izveštavanje o finansijskom položaju i uspešnosti preduzeća koji su u osnovi razvoja tržišta kapitala. Poverenje u ekonomsko merenje i finansijsko izveštavanje o tom merenju je osnov nastanka moderne trgovine i tržišne ekonomije. Isto tako, računovodstvena profesija stvara dobra za širu društvenu zajednicu, odnosno stvara takozvana neuporediva, časna i plemenita dobra, odnosno dobra u javnom interesu. Za stvaranje ovih dobara, profesionalni računovodja mora da poseduje mudrost i vrline koje odgovaraju stvaranju takvog dobra. Ove njegove osobine su povezane sa etikom i etičkim ponašanjem. Etička pravila ponašanja propisana su Kodeksom profesionalne etike. Međutim, njihova praktična primena ne može biti adekvatna bez faktičke posvećenosti profesionalnih računovodja da se pridržavaju tih principa, koja se bazira na internim etičkim principima bez kojih nema ni profesionalnog računovodje.

Nedostatak ili gubljenje poverenja u ekonomsko merenje i finansijsko izveštavanje kao rezultat posla profesionalnih računovodja »ugrožava celokupni mehanizam na kojima počivaju tržišta kapitala« (Muntz, 1977). Zbog toga je neophodno da profesionalni računovodja objavi istinu o ekonomskom merenju, odnosno istinu o finansijskom položaju, uspešnosti poslovanja i promenama finansijskog položaja organizacija i institucija kao delova ekonomije. Objavljivanjem istine o ekonomskom merenju i finansijskom izveštavanju istovremeno su obezbedjeni uslovi poverenja koji su neophodni za funkcionisanje moderne tržišne ekonomije. Izrazi u finansijskom izveštavanju najčešće su vezani za istinu. Tako na primer, pominje se istinito i pošteno izveštavanje (Okvir finansijskog izveštavanja), istinito i objektivno (MRS), pošteno tržište (IOSCO), pošten i pravedan način tretiranja vlasnika udela (IASC) i dr. (Novićević, 2011).

Priznavanje, merenje, prezentacija i obelodanjivanje stavki ili pozicija koje determinišu rezultat i budući potencijal za njegovo ostvarivanje, što će reći izveštavanje o uspešnosti i finansijskom položaju preduzeća, posao je profesionalnih računovodja zaposlenih u industriji, trgovini, obrazovanju, regulatornim i profesionalnim telima. Oni su naime odgovorni za: pripremu i sastavljanje finansijskih i drugih izveštaja na koje se u svom obavljanju aktivnosti naslanjaju same organizacije u kojima su profesionalni računovodje zaposleni, ali i investitori, kreditori, poslovni partneri, zaposleni, država i šira društvena javnost; efikasnost finansijskog menadžmenta u pogledu poslovanja organizacija u kojima profesionalne računovodje rade;

davanju kompetentnih saveta u vezi sa brojnim poslovnim i poreskim pitanjima i unapredjenje ciljeva organizacije u kojoj rade.

Dodatnu verifikaciju istinitosti i objektivnosti sastavljenih i obelodanjenih finansijskih izveštaja, odnosno dodatnu verifikaciju poverenja u finansijske izveštaje daju profesionalne računovodje u javnoj praksi kroz izražavanje mišljenja o tim izveštajima. Profesionalni računodja u javnoj praksi mora da: se izbori sa ogromnim brojem transakcija, koje se odigravaju u organizacijama i izvan njih, kao i sa velikim brojem dokumenata i pisanih evidencija; pronalazi činjenice u uslovima kada je vrlo često evidentiran veliki broj izostavljenih poslovnih transakcija, kao i pogrešnih njihovih evidencija, i da brojke i činjenice međusobno usaglas i kaže istinu na relativno jednostavan, jasan i koncizan način.

Od profesionalnih računovodja se očekuje da prilikom obavljanja računovodstvenih aktivnosti ispolje, odnosno poseduju profesionalnu kompetentnost, čestitost, poverljivost, profesionalno ponašanje i društvenu odgovornost, odnosno rad u javnom interesu. Pri tome profesionalno ponašanje podrazumeva odgovoran odnos prema poslu, klijentima i trećim licima, ažurno izvršavanje obaveza, pouzdanost u obavljanju zadataka i uopšte, delovanje u skladu sa dobrom reputacijom profesije (Krstić et al., 2013.).

#### **4 Zaključak**

Informacije sadržane u finansijskim izveštajima, veoma su važne za brojne korisnike tih izveštaja i njihove ekonomske odluke bazirane na tim informacijam, jer one nisu samo osnova za ocenu onoga što se desilo, nego i za procenu budućih kretanja i trendova. Da bi finansijski izveštaji mogli da posluže navedenoj svrsi, potrebno je da informacije koje oni sadrže budu relevantne i verodostojne, uporedive, potvrdive, blagovremene i razumljive. To znači, da finansijski izveštaji treba da na fer način, pošteno, objektivno i istinito, prezentuju imovinski, finansijski i prinosni položaj preduzeća.

Nesumljivo da globalne promene uslova i karakteristika prevredjivanja imaju značajan uticaj na računovodstvenu profesiju, a samim tim i obrazovanje i razvoj profesionalnih računovodja. Nova znanja, vizije i ideje postaju preduslov za pružanje profesionalnih računovodstvenih usluga visokog kvaliteta i u službi javnog interesa. Harmonizacija obrazovanja, etike i odgovornosti profesionalnih računovodja značajno je podržana od strane međunarodne profesionalne i nacionalne zakonske regulative.

#### **LITERATURA**

1. Djukić, T. (2005) Mogućnosti regulisanja finansijskog izveštavanja. *Ekonomске teme*, 5.
2. FASB: Conceptual framework, Statement of financial accounting concepts No 8. Spletna stran: <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175822892635&blobheader=application%2Fpdf> [Citirano september, 2010].
3. Krstić, J., Jezdimirović, M., Đukić, T. (2013). *Finansijsko računovodstvo*. Niš: Ekonomski fakultet Niš.
4. Muntz, S. M. (1977). *Case in accounting etics and professionalism*, 3th ed. New York: Irvin Mc Grow-Hill.
5. Novičević, B. (2011). *Priroda računovodstvene etike i njena uloga u ekonomskom merenju i finansijskom izveštavanju*. VI Kongres računovodja i revizora Črne gore.

6. Škarić Jovanović, K. (2011). Konceptualni okvir MSFI – Revizija ciljeva finansijskog izveštavanja i kvalitativnih karakteristika finansijskih izveštaja. Finrar časopis Saveza računovodja i revizora Republike Srpske.
7. Stojanović, R. (2011), Profesionalni računovodja – imperativ kvaliteta i finansijskog izveštavanja. V: Kvalitet finansijskog izveštavanja – izazovi, perspektive i ograničenja, SRRS. Beograd.
8. Stojanović, R. (2012). Ciljevi i kvalitativne karakteristike finansijskih izveštaja u funkciji unapredjenja kvaliteta finansijskog izveštavanja. Računovodstvo, 5-6.

## Vloga in pomen letnih delovnih razgovorov v zdravstvenih ustanovah

UDK 614.21+005.57

**KLJUČNE BESEDE:** zdravstvene ustanove, vodje, zaposleni, letni razgovori

**POVZETEK** - Članek obravnava vlogo in pomen letnih razgovorov v zdravstvenih ustanovah. Glavni izvajalci vseh dejavnosti so zdravstveni delavci različnih profilov. Ker pa imajo zaposleni ključno vlogo pri izvedbi delovnega procesa, je v organizaciji bistveno vlaganje v ljudi. Letni razgovor je sestavni del vodenja, oblika medosebnega poslovnega komuniciranja, pri katerem se zaposleni in njegov neposredno nadrejeni enkrat letno poglobljeno pogovorita o preteklem in sedanjem delu, o načrtih, pričakovanjih, željah, izobraževanju, možnem napredovanju in načrtovanju nadaljnjega razvoja. Vloga vodje pri izvedbi letnega razgovora je zelo pomembna, saj je od njega odvisno, ali bo dosežen namen in ali bodo pridobljene informacije oz. podatki kakovostni in uporabni. Namen raziskave je določiti vlogo in pomen letnih razgovorov. Ugotovili smo, da je anketirancem poznan namen in tematika le-teh; da bi bili med razgovorom z vodjo popolnoma iskreni in da je to priložnost, da jih vodja obvesti, kako je zadovoljen z njihovim delom. Ugotovili smo tudi, da si želijo uvedbe letnih razgovorov in se najbolj strinjajo, da bi ti nudili možnost za dodatno motiviranje in spodbujanje zaposlenega.

UDC 614.21+005.57

**KEY WORDS:** annual interview, role of annual interviews, significance of annual interviews, healthcare institution

**ABSTRACT** - This article describes the role and significance of annual interviews in healthcare institutions. The main providers of all activities are healthcare workers of different occupational profiles. It is essential for an organisation to invest in people, since each individual employee plays a key role in the implementation of the work process. An annual interview represents an integral part in the management; it is a type of interpersonal business communication in which an employee and his or her immediate superior have the chance to carry out an in-depth discussion once a year. The manager and employee discuss the past and present work, plans, expectations, wishes, education, possible promotions and plans regarding future development. The role of the manager in the annual interview is vital. It is up to the manager whether or not the annual interview will achieve its intended purpose or whether or not the information gathered will be relevant and useful. The objective of the research was to determine the role and significance of annual interviews. It has been established that the respondents are familiar with the purpose and topics of the annual interviews, that they are aware that they must be completely frank while talking to the manager and that annual interviews provide an opportunity for the manager to inform employees of his or her level of satisfaction with their work. It was also established that the respondents encourage the implementation of annual interviews and agree that this would provide an opportunity to additionally motivate and encourage employees.

### 1 Redni letni razgovor

Redni letni razgovor je poglobljen sistematično voden pogovor vodje z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem posebej najmanj enkrat na leto. Pogovarjata se o stvareh, ki so pomembne za oba in v vsakdanji naglici ponavadi ni časa zanje (Majcen, 2004). Je tudi ena od tehnik, ki se uporabljajo za upravljanje človeških virov ter je zelo učinkovito orodje za vodenje, ki je ob pravilni uporabi zelo interaktivno in ima pozitiven učinek na delovno okolje in delo (Marič et al., 2013). Redni letni razgovor je treba izvajati na nivoju celotne organizacije, navaja Mihalič (2010). To pomeni, da morajo biti vključeni vsi zaposleni, ne glede na delovno mesto in delo, ki ga opravljajo. Prav tako pa pri izvedbi razgovorov ne smemo preskakovati nivojev vodenja. Vsak zaposleni mora opraviti pogovor izrecno z neposrednim nadrejenim. Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen pogovor na zaposlene in na vodje in končno tudi na organizacijo, si prizadevamo, da bi jih opravili vsi vodje z vsemi svojimi zaposlenimi. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, jih ponavljamo redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor (Majcen, 2001).

## 2 Vloga in pomen rednih letnih razgovorov

Ko se družba odloči, da bo uvedla redne letne razgovore, ima za to določen razlog. Nekaj bi rada dosegla. Nameni so različni in se od družbe do družbe razlikujejo. Vloga vodje pri izvedbi rednega letnega razgovora je zelo pomembna. Predvsem je od njega odvisno, ali bodo redni letni razgovori dosegli svoj namen, ali bodo informacije in podatki, pridobljeni v njih, kakovostni in uporabni. Vloga vodje v odnosu do organizacijske enote, ki jo vodi, je, da ponudi sodelavcem možnost izraziti svoje mnenje in pripombe, ideje, pričakovanja in tako izboljšati svojo delovno uspešnost. S poglobljenim pogovorom poskuša vodja zaposlene bolje spoznati, kar olajša njegovo vodenje, usmerjanje in motiviranje. Prav tako pa doseže dvosmerno komunikacijo in odprtost med sabo in sodelavcem (Majcen, 2004). Letni razgovori ne ponujajo le odgovora na vprašanje, kaj delodajalci pričakujejo od zaposlenih, ampak, kot pravi Vidal (2007), tudi odgovor na vprašanje, kako lahko to uresničijo. Letni razgovor kot proces, kot celovit sistem torej (p)ostaja najpomembnejše, tako rekoč nenadomestljivo orodje menedžmenta pri mobilizaciji energije zaposlenih za uresničitev organizacijskih ciljev. Poleg vodstva ima zelo pomembno vlogo tudi strokovna služba, ki skrbi za kadrovske politiko in razvoj kadrov. Ta je nepogrešljiva v obdobju pred začetkom letnega razgovora, med njegovim potekom in po njem v obdobju do naslednjega leta (Majcen, 2004).

### 2.1 Pomen rednih letnih razgovorov za zaposlene

Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili izboljšati delovno uspešnost, saj dobijo priložnost, da izrazijo svoje mnenje, ideje in pripombe, s tem pa pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k boljšim poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni. Z letnimi razgovori izkazujejo sodelavcem posebno pozornost in jih s tem, da skupaj pregledajo dosežke, ugotovijo vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredijo načrt za izboljšanje delovanja v prihodnosti, dodatno motivirajo. Na razgovorih dobijo sodelavci jasne informacije o svoji uspešnosti, o značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje zaupanega jim dela, in o področjih, za katera naj bi se še usposobili. Z letnimi razgovori omogočijo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer svojega razvoja in možnosti poklicne poti (Majcen, 2001). Skrbno načrtovan pogovor med zaposlenim in vodjem je sestavni del motiviranja in komuniciranja, katerega poglobilni namen je vodenje zaposlenih na podlagi jasno določenih osebnih ciljev. Vsak zaposleni mora vedeti, kakšen je njegov prispevek k uspešnosti podjetja, saj mu to omogoči, da ob skupnih uspehih čuti zadovoljstvo (Petkovšek, 2008). Le dobro poznavanje in razumevanje ciljev podjetja ter ustrezno dojetje pomena in vloge posameznika v podjetju vodi k uresničevanju ciljev.

### 2.2 Pomen rednih letnih razgovorov za vodje

Po zaslugi rednih letnih razgovorov lahko vodje bolje spoznajo svoje sodelavce in jih potemtakem lažje vodijo in usmerjajo. Dobijo ideje in predloge za izboljšanje delovnih postopkov in procesov. Redni letni razgovori jim omogočijo, da sodelavce obvestijo o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja. Hkrati jim omogočijo, da se bolje seznanijo z mišljenjem in ravnanjem sodelavcev. Vodje dobijo boljši pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali. Podatke, ki jih pridobijo med razgovori, lahko uporabijo kot podlago za pripravo izobraževalnega načrta in načrtovanje kadrovske spremembe. Redni letni razgovori so orodje za vodenje s cilji. Ker na njih skupaj s sodelavci določajo globalne cilje, lahko odločilno vplivajo na to, da sodelavci čim več prispevajo delovnim rezultatom organizacije (Majcen, 2001). Tudi 105. člen Zakona o javnih uslužbencih za področje

spremljanja kariere in strokovnega dela javnih uslužbencev določa: »Nadrejeni mora spremljati delo, strokovno usposabljanje in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat na leto opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem« (Uradni list RS, 2007).

### *2.3 Pomen rednih letnih razgovorov za strokovne službe*

Z rednimi letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovske politike (Majcen, 2004). Taki razgovori so podlaga za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje.

### *2.4 Pomen rednih letnih razgovorov za organizacijo*

Od rednih letnih razgovorov si obeta koristi tudi organizacija. Njena pričakovanja so, da bodo razgovori izboljšali kakovost dela, dvignili raven komuniciranja ter okrepili zadovoljstvo zaposlenih, interakcijo in lojalnost. Organizacija pridobi podatke o potencialu znanja, interesnih področjih zaposlenih in njihovih željah glede usposabljanja in osebnega razvoja, podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo delovnega področja in za sodelovanje pri razvojnih projektih, mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge za organizacijske spremembe (Majcen, 2001).

## **3 Raziskava**

### *3.1 Namen in cilji raziskave*

Namen raziskave je določiti vlogo in pomen rednih letnih razgovorov. Cilji pa so ugotoviti, koliko anketirancev je že imelo redni letni razgovor, ali poznajo namen in tematiko letnih razgovorov, kaj jim ti pomenijo, ali si želijo njihove uvedbe in kaj pričakujejo od tega.

### *3.2 Raziskovalna vprašanja*

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali zaposleni poznajo namen in tematiko rednih letnih razgovorov?
2. Kako bi se zaposleni počutili med izvedbo rednih letnih razgovorov?
3. Kaj zaposlenim pomeni redni letni razgovor?
4. Ali si zaposleni uvedbe rednih letnih razgovorov želijo?
5. Kaj zaposleni pričakujejo od uvedbe rednih letnih razgovorov?

### *3.3 Metoda in tehnike zbiranja podatkov*

Raziskava je temeljila na kavalno-eksperimentalni metodi in kvantitativni tehniki zbiranja podatkov. Za potrebe raziskave so bili zbrani, analizirani in sintetizirani primarni in sekundarni viri.

### *3.4 Vzorec oseb*

Anketni vprašalnik je bil razdeljen v neslučajnostni – namenski vzorec, saj smo anketne vprašalnice razposlali naključnim sodelavcem Kliničnega oddelka za kirurgijo srca in ožilja UKC Lj februarja 2014. Razposlali smo 90 anketnih vprašalnikov, izpolnilo pa jih je



38 udeležencev, od tega je 31 žensk, kar predstavlja 81,6 %, in 7 moških, kar predstavlja 18,4 %. Največ anketirancev, to je 26 oz. 68,4 %, je starih med 21 in 30 let. 9 anketirancev (23,7 %), je starih med 31 in 40 let. 3 anketiranci (7,9 %), pa je starih med 41 in 50 let. V anketnem vprašalniku niso sodelovali starejši od 51 let. Največ jih je zaposlenih v organizaciji kot diplomirana medicinska sestra ali diplomirani zdravstvenik v intenzivni terapiji, to je 20 (52,6 %) anketirancev. 9 (23,7 %) jih dela kot srednja medicinska sestra ali zdravstveni tehnik v intenzivni terapiji. Delovno mesto srednja medicinska sestra ali zdravstveni tehnik na oddelku, diplomirana medicinska sestra ali diplomirani zdravstvenik na oddelku ter timska medicinska sestra pa imajo po trije (7,9 %) anketiranci. Največ, to je 19 (50 %), jih ima od 6 do 20 let delovne dobe v tej organizaciji. 18 anketiranih (47,4 %) ima do 5 let delovne dobe. 1 anketiranec (2,6 %) pa ima od 21 do 30 let delovne dobe. Nihče od anketirancev pa nima več kot 31 let delovne dobe.

### *3.5 Merski instrumentarij*

Anketni vprašalnik je naše avtorsko delo in je veljaven in objektivni. Sestavili smo ga februarja 2014 in obsega 4 splošna vprašanja zaprtega tipa in 5 vprašanj, ki se navezujejo na redne letne razgovore v organizaciji. Od tega sta 2 vprašanja zaprtega tipa in 3 vprašanja z ocenjevalno lestvico ter eno kontrolno vprašanje.

### *3.6 Postopek in statistične obdelave*

Primarni viri so bili pridobljeni z anketnimi vprašalniki. Razposlali smo povezavo do spletnega anketnega vprašalnika preko e-maila. Vsak udeleženec je v raziskavi sodeloval prostovoljno, z možnostjo odklonitve. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost.

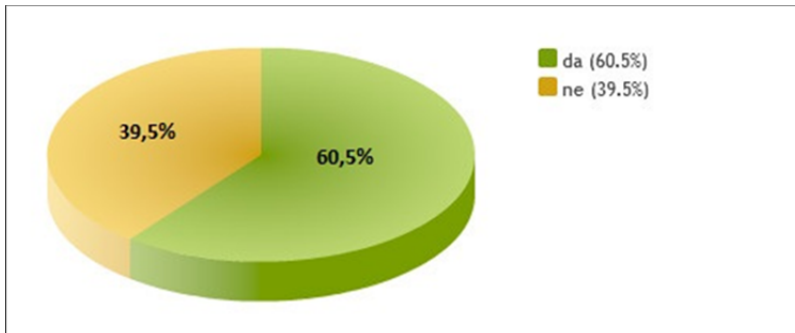
Sekundarne vire smo zbrali s študijem relevantne domače in tuje literature. Strokovno literaturo smo tako zbrali z medknjižnično izposajo v splošnih in strokovnih knjižnicah na področju Slovenije. V veliko pomoč pri pregledu slovenske in tuje literature nam je bil slovenski knjižnični informacijski sistem COBISS, kjer smo iskali s ključnimi besedami: redni letni razgovor ali letni razgovor, ki identificirajo raziskovalno nalogo. V bazi CINAHL smo za obdobje 2000–2014 iskali tuje objavljene članke, s ključnimi besedami: regular annual interview. Pri selekciji literature smo upoštevali tudi starost. Nekateri viri, ki so navedeni v članku, so starejši od desetih let, vendar so še vedno aktualni, zato so bili uporabljeni in citirani v delu.

Dobljene podatke smo uporabili za izdelavo članka. Podatke smo računalniško obdelali s pomočjo programa Microsoft Office Excel in jih prikazali v obliki grafov. Z njimi smo odgovorili na 5 raziskovalnih vprašanj.

## 4 Rezultati

Z anketnim vprašalnikom smo želeli izvedeti, ali so anketiranci že kdaj imeli redni letni razgovor, kako bi se počutili na njem, kaj jim ta pomeni in ali si v prihodnje želijo uvedbe rednih letnih razgovorov ter kaj od njih pričakujejo.

*Graf 1:* Udeležitev rednega letnega razgovora



*Vir:* Anketni vprašalnik, 2014.

Na vprašanje, ali so se že kdaj udeležili rednega letnega razgovora v tej organizaciji, je 23 anketirancev odgovorilo z da in 15 z ne.

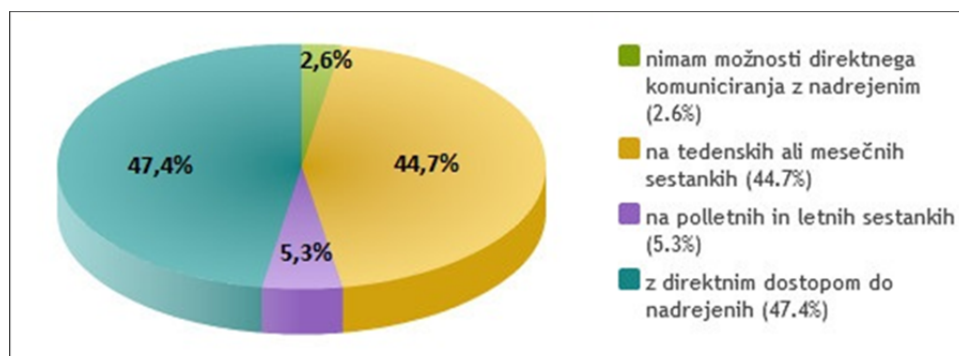
Tabela 1: Pomen rednega letnega razgovora

	1	2	3	4	5	X
Poznam namen rednih letnih razgovorov	3 (7,89 %)	5 (13,16 %)	12 (31,58 %)	10 (26,32 %)	8 (21,05 %)	3,68
Poznam tematiko rednih letnih razgovorov	5 (13,16 %)	4 (10,53 %)	7 (18,42 %)	12 (31,58 %)	10 (26,32 %)	3,47
Na redni letni razgovor bi se predhodno pripravil	8 (21,05 %)	5 (13,16 %)	7 (18,42 %)	9 (23,68 %)	9 (23,68 %)	3,16
Med razgovorom z vodjo bi bil popolnoma iskren	2 (5,26 %)	0	2 (5,26 %)	11 (28,95 %)	23 (60,53 %)	4,39
Na rednem letnem razgovoru bi se med razgovorom počutil sproščeno	2 (5,26 %)	4 (10,53 %)	6 (15,79 %)	11 (28,95 %)	15 (39,47 %)	3,87
Redni letni razgovor razumem kot poseg v zasebnost	10 (26,32 %)	7 (18,42 %)	12 (31,58 %)	6 (15,79 %)	3 (7,89 %)	2,61
Želim si uvedbe rednih letnih razgovorov	3 (7,89 %)	1 (2,63 %)	7 (18,42 %)	7 (18,42 %)	20 (52,63 %)	4,05
Obveznost oziroma zahteva kadrovske službe	2 (5,26 %)	7 (18,42 %)	14 (36,84 %)	5 (13,16 %)	10 (26,32 %)	3,37
Motivacija za nadaljnje delo	4 (10,53 %)	2 (5,26 %)	7 (18,42 %)	16 (42,11 %)	9 (23,68 %)	3,63
Možnost, da me vodja seznanj, kako je zadovoljen z mojim delom	2 (5,26 %)	2 (5,26 %)	7 (18,42 %)	11 (28,95 %)	16 (42,11 %)	3,97
Možnost, da vodjo seznanim z morebitnimi problemi, težavami pri svojem delu	1 (2,63 %)	1 (2,63 %)	4 (10,53 %)	12 (31,58 %)	20 (52,63 %)	4,29
Priložnost za napredovanje	4 (10,53 %)	8 (21,05 %)	5 (13,16 %)	11 (28,95 %)	10 (26,32 %)	3,39
Priložnost za osebni razvoj	3 (7,89 %)	5 (13,16 %)	6 (15,79 %)	13 (34,21 %)	11 (28,95 %)	3,63
Priložnost za izobraževanje	4 (10,53 %)	6 (15,79 %)	4 (10,53 %)	11 (28,95 %)	13 (34,21 %)	3,61
Priložnost za pogovor z vodjo	4 (10,53 %)	2 (5,26 %)	3 (7,89 %)	10 (26,32 %)	19 (50 %)	4
Možnost vzpostavitve dobrega oziroma boljšega odnosa med vodjo in mano	4 (10,53 %)	0	10 (26,32 %)	14 (36,84 %)	10 (26,32 %)	3,68

Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Anketiranci večinoma poznajo namen in tematiko rednih letnih razgovorov. Zaskrbljujoče je to, da jih kar 17 razume letni razgovor kot poseg v zasebnost in se nekateri med njimi med razgovorom ne bi počutili sproščeno in ne bi bili iskreni. Slabo za uvedbo letnih razgovorov je tudi to, da nekateri posamezniki v tem ne vidijo nobene priložnosti in možnosti za izboljšanje dela. Kar 15 anketirancev pa meni, da je to obveznost oziroma zahteva kadrovske službe.

Graf 2: Način trenutnega poteka pogovora o zadevah/temah, ki jih načeloma zajema redni letni razgovor



Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Vsi anketirani še niso imeli rednega letnega razgovora, zato smo jih povprašali o načinu trenutnega poteka pogovora o zadevah oziroma temah, ki jih načeloma zajema redni letni razgovor. Kar 18 anketiranih je odgovorilo, da imajo možnost direktnega dostopa do nadrejenih. 17 jih je odgovorilo, da se takšni pogovori odvijajo na tedenskih ali mesečnih sestankih. 2 pa sta odgovorila, da se takšni pogovori odvijajo na polletnih in letnih sestankih. 1 anketiranec je odgovoril, da nima možnosti direktnega komuniciranja z nadrejenim.

Tabela 2: Pomen uvedbe rednih letnih razgovorov

	1	2	3	4	5	X
Povečala učinkovitost dela zaposlenih	1 (2,63 %)	3 (7,89 %)	9 (23,68 %)	19 (50 %)	6 (15,79 %)	3,68
Izboljšala komunikacijo med zaposlenimi na kliniki	2 (5,26 %)	3 (7,89 %)	8 (21,05 %)	16 (42,11 %)	9 (23,68 %)	3,71
Povečala stopnjo zadovoljstva	3 (7,89 %)	2 (5,26 %)	12 (31,58 %)	14 (36,84 %)	7 (18,42 %)	3,53
Vzpodbudila zaposlene k novim idejam, zamislim	3 (7,89 %)	2 (5,26 %)	7 (18,42 %)	12 (31,58 %)	14 (36,84 %)	3,84
Nudila zaposlenim občutek, da so cenjeni in spoštovani	2 (5,26 %)	3 (7,89 %)	8 (21,05 %)	12 (31,58 %)	13 (34,21 %)	3,82
Povečala prizadevanja za doseganje boljših skupnih rezultatov	2 (5,26 %)	1 (2,63 %)	12 (31,58 %)	11 (28,95 %)	12 (31,58 %)	3,79
Nudila možnost za dodatno motiviranje in spodbujanje zaposlenega	2 (5,26 %)	1 (2,63 %)	8 (21,05 %)	13 (34,21 %)	14 (36,84 %)	3,95
Ne bi prinesla nobenih novosti ali izboljšav	12 (31,58 %)	10 (26,32 %)	7 (18,42 %)	5 (13,16 %)	4 (10,53 %)	2,45

Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Anketiranci večinoma menijo, da bi letni razgovor pripomogel k boljši komunikaciji, motivaciji, novim idejam, zadovoljstvu in spoštovanju. Vendar pa nekaj posameznikov meni, da uvedba letnih razgovorov ne bi prinesla nobenih novosti ali izboljšav.

## 5 Razprava

Z anketnim vprašalnikom smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. Prvo se je glasilo: »Ali sta namen in tematika rednih letnih razgovorov zaposlenim poznana?«. Z vprašalnikom smo ugotovili, da sta anketirancem namen in tematika rednih letnih razgovorov znana. Drugo vprašanje: »Kako bi se zaposleni počutili med izvedbo rednih letnih razgovorov?« Ugotovili smo, da se anketiranci niti ne strinjajo, da bi se pripravili na letni razgovor; strinjajo se, da bi bili med razgovorom z vodjo popolnoma iskreni; strinjajo se, da bi se med razgovorom počutili sproščeno, in ne strinjajo se, da je letni razgovor poseg v zasebnost. Tretje raziskovalno vprašanje je bilo: »Kaj zaposlenim pomeni redni letni razgovor?« Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvami, da je letni razgovor možnost, da jih vodja seznanja s tem, kako je zadovoljen z njihovim delom; možnost, da vodja seznanijo z morebitnimi problemi, težavami pri svojem delu; priložnost za pogovor z vodjo in možnost vzpostavitve dobrega oziroma boljšega odnosa med vodjo in njimi. Četrto vprašanje se je glasilo: »Ali si zaposleni uvedbe rednih letnih razgovorov želijo?« Ugotovili smo, da si anketiranci želijo uvedbe rednih letnih razgovorov. Peto vprašanje: »Kaj zaposleni pričakujejo od uvedbe rednih letnih razgovorov?« Anketiranci se najbolj strinjajo, da bi uvedba letnih razgovorov nudila možnost za njihovo dodatno motiviranje in spodbujanje; vzpodbudila bi jih k novim idejam, zamislim; nudila bi jim občutek, da so cenjeni in spoštovani, ter povečala prizadevanja za doseganje boljših skupnih rezultatov. Anketiranci pa se ne strinjajo s trditvijo, da uvedba letnih razgovorov ne bi prinesla nobenih novosti ali izboljšav.

Z raziskavo smo ugotovili, da se letni razgovori uporabljajo v zdravstvu, vendar ne redno in ne vsako leto. Veliko zaposlenih do 5 let se sploh še ni srečalo z letnim razgovorom in nimajo predstave, kako naj bi le-ta potekal. Vsi si želijo njihove uvedbe, vendar so kljub vsemu na meji pri odgovoru, da ta ne bi prinesel nobenih novosti in izboljšav. V današnjem času, ko v zdravstvu ni napredovanj in ko se vsi zaposleni borijo za ohranitev svojega delovnega mesta, se lahko vprašamo, kaj nam lahko nudi letni razgovor. Pravilni odgovor je boljša komunikacija med vodjo in zaposlenimi. S skupnimi močmi in takšnimi razgovori lahko uvedemo v zdravstveni tim boljšo komunikacijo in zaupanje med zaposlenimi. Še vedno lahko razmišljamo o osebnostnem razvoju in izobraževanju v stroki. V letnem razgovoru lahko z vodjo rešujemo probleme, ki se pojavijo pri našem delu in tako povečujemo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih v organizaciji.

## 6 Zaključek

Članek obravnava odnos udeležencev delovnega procesa in njihovih vodij do rednih letnih razgovorov. Zdravstvena ustanova oziroma organizacija mora natančno načrtovati svojo razvojno strategijo in določiti cilje, ki jih želi doseči v določenem obdobju, naloga vodij pa je, da zaposlene spodbujajo k boljšemu delovanju in h kakovostnejšemu doseganju ciljev. Da bo organizacija uspešna, je potrebna dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi, saj si bodo le tako povezano prizadevali za skupno dobro. Ob upoštevanju tega se med zaposlenimi ustvarijo boljši delovni odnosi, nadrejeni odkrijejo še neodkrite potencialne zaposlenih, izboljša se raven komuniciranja med zaposlenimi, boljša je kakovost dela, kar je ključno pri delu z bolniki in organizacijo vodi na poti k odličnosti. Uvajanje rednih letnih razgovorov v zdravstveno institucijo predstavlja za vodje priložnost, da se pričnejo s svojimi zaposlenimi pogovarjati o njihovem delu, ciljnih in pričakovanih, ki so pomembni za doseganje ciljev organizacije. Želimo, da bi redni letni razgovori zaposlenim predstavljali poglobljen pogovor, pri katerem bi se lahko vodja in zaposleni brez zadržkov pogovorila o vsem, pri katerem bi

vodje svojim zaposlenim predstavili predloge in jih motivirali za nadaljnje delo, in ne obveznosti oziroma zahteve kadrovske službe, kot meni večina zaposlenih.

## LITERATURA

1. Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: Založba GV.
2. Majcen, M. (2004). Redni letni razgovor: priročnik za vodje. Zbirka Kaj moram vedeti. Ljubljana: Založba GV.
3. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J., Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. Organizacija, Journal of management, Informatics and Human Resources, 46, št. 2, str. 55-63.
4. Mihalič, R. (2010). Kako izvedem letni razgovor, 30 minut za vodenje. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
5. Petkovšek, J. (2008). Letni razgovor je pomembno orodje za doseganje realnih ciljev. Spletna stran: [http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Letni\\_Razgovori\\_Apris](http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Letni_Razgovori_Apris) [Citirano 11. 2. 2014].
6. Vidal, G. (2007). So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore? Spletna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> [Citirano 11. 2. 2014].
7. Zakon o javnih uslužbencih (2007). Uradni list Republike Slovenije, št. 63.

## Zaznave kakovosti zdravstvenih storitev glede na spol in starost uporabnikov

UDK 364.69-052

**KLJUČNE BESEDE:** storitve, kakovost, zdravstvo, uporabniki, spol, starost

**POVZETEK** - Prizadevanja za kakovost zdravstvene oskrbe segajo v leto 1917. Pomeni celovito oceno med njenim trajanjem. S prvimi akreditacijami bolnišnic leta 1951 je bil odkrit pomen kakovosti zdravstvenih storitev. Njeni uporabniki jo ocenjujejo zelo različno. V raziskavi ugotavljamo razlike v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev glede na spol in starost uporabnikov v Sloveniji. Izvedli smo kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika po modelu Servperf in analizirali zaznave uporabnikov. Zastavili smo dve raziskovalni hipotezi, da obstajajo statistično pomembne razlike v oceni kakovosti storitev glede na spol in starost uporabnikov. Na podlagi rezultatov analize omenjenih dejavnikov smo hipotezi potrdili. V raziskavi predstavljamo rezultate ter uporabnost izsledkov, na podlagi katerih bodo zdravstvene ustanove lahko oblikovale nove smernice in vizijo za doseganje večjega zadovoljstva uporabnikov zdravstvenih storitev.

UDC 364.69-052

**KEY WORDS:** service, quality, health, users, gender, age

**ABSTRACT** - The efforts for quality health care date back to 1917. The quality of a service means its comprehensive assessment in the duration of this service. The importance of quality was discovered in 1951 with the first accreditation of hospitals. The quality of health services is assessed very differently by its users. In this study, we determine differences in perceptions of the quality of health services based on the gender and age of users in Slovenia. We conducted a quantitative survey using a questionnaire modelled on the Servperf. We analysed the perceptions of health service users based on their gender and age. We set two research hypotheses, which state that there are statistically significant differences in the assessment of service quality, based on the gender and age of users. Based on the results of the analysis of these factors, we confirmed the hypotheses. Our paper presents the research with presented results and the application of those results, which can be the basis for medical institutions to prepare new guidelines and a vision for achieving greater user satisfaction with health services.

### 1 Uvod

Kakovost zdravstvenih storitev je bila pomembna v vsej zgodovini medicine, še bolj pa v dobi sodobne medicine in organiziranih zdravstvenih sistemov. Kakovost se najpogosteje manifestira v obliki izidov zdravljenja in drugih indikatorjev - kazalnikov zdravja naroda. Takšne kazalnike lahko opredelimo kot trde, torej tiste, ki izvirajo iz subjektivne zaznave kakovosti storitve s strani uporabnikov. Ker pa je kakovost katerih koli storitev neločljivo povezana s subjektivno percepcijo uporabnika, je merjenje tako imenovanih mehkih sestavin enako pomembno. Zato je pomembno, da spoznamo vse dejavnike, ki vplivajo na celovito zaznavo in oceno kakovosti storitve.

### 2 Zaznave kakovosti zdravstvenih storitev

Zdravstvene storitve opravljamo z namenom, da uporabnikom ohranjamo ali izboljšujemo zdravje. Tudi če zdravstvenemu osebu to uspe, pa ne morejo natančno ugotoviti kolik, saj gre pri tem za nematerialno kakovost in ne za materialno količino, ki bi jo lahko izmerili ali stehali (Česen, 2003).

Ivanko (2007) povezuje kakovost s pojmovanjem nečesa dobrega, če ne celo odličnega. Vendar poudarja, da je tako pojmovanje kakovosti izdelka ali storitve lahko enostransko, saj lahko isti izdelek oziroma storitev prvi uporabnik oceni kot odlično, drugi pa kot zadovoljivo. Splošna opredelitev pojma kakovosti ne obstaja. Dojemanje kakovosti je odvisno od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom.

Kakovost v zdravstvu se spreminja s poviševanjem ozaveščenosti uporabnikov, z njihovimi pričakovanji, s tehnološkim razvojem in spremembami v standardu njihovega življenja (Gopee in Galloway, 2009). Kakovost zdravstvene oskrbe lahko suvereno ocenjujejo predvsem njeni uporabniki, saj jo je kljub različnim načinom zagotavljanja odgovornosti, posluževanja in kakovosti zelo težko oceniti, ne da bi jo izkusili uporabniki sami. Šele osebno izkustvo namreč omogoča dokončno oceno kakovosti. Temeljni cilj vsake zdravstvene politike je, da so strokovna, gospodarska in družbena kakovost v pozitivni korelaciji (povz. po Kersnik, 2003). Uporabniki, ki višje ocenjujejo kakovost zdravstvenih storitev, so bolj pozitivno usmerjeni ter se lažje spopadajo z boleznimi in tako tudi hitreje okrevajo. Kakovost se začne z uporabnikovo potrebo in konča z njegovo zaznavo. Če uporabniki želijo več zanesljivosti, potem je to tisto, kar pomeni kakovost v njihovih očeh. Izboljšave kakovosti so pomembne le, če jih zaznajo tudi uporabniki (Kotler, 1998).

Zamisel o nenehnem izboljševanju kakovosti izhaja iz proizvodnih organizacij, ki se soočajo z ostro konkurenco globalnega trga. Za večino je rešitev predvsem v neprestanem izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev. Kakovost storitev v zdravstvu zahteva spremembe, ki zadevajo predvsem način dela izvajalcev. Spremembe zahtevajo prilagajanje in prinašajo negotovost, zato mora biti izboljševanje kakovosti sistematično in sistemsko ter mora upoštevati probleme, ki se pojavljajo pri uvajanju sprememb. Prav to daje izboljševanju kakovosti globlje razsežnosti. Nadzor, ocenjevanje in zagotavljanje kakovosti so dejavnosti, ki same zase le malo prispevajo k želenim spremembam na bolje. Z vključitvijo v sistem vodenja kakovosti pa lahko pomembno vplivajo na celovito obvladovanje kakovosti (Kersnik, 1995).

Zaznave kakovosti zdravstvenih storitev bomo preverjali na podlagi modela Servperf, avtorjev Cronina in Taylorja (1992), ki je nastal kot rezultat kritik modela Servqual. Servperf za razliko od Servquala meri le uporabnikove zaznave kakovosti storitev in ne več pričakovanj. Model Servperf temelji na uporabnikovi izkušnji s prejeto storitvijo v določenem času. Strokovnjaki zato menijo, da meri Servperf kakovost storitev bolj natančno kot Servqual. Avtorja sta z novim modelom dosegla povečanje učinkovitosti pri spraševanju uporabnikov storitev, saj je število vprašanj v primerjavi s predhodnim modelom prepolovljeno (Cronin in Taylor, 1992).

### **3 Ocene zaznav kakovosti zdravstvenih storitev**

Naidu (2009) je na podlagi preučevanja člankov tujih avtorjev poudaril, kako pomembno je preučevanje dejavnikov kakovosti, ki vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov zdravstvenih storitev. Izmed množice vplivnih dejavnikov smo se v naši raziskavi usmerili le na demografske dejavnike. V tem članku skušamo ugotoviti razlike v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev v Sloveniji.

#### *3.1 Raziskava*

Raziskavo smo izvedli v drugi polovici leta 2012 in v prvi polovici leta 2013. Anketni vprašalnik je bil oblikovan po modelu Servperf in po preučitvi v fokusni skupini prilagojen za preučevanje zaznav v zdravstvu. Trditve, s katerimi smo ugotavljali zaznave zanesljivosti, odzivnosti, zaupanja, usmerjenosti k uporabnikom in ostale elemente, predstavljajo osnovo za oceno kakovosti storitev v zdravstvu. Uporabniki zdravstvenih storitev so svoje mnenje izrazili s stopnjo strinjanja po Likertovi lestvici od ena (popolnoma se ne strinjam) do sedem (popolnoma se strinjam). Namen raziskave je bil ugotoviti, ali obstajajo razlike v ocenah



kakovosti zdravstvenih storitev glede na spol in starost. Za dosego zastavljenih ciljev smo oblikovali domnevi, s katerimi smo ugotavljali razlike v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev glede na preučevani spremenljivki. Analizirali smo mnenja uporabnikov zdravstvenih storitev na primarni in sekundarni ravni.

### *3.2 Vzorec*

Za namen raziskave smo obiskali 18 zdravstvenih domov in 10 bolnišnic po Sloveniji ter osebno anketirali 960 oseb, kar predstavlja reprezentativni vzorec. Njihova starost je bila nad 18 let. Na anketo so odgovarjali uporabniki zdravstvenih storitev, ki so se identificirali tudi po spolu in s stopnjo izobrazbe.

### *3.3 Ugotavljanje razlik v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev glede na spol*

Pri pregledu relevantne literature smo zasledili članek, ki so ga izvedli Fink et al. (2013). V svoji raziskavi so preučevali kakovost storitev v dolenjski regiji. Ugotovili so, da ženske nižje ocenjujejo kakovost zdravstvenih storitev kot moški. Do podobne ugotovitve sta prišla tudi Bendall-Lyon in Powers (2002). V svojem članku navajata, da ženske na splošno nižje ocenjujejo kakovost zdravstvenih storitev tako na splošno kot za posamezne dejavnosti v zdravstvu. Z zastavljeno hipotezo smo želeli dokazati, da ženske nižje ocenjujejo kakovost zdravstvenih storitev kot moški uporabniki na področju celotne Slovenije.

Obravnavali smo skupaj 960 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki smo jih pridobili od uporabnikov zdravstvenih storitev s področja cele Slovenije. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 544 (56,7 %) žensk in 416 (43,3 %) moških. Analiza rezultatov je pokazala, da so moški v povprečju ocenili kakovost storitev višje (5,91) kot ženske (5,29). Hipotezo potrdimo, v nadaljevanju pa posredujemo pridobljene rezultate raziskave, ki smo jih omejili na vse preučevane trditve glede na spol. Rezultate prikazujemo v spodnji preglednici.

*Tabela 1: Rezultati ankete zaznav kakovosti zdravstvenih storitev*

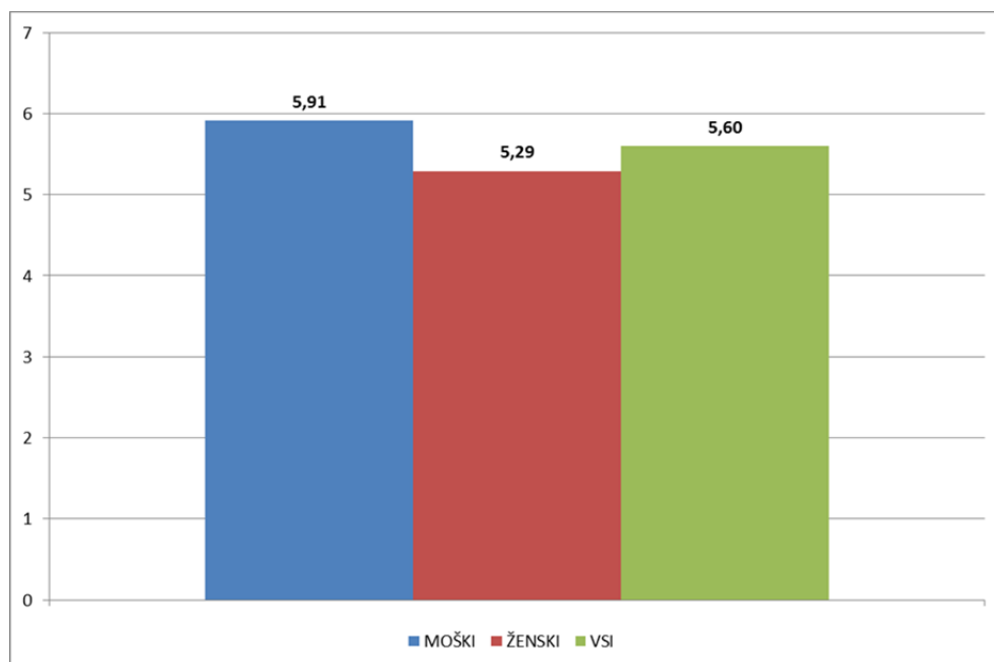
Trditve	Povprečna ocena		
	moški	ženski	skupaj
Zdravstveno osebje mi prisluhne in me seznanjajo s stvarmi, ki so pomembne.	5,64	5,64	5,64
Naročanje je vedno točno.	5,34	5,21	5,27
Vedenje zdravstvenega osebja ustvarja vtis o zanesljivosti storitev.	5,61	5,51	5,55
Čakalna doba na obisk pri zdravniku je sprejemljiva.	5,14	4,99	5,06
Naročanje je dovolj jasno in uporabnik storitev je na vrsti po razporedu.	5,31	5,15	5,22
Zdravstveno osebje ima dober odnos do uporabnikov.	5,71	5,64	5,67
Obisk pri zdravniku je izpolnil moja pričakovanja.	5,8	5,73	5,76
Delovni čas ambulante je primeren.	5,67	5,65	5,66
Zdravstvenemu osebju popolnoma zaupam.	5,7	5,62	5,66
Zdravstveno osebje je poskrbelo, da je pogovor potekal zaupno.	5,94	5,89	5,91
Zdravstveno osebje je zagotovilo zasebnost, če je bilo potrebno.	5,96	5,93	5,94
Zdravstveno osebje mi nameni dovolj pozornosti.	5,7	5,72	5,66
Zdravstveno osebje je spoštljivo in vljudno do uporabnikov.	5,77	5,7	5,73
Zdravstveno osebje razume potrebe in želje uporabnikov storitev.	5,7	5,63	5,66
Zdravstveno osebje upošteva potrebe in želje uporabnikov storitev.	5,59	5,53	5,56
Dostopnost do zdravstvene ustanove je primerna.	4,68	4,59	4,63
Parkirni prostori so primerni.	4,48	4,3	4,38
Čakalnice in ambulante so urejene in čiste.	6,09	6,1	6,1
Oprema v ambulantah je sodobna.	5,97	6,04	6,01
Zdravstveno osebje je urejeno in prepoznavno oblečeno.	6,23	6,31	6,28
Napisi, oznake, oglasne deske v stavbi so dobro vidne.	6,21	6,22	6,21

N = 960

Skupna statistika nam je dala povprečno višje vrednosti ocen moških pri večini trditve. Nižje so v povprečju ocenili le trditve, ki se nanašajo na čistost čakalnic in ambulant, opremo v ustanovah, urejenost in prepoznavnost zdravstvenega osebja in vidnost napisov, oznak na oglasnih deskah. Trditve, da zdravstveno osebje prisluhne in seznanjajo uporabnike s pomembnimi stvarmi, sta oba spola v povprečju ocenila enako (5,64).

Spodnji graf predstavlja povprečne vrednosti ocen kakovosti zdravstvenih storitev glede na spol.

*Graf 1: Povprečne vrednosti ocen kakovosti zdravstvenih storitev*



(N = 960)

### *3.4 Ugotavljanje razlik v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev glede na starost*

Poleg zgoraj omenjenih raziskav, ki so ugotovljale zaznave kakovosti zdravstvenih storitev s strani njihovih uporabnikov glede na spol in tudi glede na starost, smo zasledili tudi raziskavo iz leta 1996 (Butler et al.), v kateri je avtor poleg pomembnosti zadovoljstva družine in prijateljev z oskrbo bolnika, obravnaval tudi oceno kakovosti glede na spol, višino dohodka, izobrazbo in starost. Na podlagi predhodnih ugotovitev smo zastavili raziskovalno hipotezo, s katero smo želeli ugotoviti, ali obstajajo razlike v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev glede na starost uporabnikov.

Največ anketirancev je bilo starih od 30 do 40 let (21,8 %). Sledijo jim tisti v starosti od 40 do 50 let (18,8 %) in nato v starosti od 60 do 70 let (18,1 %).

16,0 % je bilo anketirancev v starosti od 50 do 60 let, 13,6 % pa jih je bilo mlajših od 30 let. Najmanjši delež anketiranih uporabnikov zdravstvenih storitev predstavljajo starejši od 70 let (11,7 %).

V nadaljevanju na kratko povzemamo rezultate izvedene analize. Izvedli smo analizo korelacije in pručevali vse trditve uporabnikov glede na njihovo starost, saj nas je zanimalo, ali so obravnavane trditve, s katerimi ocenjujemo kakovost storitev, medsebojno povezane. Pearsonov koeficient korelacije nam določa, kako močne povezave obstajajo med posameznimi spremenljivkami. Koeficient se giblje v intervalu med -1 in +1. Če se koeficient bliža vrednosti +1, so spremenljivke bolj medsebojno povezane. Ugotovili smo, da na podlagi korelacije obstajajo tako povezane kot nepovezane spremenljivke glede na starost.

Pozitivne povezave glede na starost zasledimo skoraj pri vseh preučevanih trditvah, izjeme so le dostopnost do zdravstvene ustanove in primernost parkirnih prostorov, kjer zasledimo negativno povezavo. Iz tega lahko sklepamo, da starost uporabnikov ni v povezavi s preučevanimi trditvami.

Šibke pozitivne povezave zasledimo tudi pri urejenosti in prepoznavnosti zdravstvenih delavcev, kar pomeni, da na rezultat ocene te trditve poleg starosti uporabnikov vplivajo tudi drugi dejavniki. Hipotezo, da obstajajo razlike v zaznavah kakovosti zdravstvenih storitev glede na starost uporabnikov, potrdimo.

## 4 Zaključek

Rezultati raziskave omogočajo izvajalcem zdravstvene dejavnosti na primarni ravni – zdravstvenim domovom in na sekundarni ravni – bolnišnicam razmislek o spremembah obstoječih načinov dela, organiziranosti, vedenja in urejenosti osebja, urejenosti prostorov in drugih elementov, ki vplivajo na zaznave kakovosti zdravstvenih storitev s strani uporabnikov. Takšne dobre prakse lahko postanejo vodila in orodja za izboljševanje kakovosti zdravstvenih storitev.

Kakovost zdravstvenih storitev je povezana z eno naših temeljnih in najvišje umeščenih vrednot – zdravjem. Zato je ocenjevanje kakovosti tovrstnih storitev vedno povezano z močnimi subjektivnimi percepcijami uporabnikov. Slednja percepcija pa je pogosto in močno povezana s čustveno komponento posameznika in pod tem vplivom v negativni korelaciji z zaznavami kakovosti zdravstvene storitve. Ta trditev odpira nove možnosti za poglobljeno raziskovanje vpliva psiholoških dejavnikov na zaznave uporabnikov.

## LITERATURA

1. Bendall-Lyon, D., Powers, T. L. (2002). The impact of gender differences on change in satisfaction over time. *Journal of consumer marketing*, 19, št. 1, str. 12-23.
2. Butler, D., Oswald, S., Turner, D. (1996). The effects of demographics on determinants of perceived health-care service quality. The case of users and observers. *Journal of management in medicine*, 10, št. 5, str. 8-20.
3. Cronin, J., Taylor, A. S. (1992). Measuring service quality. A reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56, št. 3, str. 55-68.
4. Česen, M. (2003). *Management javne zdravstvene službe*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
5. Fink, N., Bošković, D., Dumičić, K. (2013). Ugotavljanje kakovosti zdravstvenih storitev na Dolenjskem. V: Filej, B. (ur.). *Interdisciplinarno povezovanje za pretok znanja med teorijo in prakso. Zbornik povzetkov: 3. znanstveni simpozij z mednarodno udeležbo*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede.
6. Gopee, N., Galloway, J. (2009). *Leadership and management healthcare*. London: Sage.
7. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Kersnik, J. (1995). *Kakovost v splošni medicini*. Ljubljana: Sekcija za splošno medicino SZD.
9. Kersnik, J. (2003). *Bolnik v slovenskem zdravstvu: monografija o zadovoljstvu bolnikov in organizaciji pritožnega sistema*. Ljubljana: Združenje zdravnikov družinske medicine SZD.
10. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

11. Naidu, A. (2009). Factors affecting patient satisfaction and healthcare quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22, št. 4, str. 366-381.

# Uloga menadžmenta u planiranju i obrazovanju ljudskih potencijala

UDK 005:658.3:374

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment, vodenje, rukovođenje, ljudski potencijali

**POVZETEK** - U najopćenitijem smislu, zadaća je menadžmenta koordinacija ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja utvrđenih ciljeva. Planiranje ljudskih potencijala podrazumijeva skup aktivnosti kojima je cilj da se stvore mogućnosti da zaposleni realiziraju vlastite potencijale. Proces planiranja ljudskih potencijala moguće je sagledati kroz definiranje misije, vizije i strategije organizacije, povezivanje aktivnosti ljudskih potencijala s vizijom, misijom, strategijom, politikom i ciljevima organizacije, plan regrutiranja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala te stalno praćenje učinka i usmjeravanja prema razvoju. Menadžment mora uspostaviti mehanizam za identifikaciju potrebnih sredstava te aktivno sudjelovati u analizi i planiranju potreba za obrazovanjem ljudskih potencijala.

**KEY WORDS:** management, guidance, leadership, human resources

**ABSTRACT** - In the most general sense, the objective of the management is the coordination of human and material resources in order to achieve objectives. The planning of human resources means several activities whose goal is to create possibilities for employees to realise their potentials. The process of planning human resources can be viewed through defining the mission, vision and strategy of an organisation, linking human resource activities with the vision, mission, strategy, policy and objectives of the organisation, the recruitment plan, the selection and development of human resources and constant performance monitoring and guiding toward development. The management should implement a mechanism to identify needed assets and actively participate in the analysis and planning the need for human resource education.

## 1 Regulacijske funkcije organizacije

U poslovnoj komunikaciji često je u uporabi pojam menadžment. U najopćenitijem smislu, njegova je zadaća koordinacija ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja utvrđenih ciljeva (Staničić, 1999, str. 539).

Menadžment (engl. management) je višeznačan pojam koji se odnosi na način obavljanja svih regulacijskih funkcija (upravljanje, rukovođenje, izvršenje) u uvjetima kad se javljaju elementi tržišta (Jurina 2008:92).

Menadžmentom se označava:

- proces koordinacije i učinkovitog korištenja ljudskih i materijalnih resursa da bi se postigli određeni ciljevi; preciznije, to je proces planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i resursa organizacije sa svrhom postizanja ciljeva organizacije
- nositelje i realizatore menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno skupinu ljudi koja u organizacijama usmjerava i koordinira aktivnosti i resurse
- specifična disciplina, odnosno ukupno znanje i praksu na području upravljanja i rukovođenja; često se smatra posebnim čimbenikom proizvodnje i najvažnijim resursom organizacije (Grupa autora, 1991, str. 266).

Pojmom menadžment »obuhvata se kompleks vođenja poslovanja u svim vrstama organizacija – preduzećima, radnjama, ustanovama, javnim službama itd.« (Radovanović, Marković, 2005, str. 53). Bez obzira je li riječ o skupu postupaka u nekome radnom procesu ili skupini organizatora određene organizacije (Koren, 2003, str. 181), za uspješan menadžment najvažnije je postaviti »asne i prepoznatljive ciljeve i vrijednosti i s njima uskladiti sredstva za njihovo postignuće.« (Antić, 2000, str. 296). Uspješan menadžment treba

imati jasnu viziju organizacije, definirani plan za budućnost, vjeru u sebe i ljude te sposobnost zornog predočavanja (Smith, 2002, str. 13).

»Temeljni zadatak menadžmenta je očuvanje i razvoj poduzeća.« (Osmanagić-Bedenik, 1998, str. 41). Za postizanje što boljeg odnosa ulaganja u poslovanje i rezultata rada menadžment koristi metode poslovnog upravljanja. Kreativnost u vođenju, upravljanje, postupci i organizacija sigurno su put prema ostvarivanju postavljenih zadaća (Mijatović, 2000, str. 181). »To znači da menadžment više ne može da se oslanja na imitacije, kopiranja tuđih ponašanja, već je neophodno da razvije svoje modele, svoje postupke i svoj način odlučivanja. Ovaj period mogli bismo nazvati kreativnim, a ne reproduktivnim menadžmentom.« (Černiček, Tot, 2004, str. 152-153).

Menadžment se dijeli na pet podfunkcija (procesnih funkcija), odnosno zasebnih poslovnih aktivnosti: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i nadzor (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999, str. 381-383).

Prema razinama djelovanja postoje tri funkcije menadžmenta: strateška, izvršno-taktička i nadzorna (Tudor, Srića, 1998, str. 137). Na strateškoj djeluju upravljači-menedžeri (engl. managers), na izvršno-taktičkoj rukovoditelji (executives ili directors) te na nadzornoj voditelji, šefovi, nadglednici (supervisors).

»Strateški menadžment se odnosi pretežno na upravljanje i obuhvata razmatranje o viziji, misiji, ciljevima, tržišnoj i strateškoj poziciji firme, kao i o ciljevima i globalnom i dugoročnom planiranju. Operativni menadžment govori o funkcijama u preduzeću.« (Ristić et al., 2005, str. 36). U skladu s tim, upravljanje podrazumijeva stratešku razinu, a rukovođenje izvršnu i nadzornu razinu.

Menadžment se najčešće ne prevodi na nacionalne jezike, već se zadržava u izvornom obliku u stručnoj literaturi. Radi lakšeg operiranja autori mu određuju značenje. Kod nas se pojam menadžmenta operacionalizira kroz dvije funkcije – upravljanje i rukovođenje.

Riječ je o dvjema međusobno povezanim funkcijama kojima je cilj postizanje uspjeha u poslovanju. U terminologiji susrećemo različite izričaje. U anglosaksonskoj praksi za upravljanje postoje izrazi: direction, management, governing, administration, control, dok se za izvršnu funkciju ili vođenje koriste nazivi: guidance, leadership, management, generalship. Upravljanje i rukovođenje dva su temeljna regulativna procesa u organizaciji. Upravljanje je nadređeno rukovođenju. Rukovođenje je izvršna funkcija upravljanja.

## **2 Upravljanje ljudskim potencijalima**

»Ljudski potencijali označavaju količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koji su potrebni za funkcioniranje i razvoj neke organizacije ili društvene zajednice, a čiji su nositelji ljudi.« (Jurina, 2008, str. 220).

Upravljanje ljudskim potencijalima (eng. Human Resources Management) jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta. Temeljni su zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima:

- popunjavanje radnih mjesta
- zadržavanje i motiviranje kvalitetnih radnika
- stalno obrazovanje, usavršavanje i razvoj radnika.

Upravljanje ljudskim potencijalima temelji se na pretpostavci da se radnici nalaze u okruženju (unutarnjem i vanjskom) koje od njih traži prilagodbu u cilju njihovog uspješnog profesionalnog razvoja.

Ljudski potencijali značajan su čimbenik organizacije jer pokreću sve ostale resurse. Njima treba dobro upravljati i kordinirati kako bi se iskoristio potencijal organizacije za njezino funkcioniranje i razvoj. Njima se obuhvaća i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspjeh organizacije.

Glavno obilježje upravljanja ljudskim potencijalima jeste njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije, pridonijeti konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrijednosti.

Zadaća menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih potencijala su defiranje: vizije, misije, dugoročnih ciljeva, strategije, politike i odlučivanja o ljudima u organizaciji (Jurina, 2009, str. 50).

Menadžerska funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od dvije skupine zadaća:

- razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije i usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcije.

Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija sastoji se od niza procesa i organizacijskih oblika. Procesi se razrađuju na: predviđanje potreba, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagradivanje, obrazovanje, razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.

Glavni se podsustavi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na: zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menadžerskih potencijala, informiranje u području ljudskih potencijala.

Svaki od tih podsustava sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

### **3 Planiranje ljudskih potencijala**

Planiranje ljudskih potencijala podrazumijeva skup aktivnosti kojima je cilj da se stvore mogućnosti da zaposleni realiziraju vlastite potencijale.

Proces planiranja ljudskih potencijala odgovara na nekoliko naizgled vrlo jednostavnih pitanja: koliko nam ljudi treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno stručnosti nam trebaju, kako osigurati potrebne ljude, kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 183).

Planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala te problema i posljedica s kojima se suočavaju organizacije koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja.

Proces planiranja ljudskih potencijala moguće je sagledati kroz nekoliko segmenata:

- definiranje misije, vizije, strategije, politike i ciljeva organizacije



- povezivanje aktivnosti ljudskih resursa s vizijom, misijom, strategijom, politikom i ciljevima organizacije
- plan regrutiranja, selekcije i razvoja ljudskih resursa
- stalno praćenje učinka i usmjeravanja prema razvoju.

Prilikom definiranja misije, vizije i strategije organizacije i povezivanja s aktivnostima ljudskih potencijala, riječ je o potrebi uključivanja organizacije u najširi društveni okvir i definiranje uloge koju treba ostvariti u korelaciji s okruženjem.

Vizija odgovara na pitanje što će organizacija biti i kako će ona izgledati u budućnosti. Misija odgovara na pitanje kako ostvariti zamišljenu sliku, dok strateški cilj odgovara na pitanja što i kada. Odabrana strategija odgovara na pitanje čime, a strateški mjerni sustav, s uključenim sustavom mjerenja stvaranja nove vrijednosti, odgovara na pitanje koliko.

Tek je međusobnom interakcijom temeljnih odrednica razvoja organizacija i sustava moguće dostići odabrane strateške ciljeve. Za obradu ovako složenoga organizacijsko-razvojnog projekta upotrebljavaju se suvremeni pristupi, prikladne strategije i metode za njihovu realizaciju.

Pri domišljanju vizije i definiranju misije, čiji su sadržaji kvalitativno opisani, organizacija mora poznavati svoju polaznu poziciju i na temelju toga odrediti kvantificirani strateški cilj. Do realizacije ili dostizanja utvrđenog strateškog cilja dolazi se pretpostavljenom dinamikom dostizanja utvrđenih međuciljeva, a to znači dinamikom koju će diktirati odabrana strategija.

Utvrđivanjem misije osnivač organizacije odredio je njezinu svrhu postojanja, odnosno društvenu ulogu. Riječ je o zadanome okviru na temelju kojeg menadžment izrađuje viziju organizacije. Na temelju jasne i ostvarive vizije menadžment donosi strategiju kao potporu ostvarivanju misije. Definirana je strategija kvalitetna podloga za utvrđivanje politike, čijim donošenjem organizacija dokazuje svim zainteresiranim stranama svoju opredijeljenost za izgradnju i razvoj organizacije.

Politika organizacije provodi se ostvarivanjem jasno definiranih i mjerljivih ciljeva. Politiku određuje i dokumentira menadžment organizacije. Politika mora biti usklađena s općim ciljevima organizacije, očekivanjima te potrebama njezinih korisnika. Politika mora biti razumljiva, provoditi se i održavati na svim razinama organizacije. Na temelju utvrđene politike, organizacija donosi ciljeve.

Viziju, strategiju, politiku te ciljeve utvrđuje menadžment. Obveza menadžmenta je osigurati da su ciljevi uspostavljeni na odgovarajućim funkcijama i razinama organizacije te mjerljivi u skladu s politikom. U svim organizacijskim jedinicama, praktički na svakom radnom mjestu, vrši se operacionalizacija ciljeva. Oni mogu biti dugoročni (opći) i kratkoročni (posebni).

Ciljevi moraju: biti u skladu s politikom organizacije, voditi računa o stupnju zadovoljenja korisnika i organizacije i biti konkretni i mjerljivi.

O rezultatima ostvarivanja ciljeva treba informirati zaposlenike te utvrditi odgovornost za realizaciju ciljeva na svim razinama organizacije.

Osim kroz definiranje misije, vizije, strategije, politike i ciljeva organizacije i povezivanje aktivnosti ljudskih potencijala s vizijom, misijom, strategijom, politikom i ciljevima

organizacije, proces planiranja ljudskih potencijala moguće je sagledati i kroz regrutiranje, selekciju i razvoj ljudskih potencijala (Grubić-Nešić, 2005, str. 217- 224).

Regrutiranje predstavlja proces prikupljanja ljudskih potencijala (unutarnje i vanjske ponude) koji se nastavlja stvaranjem lista užih izbora i njihovom selekcijom. Ciljevi regrutiranja odnose se na privlačenje što većeg broja kvalitetnih kadrova.

Selekcija je skup postupaka koji podrazumijeva unaprijed predviđene metode i tehnike u pravcu stvaranja mogućnosti za izbor kandidata koji bi najbolje odgovarali zahtjevima posla. Metode selekcije su najčešće konvencionalne (prijava na natječaj, životopis, diplome o završenom obrazovanju, certifikati itd.) i nekonvencionalne (grafotestovi, poligrafska ispitivanja itd.).

Razvoj ljudskih potencijala podrazumijeva sljedeće aspekte razvoja: razvoj ljudskih potencijala, procesa upravljanja, razina korištenja znanja te razvoj komunikacije između pojedinaca, organizacijskog znanja i tehnologija sa sustavom upravljanja njima. Za menadžment i organizaciju u cjelini važno je da usuglašavanje razvoja svih navedenih aspekata.

Proces planiranja ljudskih potencijala moguće je sagledati kroz stalno praćenje učinka i usmjeravanja prema razvoju. Menadžment treba biti usmjeren prema stalnoj učinkovitosti i sustavno održavati i unapređivati poslovanje. Jednako tako menadžment mora biti usmjeren prema razvoju ljudskih potencijala. Zaposlenici su neprocjenjivi kapital koji može u znatnoj mjeri povećati vrijednost organizacije. Stoga je briga o zaposlenicima, njihovom znanju, kreativnosti i stručnosti od izuzetnog značaja.

Organizacije koje sustavno i dugoročno planiraju svoje ljudske potencijale, kao sastavni dio poslovnog planiranja, uspješnije su u svojem razvoju te omogućavaju veće zadovoljstvo i motivacija zaposlenih.

#### **4 Obrazovanje ljudskih potencijala**

Organizacija mora osigurati potrebna sredstva za plan potreba za zaposlenicima, njihovo obrazovanje, nabavku opreme, financijska sredstva (materijalni troškovi, plaće zaposlenika, investicije) itd. Menadžment mora uspostaviti mehanizam za identifikaciju potrebnih sredstava te aktivno sudjelovati u analizi i planiranju potreba za obrazovanjem ljudskih potencijala (Funda, 2008, str. 29).

Menadžment mora omogućiti obrazovanje zaposlenika. Obrazovanje je nužno za podizanje stupnja svjesnosti o kvaliteti izvršavanja poslova uopće jer jedino se tako može u potpunosti sagledati cilj i svrha poslovanja i sve mogućnosti koje on nudi. Cilj obrazovanja je da se «poveća učinkovitost rada i ostvari vrhunska kvaliteta proizvoda i usluga te da se na taj način stvori osnova za povećanje plaća i zadovoljstva svih zaposlenika» (Vujić, 2000, str. 206).

Menadžment u području ljudskih potencijala treba: osigurati kvalitetno obrazovanje svih zaposlenika, osigurati potrebna znanja i vještine i naglašavati ekipni pristup učenju.

Ljudi moraju biti kompetentni u obrazovanju, vještinama i iskustvu. U tu svrhu organizacija mora: odrediti nužno obrazovanje, zadovoljiti potrebe (obrazovanjem ili drugim radnjama),

procijeniti učinkovitost tih radnji, naznačiti zaposlenicima važnost i suštinu njihovih aktivnosti i održavati prikladne zapise o obrazovanju, vještinama i iskustvu.

Ljudi su neizostavni čimbenik kvalitete proizvoda i usluga. Samo motivirani i obrazovani zaposlenici, koji upotrebljavaju ispravnu opremu, mogu ostvarivati proizvode visoke kvalitete. Ako je zanemaren ljudski čimbenik, svaki napor da se poboljša kvaliteta osuđen je na propast.

Briga o zaposlenicima, njihovom znanju, kreativnosti i stručnosti od izuzetnog je značaja. Ulaganje u obrazovanje zaposlenika znatno povećava bilancu stanja organizacije znanja. Vidljivi, tj. mjerljivi prihodi ne pokazuju točnu vrijednost organizacije. Nepochjenjivi kapital, ali i potencijal čine obrazovani zaposlenici. «Kompetentni zaposlenici mogu u znatnoj mjeri povećati ukupnu vrijednost ne samo organizacije znanja, već i tržišnu vrijednost organizacije» (Funda, 2005, str. 524).

Plan obrazovanja treba sadržavati:

- analizu performansi zaposlenih (utvrđuje nedostatke u radu svakog zaposlenog)
- plan potreba u organizaciji (integralni je dio plana ljudskih potencijala)
- vrste obrazovanja (mentorstvo, orijentacija, dopuna profila, pripravnički staž, profesionalno i tehničko osposobljavanje, dopunsko obrazovanje, rotacija i privremeni premještaj, specijalne zadaće, redovito i izvanredno školovanje, obrazovanje menadžera)
- vrednovanje obrazovnih pokušaja (nakon završetka obrazovanja organizacija mora utvrditi koliko su dosegnuti standardi, jesu li kandidati profitirali učenjem te je li obrazovanje bilo u funkciji proizvodnosti, napredovanja i ciljeva organizacije).

Plan obrazovanja zaposlenika utvrđuje menadžment. On može biti: dugoročni (sadrži ciljeve i smjernice obrazovanja zaposlenika) i godišnji (detaljno utvrđuje koga, kada, kako i za što treba obrazovati).

Navedenim dokumentima planira se nadzor izvođenja raznih oblika obrazovanja te predviđaju troškovi obrazovanja.

Menadžment treba definirati jasan plan obrazovanja svih zaposlenika, što podrazumijeva sljedeće:

- izradu plana obrazovanja zaposlenika na temelju potreba
- praćenje obrazovanja
- realizaciju plana obrazovanja
- organiziranje unutarnjih i vanjskih oblika obrazovanja
- evidenciju završenih unutarnjih i vanjskih oblika obrazovanja zaposlenika
- evidenciju baze podataka o zaposlenicima i njihovom obrazovnom profilu
- stalno praćenje svih promjena na tom području
- savjetodavnu ulogu u definiranju politike obrazovanja u organizaciji.

Menadžment treba aktivno sudjelovati u analizi i planiranju potreba za obrazovanjem te prihvaćanju plana obrazovanja. U realizaciji navedenog potrebna je dobra komunikacija radi pojašnjavanja potreba za učenjem te prednostima koje će zaposlenici osobno i organizacija u cjelini ostvariti njihovim uključivanjem u obrazovanje. Na taj način organizacija osigurava kvalitetnu ekipu za realizaciju vizije, misije i poslovne strategije.

## 5 Zaključak

Danas se organizacije, bez obzira na veličinu, suočavaju sa zahtjevima unositosti, kvalitete, tehnologije i održivog razvoja. Da bi stalne pritiske pretvorile u konkurentske prednosti, organizacije trebaju sustavno održavati i unapređivati svoje poslovanje.

Briga o zaposlenicima, njihovu znanju, kreativnosti i stručnosti od izuzetnog je značaja. Stručni i obrazovani zaposlenici neprocjenjivi su kapital koji može u znatnoj mjeri povećati vrijednost ne samo organizacije znanja, već i ukupnu bilancu organizacije.

Menadžment mora shvatiti da je ulaganje u ljudske potencijale neophodan uvjet opstanka u sve oštrijim uvjetima svjetskoga tržišta.

Menadžment treba biti usmjeren prema stalnoj učinkovitosti i sustavno održavati i unapređivati poslovanje. Jednako tako menadžment mora biti usmjeren prema razvoju ljudskih potencijala. Zaposlenici su neprocjenjivi kapital koji može u znatnoj mjeri povećati vrijednost organizacije. Stoga je briga o zaposlenicima, njihovom znanju, kreativnosti i stručnosti od izuzetnog značaja.

Organizacije koje su sustavno ulagale u obrazovanje zaposlenika postigle su puni uspjeh ne samo u realizaciji poslovne strategije, već i u uključivanju organizacije u najširi društveni okvir i definiranje uloge koju treba ostvariti u korelaciji s okruženjem.

## LITERATURA

1. Antić, S. (2000). Rječnik suvremenog obrazovanja. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
3. Černiček, I., Tot, T. (2004). Otkrivanje novih struktura i ponašanja u organizacijama. V: Na putu ka dobu znanja. Novi Sad: Fakultet za menadžment, str. 147-157.
4. Funda, D. (2005). Sustav upravljanja kvalitetom u funkciji povećanja vrijednosti organizacije znanja. V: Na putu ka dobu znanja. Novi Sad: Fakultet za menadžment, str. 512-527.
5. Funda, D. (2008). Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju. Zagreb: Kigen.
6. Grubić-Nešić, L. (2005). Razvoj ljudskih resursa. Novi Sad: AB Print.
7. Grupa autora (1991). Masmedijin poslovni rječnik. Zagreb: Masmedija.
8. Jurina, M. (2008). Organizacija i menadžment. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić«.
9. Jurina, M. (2009). O upravljanju ljudskim potencijalima. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje »Baltazar Adam Krčelić«.
10. Koren, I. (2003). Izvršnost – individualna i društvena potreba. V: Odgoj, obrazovanje i pedagogija u razvitku hrvatskog društva. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 178-187.
11. Mijatović, A. (2000). Leksikon temeljnih pedagoških pojmova. Zagreb: Edip.
12. Osmanagić Bedenik, N. (1998). Kontroling; Abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
13. Radovanović, T., Marković, N. (2005). Menadžment malog biznisa. Novi Sad. Cekom books.
14. Ristić, D. et al. (2005). Osnovi menadžmenta. Novi Sad: Cekom Books.

15. Smith, R. (2002). *The primary headteacher's*. London: Kogan Page.
16. Staničić, S. (1999). *Upravljanje i rukovođenje u obrazovanju*, u knjizi: *Osnove suvremene pedagogije*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
17. Tudor, G., Srića, V. (1998). *Menadžer i pobjednički tim*. Zagreb: M.E.P. Consult.
18. Vujić, V. (2000). *Izgradnja sustava kvalitete u hotelijerstvu i turizmu*. V: *Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 187-219.
19. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

## Potrebujemo znanje za življenje v razširjeni družini?

UDK 316.362.35:374

**KLJUČNE BESEDE:** izobraževanje, razširjene družine, socialna pomoč, solidarnost

**POVZETEK** - Vpliv globalizacije na sodobno družbo v luči intenzivnega staranja prebivalstva zahteva, kljub sodobnim metodam in tehnikam izobraževanja, ki so mladim hitro dojemljive, tudi medgeneracijsko učenje za življenje v razširjeni družini, za katero se je desetletja v 20. stoletju zdelo, da je izgubila svoj pomen. Namen prispevka je s pomočjo empirične raziskave in študija strokovne literature analizirati življenje v razširjeni družini v današnji družbi, ko starši oz. stari starši v modaliteti skupnega življenja znotraj modificirane razširjene družine ponovno pridobivajo na pomenu, saj si med seboj v različnem obsegu nudijo razne oblike opore (emocionalno, finančno, materialno, instrumentalno). Na osnovi dobljenih empiričnih podatkov avtorica ugotavlja, da na pojav modificiranih razširjenih družin vplivajo tudi odnosi med vsemi tremi generacijami: starimi starši, starši in vnuki, ki so navadno zelo dobri. Zato je izpostavila, da njihova vzajemna medsebojna podpora in medgeneracijski transferji, kljub relativno dobro organiziranim socialnim, zdravstvenim, vzgojno-varstvenim in drugim družbenim dejavnostim, potrebujejo tudi ustrezno znanje.

UDC 316.362.35:374

**KEY WORDS:** education, extended family, social transfer, solidarity

**ABSTRACT** - The impact of globalisation on contemporary postmodern society in the light of Slovene aging population requires intensive intergenerational learning, despite modern methods and techniques of training that young people learn fast, to live in an extended family household, which seems to have lost its importance in the last decades of the 20<sup>th</sup> century. Based on empirical research and literature study, the purpose of this paper is to analyse the life of the extended family in today's society, when parents or grandparents living in a modified extended family in Slovene society are once again gaining their importance, since they can provide various forms of support (emotional, financial, material, instrumental). Based on the empirical data obtained, the author concludes that the emergence of modified extended families also affects the relations between the three generations: grandparents, parents and grandchildren, which are usually very good. Therefore, she pointed out their mutual peer support and intergenerational transfers, despite the relatively well-organised social, health- and childcare and other social activities, as well as the need for appropriate knowledge.

### 1 Uvod

Osrednji problem našega prispevka predstavlja vprašanje: »Ali potrebujemo znanje za življenje v razširjeni družini? Na prvi pogled se večini zdi, da to ni potrebno. Toda rezultati raziskav, pa tudi praktične izkušnje življenja v sodobni slovenski družbi kažejo, da nam tovrstnega znanja in veščin še kako manjka. Predvsem zato, ker je ekonomska kriza številne mlade, ki so si ustvarili (svojo) družino, prisilila v življenje skupaj s svojo izvorno družino. To pa pomeni, da živijo skupaj starši z otroki in stari starši. Torej najmanj tri generacije.

Postavlja se tudi vprašanje, ali se čas, ki ga mladi s svojo družino preživijo v domu svojih staršev, podaljšuje. Odgovori raziskovalcev se razlikujejo: nekateri ocenjujejo, da se čas odhoda od staršev pomika proti višji starosti – to potrjujejo predvsem raziskave zadnjega desetletja v evropskih državah, obratno pa je ugotovljeno za Avstralijo, kjer se je ta starost v zadnjem desetletju celo znižala (Kening, 1990, str. 150; povz. po Mandič, 2007). Pri preučevanju tega problema je zato treba upoštevati specifične razlike in družbene okoliščine.

### 2 Nekateri sociološki vidiki razširjene družine

Različni avtorji so značilnosti razširjene družine tudi različno poimenovali, analizirali in jo umeščali v kontekst družinskega življenja ter ovrednotili njej pomen. Tako je strukturalne značilnosti sodobne (modificirane) razširjene družine razvil Litwak (v Morgan, 1975, str. 65),

ki je ugotovil, da v družbah z dolgo industrijsko tradicijo večina ljudi stanuje v nuklearnih gospodinjstvih in zato živi v širših sorodniških strukturah s podobnimi solidarnostnimi in integracijskimi funkcijami, kot so jih imele družine v preteklosti. Allan (1985) je za isti tip družine uporabljal termin »modificirana osnovna družina« in tako bolj izpostavil vlogo za posameznika pomembnega (biološkega) sorodstva. Willmott (1988) je družino, ki jo sestavljata dve družini ali več povezanih družin, poimenoval »razkropljena razširjena družina«, ker sodelujejo druga z drugo tudi takrat, ko živijo ločeno in oddaljeno druga od druge. Laslett (1972) je dokazoval, da je razširjena družina prevladovala v moderni družbi. Goode in tudi Parsons (v Haralambos, Holborn, 2005, str. 345) pa menita, da je industrializacija spodkopala razširjeno družino in večje sorodstvene skupine, ker za člane vladajočih razredov in elit togo ohranjanje družinskih vezi ni bilo več ekonomsko smiselno.

Toda na prehodu iz moderne v postmoderno družbo se je razširjena družina pričela spreminjati. Tako Goode (1971; v Haralambos in Holborn, 2005, str. 345) navaja, da se je pomen vloge razširjene družine pričel zmanjševati zaradi: visoke stopnje geografske mobilnosti, ki je onemogočila »pogostost prisrčnosti v stikih med člani sorodstvene mreže«; zmanjšane pomena sorodstvenih vezi, ker mobilnost navzgor povzroča, da člani novega družbenega razreda »pretrgajo življenjski slog, stališča in vrednote«, ki so značilni za nižji družbeni razred; zmanjšane odvisnosti posameznikov od družine in sorodstva, ker so mnoge funkcije družine prevzele zunanje institucije (šole, podjetja, socialne ustanove); pomena pridobljenega statusa družine in sorodstva, kar je družini okrnilo njeno vlogo pri pomoči svojim članom; industrializacije, ki pa je ne razume kot dejavnika prehoda razširjene družine k nuklearni, saj je razvoj slednje le deloma posledica (večje) svobode, ki jo nudi svojim članom.

Tudi Parsons (v Goody, 2003, str. 214) ugotavlja, da je postmoderna družba vplivala na spremembo oblike družine: tradicionalna razširjena družina, ki je bila vezana na širše in močnejše sorodstvene vezi, je zavirala neodvisnost in individualnost ter vplivala na drobitev prihrankov, zato je bil pojav majhne jedrne družine (ki je primerna za ekonomsko sfero z modernim življenjem, ker omogoča staršem, da posvetijo dovolj energije in ljubezni svojim (neštevilnim) otrokom, hkrati pa jim zagotavlja dovolj mobilnosti za zagotovitev najboljšega razpoložljivega dela), povezan s pojavom kapitalizma, saj je za člane vladajočih razredov ohranjanje družinskih vezi ekonomsko smiselno. S procesom preobražanja razširjene družine v nuklearno se je ukvarjal tudi Leach (1967) v študiji »A Runaway World?« (»Zablodeli svet?«) (v Haralambos in Holborn, 2005, str. 332-333), kjer ugotavlja, da je nuklearna družina v moderni industrijski družbi precej izolirana od sorodstva in širše skupnosti, kar je povzročilo zaostritev čustvenega stresa med člani nuklearne družine. Tudi zato, ker so sorodniki in sosedi v preteklosti nudili posamezniku nenehno moralno in ekonomsko podporo. Avtor opozarja, da se napetost in sovražnost, ki se ustvarjata v družini, izražata skozi družbo, in v zagovor razširjeni družini oz. širši sorodstveni skupnosti poudarja, da družina s svojo ozko zasebnostjo in nepomembnimi skrivnostmi še zdaleč ni temelj dobre družbe, ampak vir nezadovoljstva. Zatrjuje, da bodo tegobe družbe začele izginjati, ko se bodo posamezniki prebili iz ječe nuklearne družine in se ponovno pridružili »svojim soljudem« ter dajali in prejeli podporo.

O vplivu industrializacije na razširjeno družino Goode (1971; v Haralambos in Holborn, 2005, str. 345-346) ocenjuje, da ne gre za nezdržljivost novega sistema z vzorci razširjene družine, ampak za alternativni vzorec nagrajevanja. To pomeni, da posameznik, če želi, lahko vzdržuje mrežo razširjenega sorodstva tudi v postmoderne družbi. Tako lahko posamezniki vzdržujejo odnose s sorodniki in ti so zato odvisni od njihovega nadzora, če bodo imeli

občutek, da se jim dobro povrne njihov vložek časa, energije in čustev. »Alternativni vzorec nagrajevanja«, ki ga je nudila industrijska družba, pa je sprožala zavrnitev tesnih in pogostih stikov s sorodstvom. Giddens (2000, str. 64) opozarja, da se je treba za zaupanje pogajati; zavezanost pa je v teh razmerjih enako zapleteno vprašanje kot v spolnih razmerjih.

Na podlagi svoje raziskave »Svetovna revolucija in družina« Goode ugotavlja še, da se vzorci razširjene družine bolj verjetno pojavljajo v višjih razredih, čemur v slovenski realnosti ne moremo pritrditi. Tako ni več značilno, da je ohranjanje družinskih vezi ekonomsko smiselno značilno samo za člane vladajočih razredov in elit, saj je to življenjska (preživetvena) nuja tudi za ostale sloje slovenske družbe, ki se uresničuje kot učinkovita kupčija med vlogami in generacijami, kar Wright Mills (1956; v Haralambos, Holborn, 2005, str. 526) imenuje »samorekrutacija elit«.

### **3 Vzroki za »vračanje« (modificirane) razširjene družine v slovensko realnost**

Delež razširjenih družin naj bi se torej po ocenah nekaterih avtorjev z vplivom industrializacije in urbanizacije ožal. Vendar pa kljub temu, da sta tako modernizacija kot urbanizacija pomembno vplivali na velike družbene spremembe, je še vedno trajajoča akutna gospodarska kriza povzročila »vračanje« življenja v razširjeni družini modificiranega tipa. Tako v slovenski družbi modificirana razširjena družina ponovno pridobiva na pomenu, saj mladim nudi razne oblike opore (npr. emocionalno, finančno, materialno, instrumentalno). Pogosto neprostopoljno, celo prisilno. Tudi zato se vrača kot ponovno oživljanje tradicionalnih področij solidarnosti v implementaciji novih oblik storitev, v restavraciji starih ter zaradi uvajanja novih oblik kohabitacij (npr. prilagoditev gradbenih načrtov potrebam »modificirane razširjene družine«), pomoči in samopomoči (Boh, 1985, str. 46). V slovenski družbi namreč (že dlje časa) potekajo procesi:

- pluralizacija družinskih oblik in stilov življenja, številnih sprememb v družinskem in partnerskem življenju, ki jih spremljajo spremembe tako oblike družine kot tudi način družinskega življenja, z vzporednimi pojavi (npr. kot zmanjševanje števila nuklearnih družin, naraščanje števila reorganiziranih in enoroditeljskih družin, enočlanskih gospodinjstev ... in hkratnem zmanjševanju števila družinskih članov kot posledica zniževanja rodnosti);
- spremembe v partnerski in družinski strukturi; maritalne, rodnostne in demografske in spremembe položaja moškega in ženske v partnerskih in družinskih odnosih ter položaja otroka v doživljanju protektivnega in podaljšanega otroštva ter mladosti, ki (so)doživlja in (so)kreira proces spreminjanja vrednot, tako na družbeno-globalni kot tudi na zasebni ravni;
- spreminjanje sveta mladih kot obdobja med otroštvom in odraslostjo, ko se posamezna obdobja življenjskih potekov krajšajo, zopet druga daljšajo, tako da se spreminja tudi mladost oz. se le-ta podaljšuje.

Tako mladi v slovenski družbi in družini zaradi dinamike in kompleksnosti družbenih sprememb, procesov globalizacije, pritiska na zasebno sfero, množičnega zaposlovanja žensk, spremenjenih in zaostrenih razmer na trgu dela idr., doživljajo korenite spremembe, izmed katerih je kasnejše odločanje za kreacijo partnerskega odnosa in družine ter spremenjeno razumevanje nove vloge mladih v zaostrenih gospodarskih in socialnih razmerah ena najpomembnejših. Čeprav doživljamo pluralizacijo družinskih oblik in je družina (v vsej svoji pestrosti pojavnih oblik) nenadomestljiva pri socializaciji mladih in vzgoji tudi zaradi njene



spremenjene (središčne) vloge, pa opazamo drugačno razumevanje in prakticiranje mladosti v družini in tudi izven nje. Ker so mladi v postmodernejši družbi osvobojeni pritiskov družine, države, Cerkev in avtoritet, se lažje svobodno odločajo, s kom in kako bodo (pre)živeli življenje.

Na zasebno in družinsko življenje in, ne nazadnje, tudi na odločitev za partnerstvo in starševstvo ter življenje v modificirani razširjeni družini močno vplivajo spremenjene razmere t. i. nove ekonomije in spremenjene razmere na trgu dela. Mladi po končanem izobraževanju začnejo iskati primerno zaposlitev. Zagotavljanje dolgoročne ekonomske varnosti pa je eden temeljnih dejavnikov pri odločitvi za starševstvo in za (ne)samostojno družinsko življenje. In če mladi nimajo svojih stalnih virov dohodka, ki bi omogočali samostojno gospodinjstvo, se tudi težje osamosvojijo in pričnejo živeti ločeno od staršev. Ne gre pa še zanemariti dejstva, da se cene za nakup oz. najem stanovanja v zadnjem desetletju, kljub pričakovanjem, niso dovolj zmanjšale.

Beck (2009, str. 179-180) pri vprašanju o prihodnosti življenja mladih v družini poudarja, da gre pogosto za izhajanje iz napačnih predpostavk, ko ugotavlja, da se znana oblika ožje družine sooča z nekim zabrisanim stanjem »brezdružinskosti« in da ne bo en tip družine izpodrinil drugega, ampak bo nastala in obstala veliko variacij družinskih in zunajdružinskih oblik skupnega življenja. Tako bodo mnoge med njimi (npr. povečano število samskih, predzakonsko in zakonsko skupno življenje, stanovanjske skupnosti, spremenljiva starševstva zaradi ene ali dveh ločitev itn.) kot različne faze integrirane v eno življenje.

Po podatkih Eurostata (povz. po Lavrič in Klanjšek, 2011, str. 347) je bila Slovenija v EU na drugem mestu glede odstotka mladih, starih med 18 in 34 let, ki so leta 2008 še vedno živeli s starši. Zagotovo na to vplivajo:

- zaostrene materialne možnosti za ustvarjanje samostojnega gospodinjstva (problem prve in nato stabilne zaposlitve);
- neugodne finančne razmere na trgu nepremičnin;
- podaljšana prisotnost mladih v izobraževalnem sistemu,
- kulturni pomen vloge izvirne družine;
- problem zagotavljanja (finančne, prostorske, emotivne, vzgojne idr.) neodvisnosti mlade družine v skupnem bivanju.

Materialni dejavniki, kot so redna zaposlitev, dohodek, cena stanovanj in najemnin, so po mnenju mnogih raziskovalcev ključni dejavnik za odločanje mladih za življenje v razširjeni družini (Vertot, 2009; Choroszevicz in Wolf, 2010, v Lavrič et al. 2010, str. 284). Niso pa edini. Delež mladih, ki živijo s starši, se je povečal, ne glede na zaposlitveni status.

Pri odločitvi za življenje v razširjeni družini pa ima pomembno vlogo tudi nepremičnina, kjer prebivajo starši, s katerimi nameravajo mladi zaživeti v skupni družini. Ni namreč vseeno, ali starši živijo v stanovanju ali v hiši. Mladi, katerih starši živijo v hiši, zelo pogosto ostajajo s svojo družino doma, tudi če imajo zaposlitev. Bolj občutijo pomanjkanje prostora le, če ostajajo pri starših, ki živijo v stanovanju. Zaradi neugodnih finančnih razmer na trgu nepremičnin so realne možnosti za nakup lastnega stanovanja za večino mladih majhne. Na pomen materialnih dejavnikov kaže tudi visoko neskladje med željami in realnostjo mladih glede odselitve in kreacije svoje (individualne) družine.

Kuharjeva (2010, str. 101) pojasnjuje, da je skupno bivanje s starši eden izmed vidikov naraščajočega pomena primarnih odnosov in omrežij za preživetje v ekonomski negotovosti tranzicijskega obdobja. Starši morajo zapolniti posledice praznine, ki je nastala z razgradnjo predhodne univerzalne državne blaginje. Finančno dostopna stanovanja so redka in tudi zato se je težko odseliti od staršev. Stanovanjska ponudba v Sloveniji je nezadostna. Ta problem je izrazit zaradi kulture lastniških stanovanj, saj je več kot 90 % stanovanj in hiš v zasebni lasti. Slovenija sodi med države z najmanjšim najemnim skladom. Je med tistimi državami, ki so ga v tranziciji (s privatizacijo in denacionalizacijo nekdanjih najemnih družbenih stanovanj) najbolj radikalno zmanjšale – s 33 odstotkov celotnega sklada leta 1990 na 9 odstotkov leta 2003 (Mandič in Gnidovec, 1999; povz. po Kuhar, 2010, str. 101). V obdobju t. i. nenadzorovane suburbanizacije (1991-2002) je bilo v Sloveniji zgrajenih 90.852 stanovanj, od tega po ocenah tri četrtine v samostojno stoječih enostanovanjskih hišah. V istem obdobju je poraslo število gospodinjstev in hkrati je bilo oškodovanih veliko kmetijskih površin (Ravbar, 2007). Po letu 2005 je bilo zgrajenih 5 % stanovanj, ki jih beleži stanovanjski fond, od tega jih je nekaj več kot 19.000 v enostanovanjskih hišah (SURS, 2011).

Toda ugotovitve raziskave (Ule in Kuhar, 2008) kažejo še, da mladi niso posebej motivirani za izstop iz razširjene družine zaradi lagodnosti in cenenosti življenja doma, relativne stopnje svobode in avtonomije, odnosov s starši, materialne in emocionalne varnosti. Vendar pa lahko ima življenje v razširjeni družini, ki ga označuje odvisnost mlade družine od izvirne družine, tudi ambivalentne učinke. Mladi se lahko dlje časa izobražujejo in odlagajo soočenje s trgom dela v upanju, da bodo povečali možnosti dobiti stalno in dobro plačano zaposlitev. Vendar pa Kramberger (2007, str. 85) navaja, da izobraževalni dosežki v Sloveniji ne nudijo jasne zaposlitvene perspektive. Tudi zato mladi, ko si ustvarijo družino, še vedno ostajajo s svojo (mlado družino) v položaju dolgoročne materialne odvisnosti od svojih družin. Poleg tega močan povezovalni socialni kapital zmanjšuje njihovo zanimanje za javno sfero in državljansko participacijo ter hkrati zavira emancipacijo in individualizacijo na osebni in skupni ravni. Ta ambivalentna odvisnost mlade družine od izvirne družine je tudi vir medgeneracijskega prenosa socialno-ekonomskih prednosti ali slabosti, saj tovrstno sobivanje (re)generira družbeno stratifikacijo. Bolj ranljive družine, zlasti tiste z nižjim družinskim standardom, imajo večje težave pri nudenju materialnih in izobraževalnih virov. V Sloveniji se prepad med mladimi, ki so dobro opremljeni s starševsko podporo, in tistimi, ki niso, vse bolj pogloblja (Kuhar, 2010, str. 102).

Mnoge mlade družine z otroki so zaradi navedenih dejavnikov tako pogosto »prisiljene«, da živijo doma pri starših. Sčasoma dosežejo neko egalitarno obliko sobivanja, za katero je značilna vzajemna afektivna odvisnost. Življenje v razširjeni družini pa je zahtevno tudi zaradi različnih družinskih vlog, ki jih člani družine igrajo istočasno. Tako je npr. starejša ženska hkrati partnerica (žena), tašča, babica in mama; njen otrok pa sin/hči, zet/snaha, otrok, roditelj, mož/žena idr., kar nemalokrat povzroči konfliktnost med vlogami. Le-ta pa ni prihranjena niti drugim članom družine.

Ker je v slovenskem državnem proračunu (pre)malo denarja namenjenega mladim družinam, so mladi vedno bolj odvisni od svoje izvirne družine. Ujeti so v t. i. »zlato kletko družinskega življenja«, ki (različno) posega v njihovo osebno življenje, čeprav jim družina sicer nudi ekonomsko podporo. Toda tudi starši doživljajo svojevrstno (finančno, bivalno, emotivno) ujetost, ki pa jo surogirajo s sobivanjem s svojimi otroki in z vnuki. Tako so medgeneracijske vezi med starimi starši in njihovimi vnuki v razširjeni družini zelo tesne, saj obe generaciji preživita veliko več časa skupaj, kot bi sicer, s čimer pa ni pogojena kvaliteta njihovega razumevanja.

Sodobni slovenski stari starši pa doživljajo svoj odnos z vnuki vse bolj aktivno. Tudi zato, ker z njimi preživijo velik del prostega časa (npr. skupaj gredo na smučanje, v gledališče ali kino, rokodelčijo, berejo, gledajo TV idr.). Na kvaliteto odnosov med starimi starši in vnuki pa zagotovo vpliva tudi upad rojstev oz. nataliteta, ko se starši ne odločajo za več otrok in so tako stari starši osredinjeni na (enega) samega vnuka. Večina starih staršev se s svojimi vnuki v razširjeni družini poveže in svoje, pa tudi skupne dejavnosti skrbno načrtuje, dopust pa prilagaja mladi družini. Opažamo tudi, da se veliko starih staršev stalno usklajuje z mlado družino in jim nudi pomoč pri varstvu otrok (ne samo v primeru bolezni), prevozih v vrtec in šolo in na prostočasovne dejavnosti otroka, pa tudi pri drugih oblikah instrumentalne podpore. Tako nemalokrat odločitev mladih zaradi pripravljenosti staršev, da bodo pri vzgoji otroka imeli njihovo podporo, botruje odločitvi »za otroka«. Da naj bi imela pričakovana pomoč starih staršev celo večji vpliv od državnih ukrepov za spodbujanje rodnosti, potrjujejo tudi izsledki nekaterih raziskav (Schuler, 2012; Spiewak, 2011). Seveda pa se vsi stari starši ne obnašajo tako, saj npr. prijateljsko distancirani stari starši vzdržujejo le ohlapen odnos s svojimi vnuki, ker so prepričani, da so svojo vzgojiteljsko vlogo opravili že kot starši, kar je povezano z njihovimi hedonističnimi vrednotami in nepripravljenostjo za sodelovanje in sprejemanje odgovornosti za življenje v razširjeni družini.

Vendar pa razširjena družina ne omogoča samo, da (največkrat starejša) generacija (so)preživlja in suportira mlajšo, ampak tudi vzajemne koristi, saj skupno življenje obeh generacij vzpostavlja tudi obveznosti otrok do (starih)staršev. Te so posebno pomembne v družinah s starimi starši z nižjimi pokojninami oz. prihodki. Tako sta dve odrasli generaciji z generacijo vnukov v razširjeni družini pogosto »prisiljeni« v prilagajanje druga drugi in ustvarjanje odnosov in razmerij novonastale enakopravnosti, ne da bi se ob tem zmanjšala moč tradicionalnih afektivnih vezi. Lavrič idr. (2011, str. 303) pa navajajo, da je napredovanje digitalnih in komunikacijskih tehnologij v zadnjem desetletju prispevalo k večji privlačnosti odločitve za bivanje v skupnem gospodinjstvu s starši.

Kljub navedenemu pa, tako kot Billari in Tabellini (2010, str. 379), izpostavljamo, da sta za uspešno skupno življenje v razširjeni družini nedvomno pomembni vrednoti individualizem in neodvisnost med generacijami.

#### **4 Nekatere značilnosti odnosov med generacijami v razširjeni družini**

Medgeneracijski transferji v družinah so v preteklosti pomenili neformalni način za sistematičen prenos znanja, veščin, kompetenc ter norm in vrednot med generacijami, saj je bilo v moderni družbi življenje v takih družinah pričakovano. Tako so stari starši prenašali svojo modrost in izkušnje na mlajše člane širše družine in omogočali ohranjanje vezi s preteklostjo (Hoff, v Kump in Jelenc Krašovec, 2009, str. 60). Newman in Hatton-Yeo (2008, str. 31) izpostavljata vpliv demografskih, socialnih in ekonomskih sprememb na medgeneracijske transferje. V razširjeni družini imajo mlajši redne stike s starejšimi člani družine, ki jim lahko s svojimi izkušnjami in modrostjo nudijo oporo pri njihovem odraščanju in učenju ter ljubezen in razumevanje. Zato tudi stari starši niso prikrajšani za pripadnost, neposredno seznanjanje s sodobnim družbenim dogajanjem, novimi tehnologijami ipd. Obe skupini pri tem doživljata podporo druga druge.

Za Bengtsona in Oyamo (2007, str. 3-10) so za življenje v razširjeni družini značilni medgeneracijska solidarnost in življenje socialne povezanosti med generacijami, s posebnim ozirom na vedenjski in emocionalni dimenziji interakcij, povezanosti in čustvovanju, ter (različne) oblike podpor med starši in otroki, starimi starši in vnuki, kar vse vsebuje:

naklonjenost oz. emocionalno povezanost; redne fizične stike; konsenz oz. podobnost vrednot in prepričanj; funkcionalnost oz. delitev virov; jakost družinskih norm in strukturo priložnosti, da se medgeneracijske izmenjave vzdržujejo.

Da je solidarnost med starši in njihovimi odraslimi otroki ter starimi starši in vnuki v zaostrenih življenjskih razmerah, ki jih doživljamo, izrednega pomena, dokazuje tudi zakonska ureditev, ki določa obligacijska razmerja med starši in otroki. Tako so odrasli otroci dolžni vzdrževati svoje starše, če le-ti nimajo lastnih sredstev za preživetje. Največkrat se navedeno uresničuje samo kot logično, ne glede na pravne norme, saj se v družbi »pričakuje«, da »bodo otroci poskrbeli za svoje pomoči potrebne starše«. Silverstein in Bengtson (1997, str. 442-444; tudi v Hlebec idr., 2012) sta za odnose v razširjeni družini (glede na generacije na osnovi interakcijske, emocionalne, konsenzualne, funkcionalne in strukturne dimenzije medgeneracijske solidarnosti) ugotovila, da so za:

- *(tradicionalno) razširjeno družino značilni:*
  - tesno povezani odnosi z močno medgeneracijsko solidarnostjo v vseh razsežnostih (interakcijska, emocionalna, konsenzualna, funkcionalna in strukturna), ki so značilni za tradicionalne razširjene družine; in
  - odnosi dolžnosti s poprečno ravno funkcionalne solidarnosti, relativno pogosto fizično in finančno pomočjo, a odsotno čustveno in konsenzualno solidarnostjo;
- za modificirano razširjeno družino pa:
  - družabni odnosi z različno intenzivno solidarnostjo glede na posamezne razsežnosti ( a brez funkcionalne solidarnosti, prejemanja ali nudenja pomoči; toda z emocionalno, interakcijsko in konsenzualno solidarnostjo), kar je značilno za modificirano razširjeno družino;
  - intimni odnosi z distanco, z različno intenzivno stopnjo solidarnosti po posameznih razsežnostih; a z intenzivno stopnjo emocionalne in konsenzualne solidarnosti in brez pogostih stikov ter nudenja ali prejemanja pomoči);
  - izolirani odnosi, brez močne solidarnosti oz. z odsotno solidarnostjo, kar je značilno za izolirane razširjene družine.

Odnosi, ki vladajo v razširjeni družini, vplivajo na pogostost in kvaliteto ter obseg medgeneracijskih transferjev med njenimi člani. Le-ti se pogosto spreminjajo od socialno-institucionalnih do emocionalno-podpornih. Spremenjena dinamika družinskih vezi v postmoderne družbi pa nedvomno vpliva na način življenja, vrednostne orientacije, norme in pričakovanja ter medgeneracijsko solidarnost in oporo v sodobni modificirani razširjeni družini. V slovenski družbi bi morala biti medgeneracijska solidarnost tudi del javnega sistema blaginje. A, žal, ugotavljamo, da se le-ta zaradi ekstremno neugodnih gospodarskih in drugih življenjskih razmerah, vztrajno krči in smo veseli, ko ugotavljamo, da pa ni izgubila svojega pomena v družini. Še več, trdimo, da se prav v družini medgeneracijski transferji uresničujejo skozi medgeneracijsko emocionalno, materialno in instrumentalno oporo in tako dopolnjujejo ter ohranjajo ravnovesje v družbi. Družbi, predvsem pa državi, za zgled!

Tako se v razširjeni družini člani učijo (in prakticirajo) emocionalnih transferjev, nudenja čustvene opore med družinskimi člani, razumevanja, naklonjenosti, spoštovanja, bližine, zaupanja ter zaznavanja recipročnosti pozitivnih čustev med družinskimi člani (najmanj) treh generacij: stari starši – starši – vnuki.

Učenje emocionalna opore je pomembno za zadovoljevanje emocionalnih potreb posameznika v zanj konfliktnih (stresnih in kriznih) življenjskih situacijah z namenom varovanja in izboljšanja njegovega psihološkega počutja. Učenje zajema učenje vedenj, veščin in aktivnosti, ki izražajo skrb, sočutje, razumevanje in konkretno pomoč pri reševanju osebnih stisk (Šadl in Hlebec, 2007, str. 226), ko posameznik doživlja strah, stres, negotovost, bojazen in nemoč. Zato je še kako pomembno znanje tistega, ki pomoč nudi in kako. Znanje emocionalne opore se kaže kot bolj učinkovito od instrumentalne. Posebna pozornost pa mora biti usmerjena na družinske člane, ki nudijo emocionalno oporo (npr. odrasli otroci), da ne postanejo preobremenjeni in zato nervozni ali celo konfliktni oz. agresivni. Ker to lahko vpliva na medgeneracijske odnose v družini, je treba zgraditi oporni odnos kot odnos vzajemnosti. Pri tem ni nujno, da gre za učenje menjave iste vrste opore. Za učenje medgeneracijskega sožitja (npr. stari starši – starši – vnuki) se družinski člani učijo prejetanja in s prejetanjem prevzemanja obvez. Tako tudi starim staršem (kot ranljivim skupinam) mlajši člani družine ne nudijo le opore, ampak jim omogočijo tudi neko obliko dajanja (Hlebec idr., 2012, str. 73-74) vsebin za življenje.

Uspešno učenje izpostavlja, da razširjena družina deluje kot zavetje, emocionalno terapevtsko okolje, ki blaži strese in konflikte zunanjega sveta, ki je vse bolj zahteven za mlade in vse bolj neprijazen za starejše.

Učenje prepoznavanja potrebe in uresničevanja materialnih transferjev pomeni učenje za neformalno materialno pomoč, ki jo člani družine dobijo ali nudijo drugim članom v razširjeni družini, zajema pa pomoč staršev mladi družini pri reševanju stanovanjskega problema, pomoč v obliki dobrin (npr. pridelane hrane ipd.), tudi finančno pomoč med generacijami znotraj družine. Materialni transferji staršev in starih staršev so še posebno pomembni zaradi podaljšanih mladinskih prehodov in dolge odvisnosti od izvorne družine, kar je za Slovenijo izrazito značilno. Finančni transferji potekajo najpogosteje od staršev oz. starih staršev k njihovim otrokom in redkeje obratno. Tudi zato, ker starši ne pričakujejo pomoči svojih otrok, razen v ekstremnih situacijah. Čeprav se razlika v transferjih z leti zmanjšuje, pa so v slovenski družbi starejši, tudi po 70. letu, pretežno dajalci pomoči, kar posebej opozarja na naraščajoči pomen vloge starejših, ki jim slovenska država ni naklonjena, pa tudi družba jih pogosto obravnava (bodisi zaradi njihove delovne neaktivnosti bodisi vztrajanja na trgu dela) kot pasivne prejemnike pomoči in zato odvečne (Kaj še sploh delajo tu ??? Po zemlji že dišijo, pa ... jemljejo kruh mladim, ki nimajo služb!!! Pa, pa ...). Naši družbi gerontofobija ni tuja. Žal.

Posebej pomembno je učenje vsebin »živeti v skupnosti« (Delors, 1994), katerih del je tudi učenje za materialne medgeneracijske transferje v okviru razširjene družine, pomemben del teh je učenje za dedovanje in podarjanje daril. Pri dedovanju potekajo transferji (po naravni poti praviloma od starejše generacije k mlajši – npr. dedovanje otrok po starših ali starih starših). V obdobju socializma je bil v Sloveniji (še posebno na podeželju) precej razširjen način reševanja stanovanjskega problema gradnja v lastni režiji, kjer so odrasli otroci od staršev ali starih staršev prejeli zemljišče kot darilo ali pa so zemljišče podedovali in nato v lastni režiji na njem (z)gradili hišo. Velikokrat se je tudi pri gradnji hiše mlade družine odražala materialna in finančna ter tudi instrumentalna pomoč staršev. Gradnja hiše v lastni režiji se je sicer v slovenski državi zmanjšala tudi zaradi zakonske intervencije o omejevanju gradnje v lastni režiji, ki omejuje (skorajda prepoveduje) pomoč laikov (npr. sorodnikov, sosedov, prijateljev kot neprofesionalcev) pri gradnji v lastni režiji. Mandičeva (1991, str. 71) ugotavlja, da so se v Sloveniji za gradnjo v lastni režiji v preteklih desetletjih pretežno odločali pripadniki nižjega in srednjega razreda, ki bodisi niso imeli dovolj finančnih

(z)možnosti za profesionalno gradnjo bodisi niso razpolagali z ustreznimi socialnimi mrežami za tovrstno (solidarnostno in povratno) pomoč.

V modificirani razširjeni družini pa je pomembno učenje veščin ravnanja z instrumentalnimi transferji, ki se kažejo kot medgeneracijska fizična oz. storitvena pomoč med člani družine, najpogosteje starih staršev mladi družini. Starševska instrumentalna pomoč je najintenzivnejša v času oblikovanja prokreativne družine, ko družina orientacije želi zagotoviti čim boljšo osnovo za družino svojih otrok. Renerjeva (2006, str. 100) ugotavlja, da so pri nujenju instrumentalne pomoči najbolj uspešne in prilagodljive družine orientacije slovenskega srednjega sloja in da so ženske (matere in tašče) poglavitne »režiserke in organizatorke« tovrstne pomoči. Starševska pomoč je večja v (sedanjih) nestabilnih in recesivnih obdobjih in se uresničuje kot pomoč starih staršev pri varstvu vnukov, saj je večina sodobnih starih staršev še zdravih, aktivnih in so pripravljene pomagati svojim (pre)zaposlenim otrokom, ki zaradi vpetosti med profesionalno kariero in družino vse bolj potrebujejo njihovo pomoč. Vloga starih staršev (in njihova instrumentalna pomoč) je tako zelo pomembna pri socializaciji vnukov, pa tudi dobrodošla kot pomoč v gospodinjstvu.

Pri tem je pomembno, da se stari starši zavedajo primarne (ne zgolj vzgojne) vloge staršev, ki je nikakor ne smejo kršiti, kaj šele prevzeti! Pa tudi za uspešno funkcioniranje instituta gospodinjstva so potrebna usklajevanja, dogovori in sporazumi. Tudi, ko mlada družina postane (sčasoma) povsem neodvisna od (starih) staršev (zaradi varstva otrok najprej v vrtcu, nato izobraževanja v šoli, finančne neodvisnosti idr.), ni prav, da zavračajo njihove nasvete, predloge in zahteve, saj se le-ti čutijo odvečne. To v razširjenih družinah ruši avtoriteto starih staršev, ki so do tedaj svojo vlogo korektno izvajali. Tudi takrat, ko jih mladi »še zaposlijo« z varovanjem otroka ali skrbjo za gospodinjstvo, saj je narušena avtoriteta (pogosto) slaba popotnica za zdravo vzgojo otrok. Nemalokrat pa se stari starši, odrinjeni od svojih otrok, ker jih ti ne potrebujejo več, trudijo, da bi bili čim dlje potrebni vsaj vnukom. To izkazujejo s svojim (spremenjenim) obnašanjem tako, da jih razvajajo in delajo od sebe odvisne ter jih navežejo nase. To pa je pravzaprav samo surogat za (preživelo) družinsko vlogo, ki je ne morejo več opravljati in na vnuke ne vpliva pozitivno. Prej sovražno in kljubovalno, nikakor pa ne vzgojno, saj dolgotrajno nasprotujoča vzgoja staršev in starih staršev lahko hudo prizadene razvoj mlade osebnosti.

Vendar pa stari starši lahko delujejo tudi kot blažilec ostrine negativnih odnosov v mladi družini, ne da bi se vanje aktivno vmešavali. Tako Požarnik (1981, str. 63-64) navaja, da lahko stari starši in vnuki v medsebojnih stikih osebnostno rastejo in da ni redko, da stari starši uživajo posebno zaupanje vnukov, saj so odnosi med njimi pogosto manj napeti; vnuki pa se ob starih starših učijo aktivnega staranja in aktivnega odnosa do staranja, starostnikov in starosti.

Za medgeneracijsko sožitje in zadovoljne medsebojne odnose med člani razširjene družine je pomemben tudi t. i. generacijski mir, ki obogati vse tri generacije: stari starši se počutijo pomembni in potrebni; starši razbremenjeni določenih opravil in vsebin svoje vloge, vnuki pa se lahko z zgledi in tudi sicer učijo strpnega, kvalitetnega in zadovoljenega (medgeneracijskega) življenja, v katerega bodi aktivno vstopili v prihodnosti.

## **5 Empirični del**

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kako poteka učenje prenašanja znanja in veščin s starejše generacije na mlajšo in obratno, ali tudi mladi učijo pomembnih vsebin starejše in ali poteka

medgeneracijski prenos materialne, čustvene in instrumentalne opore. Uporabili smo deskriptivno in kavzalno-eksperimentalno metodo empiričnega družboslovnega raziskovanja ter kvantitativni pristop s tehniko anketiranja dveh ciljnih populacij (264 starih staršev in 232 staršev). Povprečna starost anketiranih staršev je bila 40,1 leta, starih staršev pa 66,5 let. Skoraj polovica anketiranih staršev še ni bila stara 40 let; prav tako je bila skoraj polovica starih staršev stara več kot 65 let. Najmlajši med anketiranimi starši je bil star 23, najstarejši pa 65 let. Najmlajši anketirani med starimi starši je bil star 45,1 leto; najstarejši pa 92,3 leta. Anketirani starši so imeli povprečno višjo izobrazbo kot stari starši, kar smo tudi pričakovali. Več kot tri tretjine anketiranih starih staršev je imelo triletno poklicno izobrazbo, ali pa še manj; isto stopnjo izobrazbe pa je imela slaba tretjina anketiranih staršev. Med njimi smo zasledili tudi petkrat več tistih z višješolsko izobrazbo kot pri anketiranih starih starših. Največ anketiranih, 64,5 %, je živelo na podeželju, v mestnem okolju 8,7 %; v primestnem pa 16,8 %.

Dobljene empirične podatke smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS 20.1. Rezultate predstavljamo s pomočjo statističnih parametrov, tabel, grafov in z lastno interpretacijo.

Ker smo si za potrebe empiričnega dela zastavili 5 raziskovalnih hipotez, smo jih na osnovi dobljenih empiričnih podatkov tudi ovrednotili. Tako ugotavljamo, da je:

H1: s katero smo menili, da stari starši predajajo življenjske izkušnje, znanje, stališča in spoznanja »mladi družini«, kar je odvisno od staršev, pogojeno s stopnjo izobrazbe starih staršev – potrjena, saj 36,5 % anketiranih to počne redno, 31,2 ob posebnih priložnostih (šege, običaje, prazniki isl.), 4,2 % anketiranih starih staršev pa tega ne počne nikoli.

H 2: s katero smo domnevali, da so kvalitetni medosebni odnosi pogoj za vzajemno čustveno in moralno oporo med starimi starši in »mlado družino« – potrjena. Kar 39,1 % anketiranih je opredelilo pomen pogoste čustvene in moralne opore, ki jo nudijo stari starši mladi družini, kot zelo pomembno, občasno je le-ta pomembna za 34,4 %, redno za četrtno anketiranih in le za 1,5 % anketiranih je ta pomembna redko oz. ji ne pripisujejo nobene pomembnosti. Dobljeni empirični podatki so pokazali še zanemarljive razlike med anketiranimi populacijama, saj je Pearsonov koeficient korelacije povezanosti med spremenljivkama »razumevanje družine otrok – stari starši« in »čustvena in moralna opora starih staršev družini otroka« pokazal 0,329, kar kaže na statistično ugotovljeno povezanost med razumevanjem (medosebnimi odnosi) anketirane mlade družine in anketiranih starih staršev ter vzajemno čustveno in moralno oporo starih staršev in mlade družine. Čustvena in moralna opora pripomore k dobrim medosebnim odnosom.

H 3: s katero smo menili, da stari starši pogosteje nudijo finančno in materialno pomoč mladi družini kot obratno; in da stari starši nudijo fizično pomoč manj pogosto – delno potrjena, saj smo ugotovili, da dve tretjini anketiranih mladih družin nikoli ali redko nudi finančno pomoč stari staršem, medtem ko se tako obnaša 43,2 % starih staršev. Kar 42,2 % starih staršev redno ali pogosto pomaga mladi družini; toda presenetljiv je podatek, da to počne le 12 % anketiranih mladih družin. Največkrat ta pomoč poteka kot povprečna materialna pomoč (npr. v hrani, plačevanju položnic za elektriko, vodo, ogrevanje ipd.) anketiranih starih staršev mladi družini 3,1. Poprečna materialna pomoč anketirane mlade družine stari staršem pa je višja in znaša 3,34. Zanimiva pa je ugotovitev, da obe anketirani populaciji največkrat drugi ne pomagata materialno (mlada družina v 31,1 %; stari starših 29,5 %). Vseeno so nas

globalni podatki zadovoljili, saj kar 42,5 % anketiranih starih staršev redno ali pogosto pomaga mladi družini, starejšim pa tako pomaga 28,1 % anketiranih mladih družin.

H 4: s katero smo predpostavljali, da stari starši pogosto nudijo instrumentalno oporo družini svojega otroka, in da na pogostost instrumentalne opore pozitivno vplivajo način in bližina bivanja ter delovna aktivnost starih staršev – delno potrjena. Za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkama »način bivanja« in »instrumentalna pomoč« smo uporabili analizo variance ANOVA; s povprečno vrednostjo. Dobljeni empirični podatki so pokazali, da je vrednost povezanosti med sedanjo delovno aktivnostjo anketiranih starih staršev in instrumentalno pomočjo anketirani mladi družini (p-vrednost testa homogenosti varianc)  $0,320 > 0,05$ , zato predpostavke o enakosti varianc ne moremo zavrnila pri 5 % tveganju; ugotovili pa smo še, da je p-vrednost analize variance enaka  $0,330 > 0,05$ , kar pomeni, da na instrumentalno pomoč starih staršev mladi družini delovna aktivnost starih staršev ne vpliva. S testom Brown-Forsythe in Welch smo pri obeh dobili  $p = 0 < 0,05$ , tako smo izhodiščno domnevo o enakosti povprečne instrumentalne pomoči zavrnila s 5 % tveganjem. To potrjujejo tudi podatki, da na instrumentalno pomoč starih staršev mladi družini vpliva različen način bivanja mlade družine staršev, saj je instrumentalna pomoč anketiranih starih staršev anketirani mladi družini večja, če živijo v skupnem gospodinjstvu in še nekoliko večja, če mlada družina živi skupaj s starimi starši, a v svojem gospodinjstvu, in največja, kar je presenetljivo, če živijo povsem ločeno.

H 5: s katero smo domnevali, da večina starih staršev aktivno brezplačno pomaga pri varstvu predšolskih otrok; kar je pogojeno z njihovo (še) delovno aktivnostjo – potrjena, saj kar 48,7 % stalno in redno 37,9 % anketiranih starih staršev izvaja varstvo vnukov (kar 96,7 % brezplačno) in le 13,3 % anketiranih tega (zaradi različnih vzrokov) ne počne. Pri tem nas ne preseneča, da je med anketiranimi starimi starši, ki brezplačno pomagajo pri varstvu svojih vnukov, večina oz. 79,1 % že upokojenih.

Analiza dobljenih empiričnih podatkov je ovrednotena na osnovi teoretičnih spoznanj zastavljene raziskovalne hipoteze in zato lahko kompetentno osvetlimo pomen učenja in znanja za življenje v razširjeni družini, za kar se večini »zdi, da le-to imamo samo po sebi«, kar seveda še zdaleč ni res.

## 6 Zaključek

Da so dobri medosebni odnosi osnovni pogoj za uspešno družinsko življenje, in še posebej vzajemna čustvena in moralna opora med starimi starši, njihovimi otroki in njihovo družino v primeru skupnega družinskega življenja, je še kako pomembno. Za življenje v razširjeni družini se odločajo predvsem zaradi:

- objektivnih razlogov (npr. ovire v ekonomskem osamosvajanju mladih);
- subjektivnih razlogov (npr. materialna in čustvena varnost, razumevanje s starši in dobrodošlost uslug in servisov starih staršev idr.) Rener in Švab, 1996, str. 49-50);
- življenjskega prostora razširjene družine, ki je odvisen od kraja bivanja (npr. na podeželju po tradiciji otroci bolj pogosto »ostanejo doma«);
- strukturnih dejavnikov (npr. družbena, zgodovinsko-kulturna danost, značilnosti bivalnega okolja idr.), ki pojasnjujejo odločitev obeh generacij za življenje v razširjeni družini;
- pričakovanja staršev, da jim bo družina njihovega otroka nudila potrebno nego v času njihove bolezni in poskrbela zanje zaradi onemoglosti, čeprav je opazna tendenca starih staršev, da so čim dlje časa sposobni poskrbeti sami zase;



- slabih finančnih možnosti mlade družine za ustvarjanje samostojnega gospodinjstva, brezposelnosti ter neustrezne zaposlitve;
- razmer na trgu nepremičnin; in
- kompleksnosti individualnih in strukturnih dejavnikov (mnoge osebne in družbene okoliščine).

Skupno življenje v razširjeni družini pa kaže tudi specifično ambivalentnost odvisnosti mlade družine od družine staršev; še posebej v odnosu starih staršev do vnukov, nudenju strukturnih opor in je, kot navaja Kuharjeva (2010), zato lahko vir medgeneracijskega prenosa socialno-ekonomskih prednosti ali slabosti. Skupno življenje v razširjeni družini pa zagotovo prispeva k ohranjanju družbene stratifikacije.

Zaradi slovenske družbene orientacije »otrokosrediščnosti«, zaostrene ekonomske situacije in emocionalne bližine (stari) starši čutijo »moralno« dolžnost, da pomagajo svojim odraslim otrokom in njihovi družini. Tudi tako, da za to mobilizirajo vse formalne in neformalne vire. Tako mlada družina materialno, finančno in instrumentalno pomoč generacije staršev doživlja kot »samoumevno«. Kot nekaj, »kar ji pripada«. To pa hkrati zanika slovenski družbeni mit o starih starših, še posebej, če so prejemniki pokojnine, kot »pasivnih prejemnikih pomoči in kot breme svojim otrokom«. Istočasno pa je tudi res, da se vsi mladi ne izogibajo svojim dolžnostim, saj nudijo (predvsem emocionalno, pa tudi druge) opore svojim staršem.

## LITERATURA

1. Allan, G. (1985). *Family life: domestic roles and social organization*. London: Blackwell.
2. Beck, U. (2009). *Družba tveganja: Na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.
3. Bengtson, V. L., Oyama, P. S. (2007). *Intergenerational solidarity: strengthening economic and social ties*. Spletna stran: [http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/egm\\_unhq\\_oct07\\_bengtson.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/egm_unhq_oct07_bengtson.pdf) [Citirano 26. 2. 2014].
4. Billari, F. C., Tabellini G. (2010). *Italians are late: does it matter?* Chicago: University.
5. Boh, K. (1985). Empirična verifikacija sociološke paradigme nuklearne družine v družbi blaginje. *Družboslovne razprave*, 2, št. 3, str. 43-54.
6. Delors, J. J. et al. (1996). *Učenje: skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
7. Dremelj, P. (2003). Sorodstvene vezi kot vir socialne opore posameznikov. *Družboslovne razprave*, 19, št. 43, str. 149-170.
8. Giddens, A. (2000). *Preobrazba intimnosti: spolnost, ljubezen in erotika v sodobnih družbah*. Ljubljana: Založba.
9. Goode, W. J. (1971). *Word revolution and family patterns. V: A sociological perspective on marital dissolution*. New York: The Free Press.
10. Goody, J. (2003). *Evropska družina*. Ljubljana: Založba.
11. Haralambos, M., Holborn, M. (2005). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
12. Hlebec, V., Filipovič Hrast, M., Kump, S., Jelenc Krašovec, S., Pahor, M., Domajnko, B. (2012). *Medgeneracijska solidarnost v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Kramberger, A. (2007). *Strukturni razlogi težje zaposljivosti mladih v Sloveniji. Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Kuhar, M. (2010). *Nočejo ali ne morejo iz »hotela mama«?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kump, S., Jelenc, S. (2009). *Vseživljenjsko učenje – izobraževanje starejših odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

16. Laslett, P. (1972). *Household and the family in the past time*. Cambridge: Cambridge University Press.
17. Lavrič, M. idr. (2011). *Mladina 2010: Družbeni profil mladih v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
18. Lavrič, M., Klanjšek, R. (2011). Residential and housing conditions of young people.
19. Leach, E. R. (1967). *A runaway world?* London: BBC Publications.
20. Mandič, S. (1991). Prispevek k opisu stanovanjske preskrbe v Jugoslaviji ob koncu osemdesetih let. *Družboslovne razprave*, 8, št. 12, str. 66-89.
21. Mandič, S. (2007). Odhod v prvo samostojno stanovanje: primerjalna analiza med državami EU. *Družboslovne razprave*, 13, št. 54, str. 7-24.
22. Mandič, S., Gnidovec, M. (1999). Stanovanjska kariera in prehod iz stanovanja staršev v prvo samostojno stanovanje. V: Mandič, S. (ur.). *Kakovost življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 43-74.
23. Morgan, D. J. H. (1975). *Social theory and the family*. London: Routledge & Kegan Paul.
24. Newman, S., Hatton-Yeo, A. (2008). *Intergenerational learning and the contributions of* Chicago Press. Spletna stran: <http://www.nber.org/chapters/c8442.pdf> [Citirano 1. 3. 2014].
25. Spletna stran: [http://www.dev.ageing.ox.ac.uk/files/\\_ageing\\_horizons\\_8\\_newmanetal\\_II.pdf](http://www.dev.ageing.ox.ac.uk/files/_ageing_horizons_8_newmanetal_II.pdf) [Citirano 10. 1. 2014].
26. Požarnik, H. (1981). *Umetnost staranja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
27. Ravbar, M. (2007). Socialno-geografska preobrazba naselbenih struktur – kako usmerjati razvoj? Spletna stran: [http://www.unilj.si/oddelki/geo/Publikacije/Dela/iles/Dela\\_27/05\\_ravbar.pdf](http://www.unilj.si/oddelki/geo/Publikacije/Dela/iles/Dela_27/05_ravbar.pdf) [Citirano 19. 1. 2014].
28. Rener, T. (2006). Odraščati v družinah. V: Rener, T. et al. (ur.). *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Annales, str. 89-126.
29. Rener, T., Švab A. (1996). Družinski status. V: *Mladina v devetdesetih: analiza stanja v Sloveniji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, str. 41-67.
30. Schuler, K. (2012). Familienbericht: Mehr Kinderzeit für Großeltern. Spletna stran: <http://www.zeit.de/gesellschaft/familie/2012-03/familie-zeit-schroeder> [Citirano 10. 2. 2014].
31. Silverstein, M., Bengtson, V. L. (1997). Intergenerational solidarity and the structure of adult child-parent relationships in American families. Spletna stran <http://www.techsociety.com/articles/AJSv103p429.pdf> [Citirano 23. 12. 2013].
32. Spiewak, M. (2011). Großeltern: So nah wie nie zuvor. Spletna stran: <http://www.zeit.de/2011/52/Grosseltern> [Citirano 1. 12. 2013].
33. Statistika gradbenih dovoljenj za stavbe. Spletna stran: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3343](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3343) [Citirano 2. 2. 2014].
34. Šadl, Z., Hlebec, V. (2007). Emocionalna opora v omrežjih srednje in starejše generacije v časovni perspektivi. *Teorija in praksa*, 44, št. 1-2., str. 226-253.
35. Ule, M., Kuhar, M. (2003). *Mladi, družina, starševstvo: spremembe življenjskih potekov v pozni moderni*. Ljubljana: FDV.
36. Ule, M., Kuhar, M. (2008). Orientations of young adults in Slovenia toward the family formation. *Young*, 16/2, str. 153-83.
37. Vertot, N. (2009). *Medkulturni dialog v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
38. Willmott, P. (1988). Urban kinship past and present. *Social Studies Review*.

## Pogled mladih na podjetništvo v Sloveniji

UDK 658:378-052

**KLJUČNE BESEDE:** podjetništvo, mladi, poslovno okolje, Slovenija

**POVZETEK** - Podjetništvo je gonilo gospodarskega razvoja. Tako ne preseneča, da se države trudijo podjetništvo vzpodbujati. Kako se bo podjetništvo razvijalo v prihodnje, je odvisno od več dejavnikov, saj to ni naključen proces. Na vstopanje posameznikov na podjetniško pot namreč vplivajo posameznikove značilnosti in njegova osebnost ter okolje (na nacionalni in regionalni ravni), v katerem posameznik živi in dela. Na nastajanje podjetniških namer in na kakovost podjetništva pa vpliva tudi podjetniško izobraževanje, ki ga avtorji delijo na poučevanje podjetništva in na podjetniško učenje. V prispevku avtorica najprej na kratko predstavi podjetniško okolje v Sloveniji na splošno, v nadaljevanju pa predstavi pogled študentov Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto na podjetniško okolje danes in njegovo stanje v prihodnjih petih letih. Prav tako preveri njihovo motiviranost za vstop na samostojno podjetniško pot. Pri tem je poseben poudarek dan dejavnikom, ki po njihovem mnenju spodbujajo podjetniško aktivnost v Sloveniji.

UDC 658:378-052

**KEY WORDS:** entrepreneurship, young people, business environment, entrepreneurial initiative, Slovenia

**ABSTRACT** - Entrepreneurship is the engine of the economic development. It is therefore not surprising that countries are trying to encourage entrepreneurship. How the entrepreneurship will develop in the future depends on several factors, since entrepreneurship is not a spontaneous process. Starting the career of an entrepreneur is influenced by the individual's characteristics and personality, as well as the environment in which the individual lives and works, at the national and regional level. Entrepreneurial initiatives and the quality of entrepreneurship is also influenced by education and training, which is divided by the authors into teaching entrepreneurship and learning entrepreneurship. The paper generally present the business environment in Slovenia. It continues by presenting the view of students of the School of Business and Management Novo mesto on today's business environment and its condition in the following 5-year period. The paper also shows the level of their motivation for choosing the career of an entrepreneur. Special emphasis is put on the factors that encourage entrepreneurial activity in Slovenia, in their opinion.

### 1 Uvod

Trenutne gospodarske razmere niso rožnate. Vsak dan smo priča novim propadom gospodarskih subjektov in s tem naraščanjem števila brezposelnih. Oboje prinaša pred nas nove izzive tako na osebnem kot na poslovnem področju. Za vse to pa potrebujemo ustrezno znanje, pogum in ne nazadnje tudi primerno (poslovno) okolje.

Kot izhod iz krize se vedno pogosteje poudarja pomen podjetništva, saj so ravno podjetniki gonilo inovativnosti in gospodarskega razvoja. Razmah podjetništva namreč prispeva nova delovna mesta in s tem zmanjšuje brezposelnost. Vse to pa se odraža v gospodarski rasti, ki je trenutno tako za Slovenijo kot večino ostalih držav sveta velika želja.

### 2 Poslovna ideja kot temelj podjetništva

Podjetništvu so bili priča že v času Marca Pola, ki je poskušal vzpostaviti trgovske poti z Daljnim vzhodom. Vse od takrat dalje pa se pojavljajo različne definicije pojma podjetništvo in podjetnik. Danes podjetništvo tako opredelimo kot proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in za to prejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, str. 29-30). Vse naštetu ima pozitivne učinke na rast, razvoj in dobiček posameznih podjetij, pa tudi na rast in razvoj celotnega gospodarstva, o čemer je pisal že Schumpeter. Ta je podjetništvo označil kot ključni dejavnik za razvoj podjetja in nacionalnega gospodarstva. Zanj je bil podjetnik, ki je ključna oseba v

razvoju podjetništva, junak, ki z inovacijami omogoča razvoj celotnega gospodarstva in s tem obstoječo gospodarsko strukturo (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 17-18).

V središču tega procesa p je podjetnik, ki s svojim vedenjem, trdim delom, željo po uspehu, intuicijo ter z znanjem in izkušnjami premika meje napredka in gradi svoje sanje (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 17). Prav gotovo pa lahko danes rečemo, da je »podjetnik v prvi vrsti človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja, predvsem pa z možnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev, ustvarja novo vrednost.« (Pšeničny, 2000, str. 33-34). K temu lahko dodamo še nekaj lastnosti podjetnika. Kot inovator, razvijalec in uresničevalec je sposoben prepoznati oz. celo spodbuditi tržno potrebo in na njeni osnovi z razvojem podjetniške ideje ustvariti podjetniško priložnost (Pšeničny et al., 2000, str. 28).

A odločitev stopiti na samostojno podjetniško pot ni enostavna. Antončič et al. (2002, str. 31-32) ob tem dodajajo, da se odločitev o ustanovitvi podjetja pojavi, ko posameznik dojame, da je ustanovitev podjetja zaželena in možna. To dojetje pa izvira iz kulture, subkulture, družine, učiteljev in prijateljev posameznika. Avtorji ob tem dodajajo, da nobena kultura ni popolnoma za podjetništvo ali proti njemu, a načeloma velja, da bo kultura, ki ceni ljudi, ki so uspešno ustvarili nov posel, proizvedla več novih podjetij kot kultura, ki tega ne ceni. Ustanavljanje podjetij pa je že redkejšo v okoljih, kjer je propad lahko sramota. Hitro se lahko zgodi, da je podjetno vednje pogosto še vedno podcenjeno. Jagodic in Dermol (2012, III) kot razlog za to navajata nepoznavanje in nezavedanje, kaj je podjetnost, ter strah, ki ga mnogi čutijo, ko razmišljajo o možnostih in nevarnostih, ki jih lahko podjetništvo prinese. Prav slednje, torej strah, naj bi bil eden od ključnih razlogov za relativno šibek položaj podjetništva v Sloveniji. Podjetništvo je s prehodom na tržno gospodarstvo postalo pomemben dejavnik gospodarskega razvoja in rasti v Sloveniji, saj z odpiranjem trga konkurenci stara gospodarska struktura (majhno število velikih podjetij, precenjenost industrijskega sektorja) ni mogla obstati (Antončič et al., 2002, str. 38).

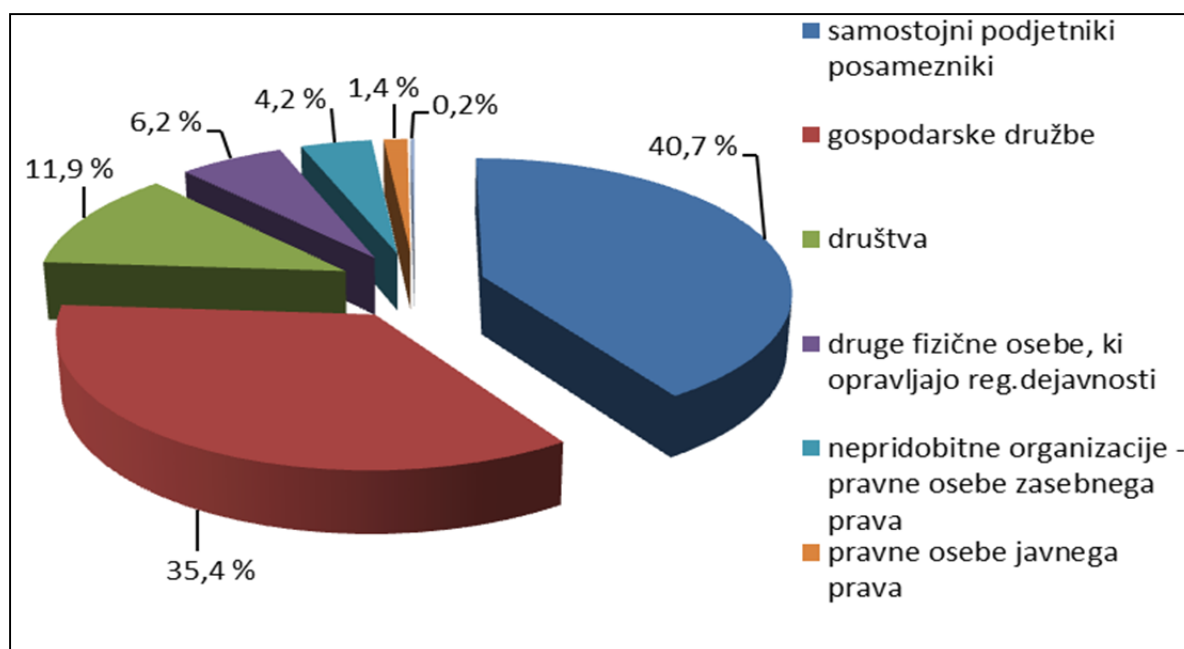
## *2.1 Podjetniško okolje v Sloveniji*

Slovenija je majhen trg, na katerem ni veliko prostora za velika podjetja, zato je zanjo malo gospodarstvo še posebej pomembno (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 25). Kako se bo podjetništvo razvijalo v prihodnje, pa je odvisno od različnih dejavnikov, ki spodbujajo oz. zavirajo podjetniško aktivnost. Številne študije so namreč pokazale, da podjetništvo ni naključen proces, ampak je zelo odvisen od posameznikovih značilnosti in njegove osebnosti ter od okolja na nacionalni in regionalni ravni, v katerem posameznik živi in deluje. Prav vloga zunanjega okolja je kritičnega pomena za razumevanje podjetniškega vedenja in podjetniških odločitev (Rebernik et al., 2013, str. 129). Crnogaj in Rebernik (2013, str. 309) ob tem še vedno poudarjata, da v Sloveniji še ni zadovoljivega družbenega soglasja o pomembnosti podjetništva in njegovi vlogi za gospodarsko rast in družbeni razvoj. Žagar (2013, str. 32) zato dodaja, da moramo v Sloveniji poskrbeti, da bo v podjetniškem svetu delovalo več samoiniciativnih in optimističnih mladih, ki bodo imeli sposobnost kritičnega pogleda na svoje delo, čut do poslovnih partnerjev in samega sebe ter vztrajnost, da realizirajo poslovno idejo. Dejstvo je, da mora vsak, ki se poda na podjetniško pot, imeti pozitivno miselno naravnost ter nenehno iskati priložnosti za napredek in razvoj.

Čeprav se je malo gospodarstvo dejansko pričelo pospešeno razvijati že v drugi polovici osemdesetih let (Pšeničny, 2000, str. 25), se je podjetništvo v Sloveniji uveljavilo predvsem po letu 1990, ko je povečana konkurenca povzročila ekonomske težave velikim in stroškovno

neučinkovitim podjetjem. Velika podjetja se niso znala prilagoditi tržnemu povpraševanju, kar je povzročilo ustanavljanje malih podjetij (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 23). Spodnji graf prikazuje število posameznih poslovnih subjektov v Sloveniji na dan 31. 12. 2013.

Graf 1: Poslovni subjekti v Republiki Sloveniji, stanje na dan 31. 12. 2013



Vir: [http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni\\_register/Porocila/Zadnje\\_porocilo](http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Zadnje_porocilo).

Kot vidimo, so samostojni podjetniki posamezniki konec leta 2013 predstavljali 40,7 % vseh gospodarskih subjektov.

Antončič et al. (2002, str. 409) ob tem dodajajo, da bo prihodnja gospodarska rast v Sloveniji odvisna predvsem od zmožnosti nastajanja manjšega števila hitro rastočih podjetij, ki jim bo uspelo razviti globalne tržne niše z visoko dodano vrednostjo. Vse to pa zahteva več kot povprečno znanje tako na managerskem kot na tehničnem področju. Prav tako pa ne smemo pozabiti na učinkovito infrastrukturo in ugodnejše razmere za razvoj podjetništva. Kljub znanim dejstvom pa Gomezelj Omerzel (2010, str. 23-24) opozarja, da se podjetniki v Sloveniji še vedno pritožujejo, da ekonomska, davčna in finančna politika države niso sledile potrebam razvijajočega se malega gospodarstva.

Ne glede na to, da je za uspeh na trgu v prvi vrsti odgovorno podjetje samo, pa ne smemo pozabiti tudi na vlogo države. Le-ta mora na eni strani zagotoviti konkurenčno in stabilno ekonomsko okolje, na drugi strani pa s svojo podjetno politiko podjetja usposablja in spodbuja k čim hitrejšemu prilagajanju nastalim razmeram na trgu (Antončič et al., 2002, str. 40). Da v Sloveniji še niso take razmere, je pokazala tudi mednarodna raziskava GEM – Global Entrepreneurship Monitor (Rebernik et al., 2010, str. 83).

Podatki GEM za leto 2012 tako kažejo, da je kar sedem od dvanajstih okvirnih pogojev za podjetništvo bilo ocenjenih slabše kot leto prej. Skrb zbujač je predvsem podatek, da so izvedenci kot spodbudna za podjetništvo (povprečna ocena višja od 3) ocenili zgolj dva pogoja, in sicer dostop do fizične infrastrukture in hitrost sprememb na notranjem trgu. Na lestvici okvirnih podjetniških pogojev pa imajo najnižje povprečneocene zasnovanost in

vodenje vladne politike, razširjenost in kvaliteta izobraževanja za podjetništvo v osnovni in srednji šoli, kulturne in družbene norme, razpoložljivost finančnih virov za nova in rastoča podjetja, obstoj in učinkovitost različnih mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije v podjetništvo ter odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (Rebernik et al., 2013, str. 17-18).

Glede na omenjene ugotovitve bo treba zagotovo tudi v prihodnje več napora nameniti za spodbujanje naslednjih dejavnikov, ki po izkušnjah drugih držav vodijo do visoke gospodarske rasti (Antončič et al., 2002, str. 41):

- pripravljenost posameznikov in podjetij za tvegano vlaganje v inovativne projekte,
- pripravljenost podjetij za preoblikovanje s ciljem povečanja učinkovitost ter
- nastajanje institucij, ki skrbijo za prenos znanja z univerz in raziskovalnih inštitutov v prakso.

Ne glede na vse pa se podjetništvo začne s pogumom, kar pravi tudi uspešen slovenski podjetnik Ivo Boscarol. Seveda pa se je ob tem treba zavedati, da je za prepričanji treba 100-odstotno stati in to kljub številnim padcem, ki podjetnika čakajo na poti do uspeha (Budal, 2013, str. 29). Prav tako morajo biti podjetniki kritični do okolja in informacij ter nenehno pridobivati novo znanje. Pečavar (v: Žagar, 2013, str. 33) ob tem dodaja, da so vsa znanja, ki jih posameznik ima, slej ko prej pridejo prav. Seveda pa na podjetniški poti veliko koristijo znanja s področja podjetništva v najširšem smislu (tudi računovodstvo, organizacija podjetja, trženje ...).

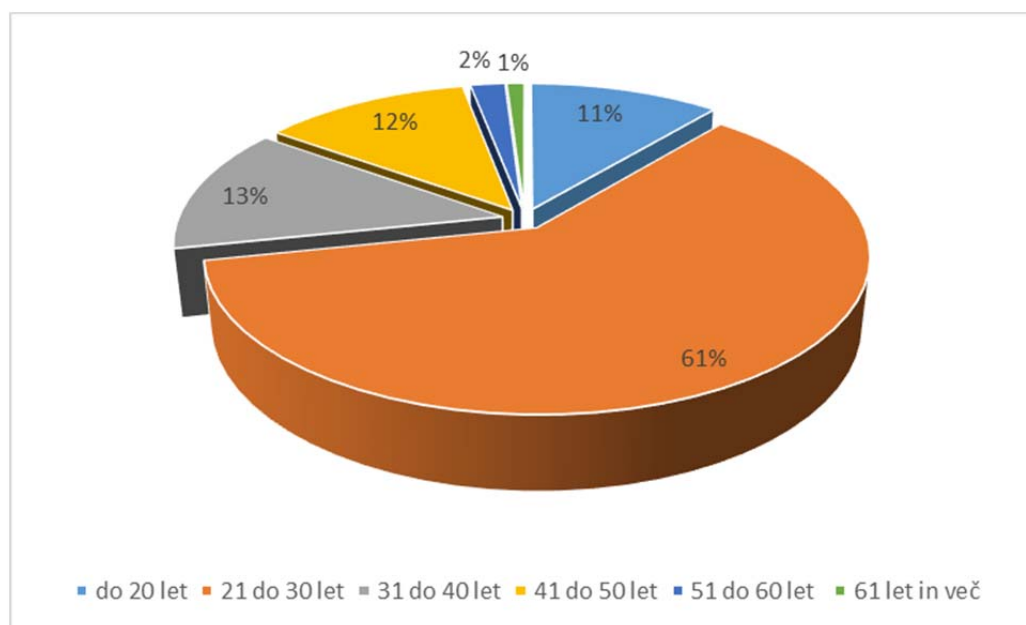
Preden preidemo na to, kako trenutno situacijo v Sloveniji vidijo mladi in kakšen je njihov odnos do podjetništva, povejmo še, da se Slovenija kljub vsemu še vedno razlikuje od preostalih držav. V tujini je tako lastna podjetniška pot družbeno povsem legitimna in celo zaželena karierna pot, česar za Slovenijo (še) ne moremo reči. Žagar (2013, str. 34) tako pravi, da bo za preboj na tem področju v Sloveniji ključna destigmatizacija podjetnika, saj navsezadnje razvoj in podpora podjetništva pomeni tudi razvoj novih delovnih mest. A ob tem ne smemo pozabiti, da je to možno le, če podjetništvo temelji na dobri poslovni ideji. V Sloveniji smo vse prevečkrat priča, da se posamezniki odločajo za samostojno podjetniško pot zaradi slabih zaposlitvenih možnosti ali celo reševanje problema preživetja.

### **3 Mladi in podjetništvo**

#### *3.1 Izvedba raziskave in predstavitev vzorca*

Za potrebe prispevka je bila opravljena raziskava med študenti in diplomanti Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Izvedena je bila s pomočjo spletne ankete na portalu [www.1ka.si](http://www.1ka.si), in sicer v obdobju od 7. februarja 2014 do 6. marca 2014. Na anketo se je odzvalo 130 oseb, od katerih jih je bilo 76 % ženskega spola. Če pogledamo starostno strukturo, ki jo prikazuje spodnji graf, vidimo, da je največ anketirancev starih med 21 in 30 let (61 % anketiranih). S 13 % sledijo anketiranci, stari med 31 in 40 leti.

Graf 2: Starostna struktura



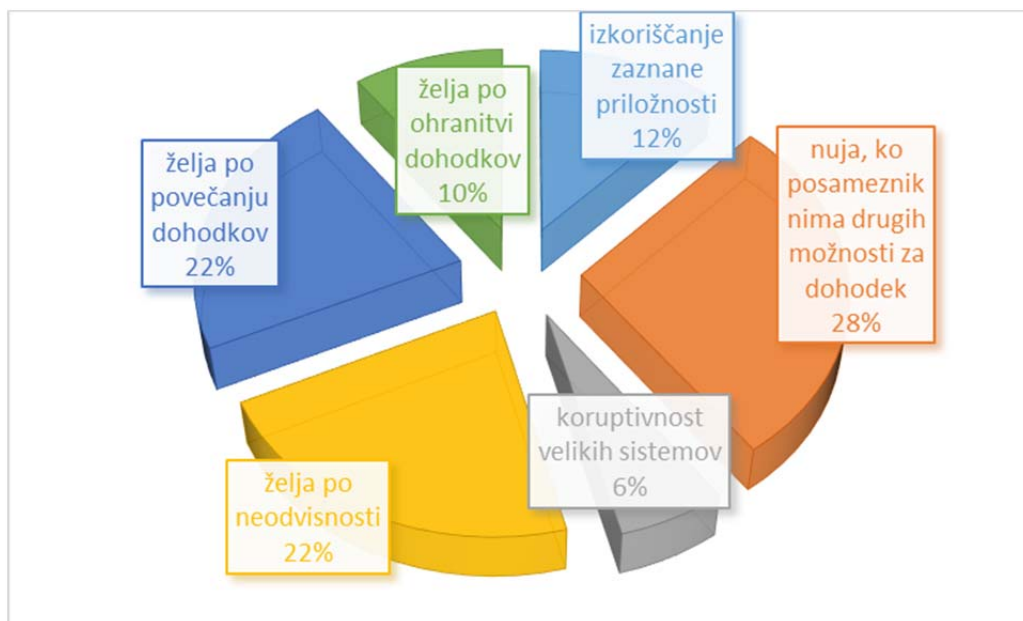
Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Analiza rezultatov vzorca po kraju bivanja je pokazala, da večina anketirancev prihaja iz Jugovzhodne Slovenije (58 % anketirancev) in Spodnjeposavske regije (16 % anketirancev). To je tudi razumljivo, saj ima šola sedež v Novem mestu. Glede na to, da ima dislocirano enoto tudi v Ljubljani, potem ne preseneča, da je 16 % anketirancev iz Osrednjeslovenske regije, medtem ko so ostale regije v vzorcu zastopane z manjšimi deleži.

### 3.2 Pogled mladih na podjetništvo v Sloveniji

Pogledi na gospodarsko in finančno krizo se od posameznika do posameznika razlikujejo. Če imamo na splošno občutek, da je v trenutnih razmerah večina pesimistična in ne ve, kako in kam, pa obstajajo tudi nekateri, ki v krizi vidijo izziv in nove poslovne priložnosti. Tako me je v raziskavi zanimalo, v kolikšni meri v trenutnih gospodarskih razmerah mladi vidijo priložnost za ustanovitev lastnega podjetja. Žal pa lahko ugotovimo, da mladi na trenutne razmere z vidika podjetniških priložnosti v Sloveniji gledajo pesimistično, saj 85 % anketiranih meni, da slovensko okolje za podjetništvo ni spodbudno. Zato ne preseneča nadaljnja ugotovitev, da mladi kot najpogostejši motiv za samostojno podjetniško pot navajajo nujno, ko posameznik nima drugih možnosti za dohodek (28 % anketiranih). To ni presenetljivo, saj so razmere na trgu in tudi politika države s subvencijami za samozaposlitev posameznike za izhod iz brezposelnosti pogosto »prisilile« na samostojno podjetniško pot.

Graf 3: Najpogostejši motiv v Sloveniji, da se posameznik odloči za podjetniško pot



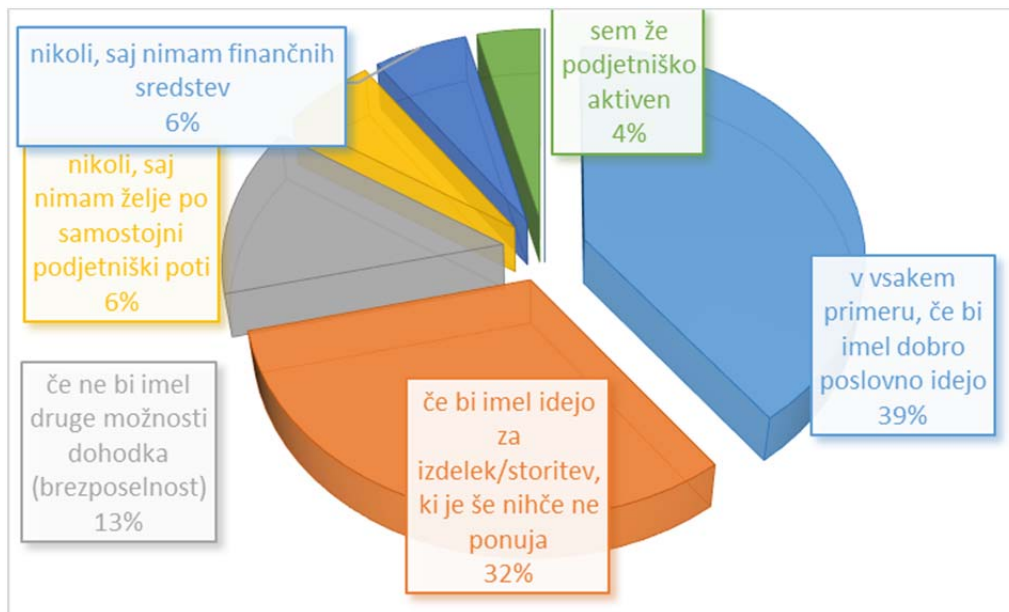
*Vir:* Anketni vprašalnik, 2014.

Ne glede na omenjeno dejstvo pa je nekoliko spodbudna ugotovitev (graf 3), da mladi kot razloge za samostojno podjetniško pot vidijo tudi v dejstvu, da posameznik zazna podjetniško priložnost (12 % anketiranih) oz. izrazi in uresniči željo po neodvisnosti (22 % anketiranih).

V nadaljevanju nas je seveda zanimalo, v katerih primerih bi se anketiranci odločili za samostojno podjetniško pot. Glede na področje študija anketirancev in s tem pridobljeno znanje odgovori ne presenečajo. Kot vidimo iz grafa 4, kar 71 % anketiranih kot osebni motiv za podjetniško pot navajajo zaznano poslovno priložnost in z njo povezano poslovno idejo, (39 % anketiranih) ter idejo za izdelek/storitev, ki ga še nihče ne ponuja (32 % anketiranih). Oboje je gotovo temelj uspeha na trgu, kar potrjujejo tako teoretiki kot uspešni podjetniki s slovenskega in širšega svetovnega trga.



Graf 4: Osebni motiv za podjetniško pot



Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Spodbuden podatek tako za šolo, ki študente opolnomoči za samostojno podjetniško pot, kot tudi za Slovenijo, ki bo s tem pridobila potencial za nova delovna mesta, pa je tudi dejstvo, da so 4 % anketiranih študentov in diplomantov že podjetniško aktivni. Slednji so prav gotovo lahko zgled in motiv tudi za prihajajoče generacije študentov. Hkrati pa dokazujejo, da je kljub težkim gospodarskim in finančnim razmeram na trgu mogoče uspeti z ustreznim znanjem in konkurenčno poslovno idejo.

Ob vsem tem pa mladi kritično presojujejo tudi splošen odnos javnosti do podjetništva. Tako menijo, da v Sloveniji prevladuje strah pred podjetniškim neuspehom in s tem prevzemanjem odgovornosti, ter da ima javnost pogosto negativen odnos do nadpovprečno uspešnih ljudi. Na drugi strani pa poudarjajo, da je lega Slovenije za podjetništvo ugodna ter da inštitucije tudi zagotavljajo ustrezno znanje za podjetništvo.

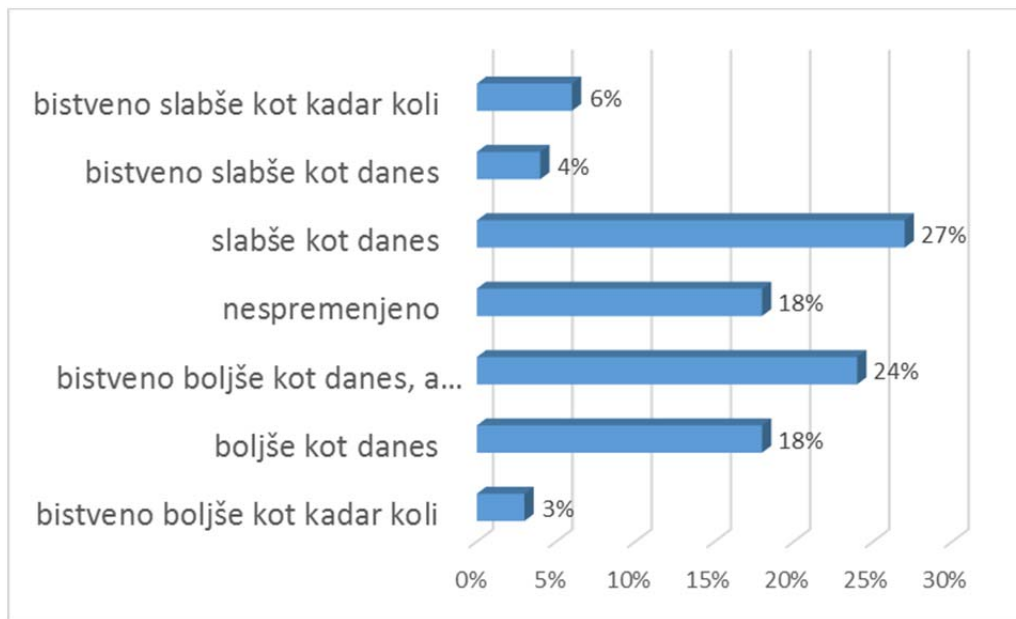
V nadaljevanju raziskave pa nas je zanimalo, kako študenti in diplomanti Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto vidijo podjetniško okolje v prihodnosti in kakšna je njihova vloga ob vsem tem.

### 3.3 Podjetniško okolje v prihodnosti in prihodnost mladih

Kljub splošnemu pesimizmu, ki v zadnjem obdobju preveva slovensko okolje in jemlje posameznikom še tako malo optimizma, pa anketiranci na nastale razmere gledajo z veliko mero razuma in razumevanja delovanja gospodarstva.

Kot vidimo iz spodnjega grafa 45 % anketirancev na podjetniško okolje v Sloveniji v naslednjih 5 letih gleda optimistično, saj ocenjujejo, da bodo razmere ugodnejše kot so danes. Od tega 24 % anketirancev meni, da bodo razmere bistveno boljše kot danes, a še vedno nekoliko slabše kot pred letom 2008. To je tudi razumljivo, saj je za zdravo gospodarsko rast potreben čas.

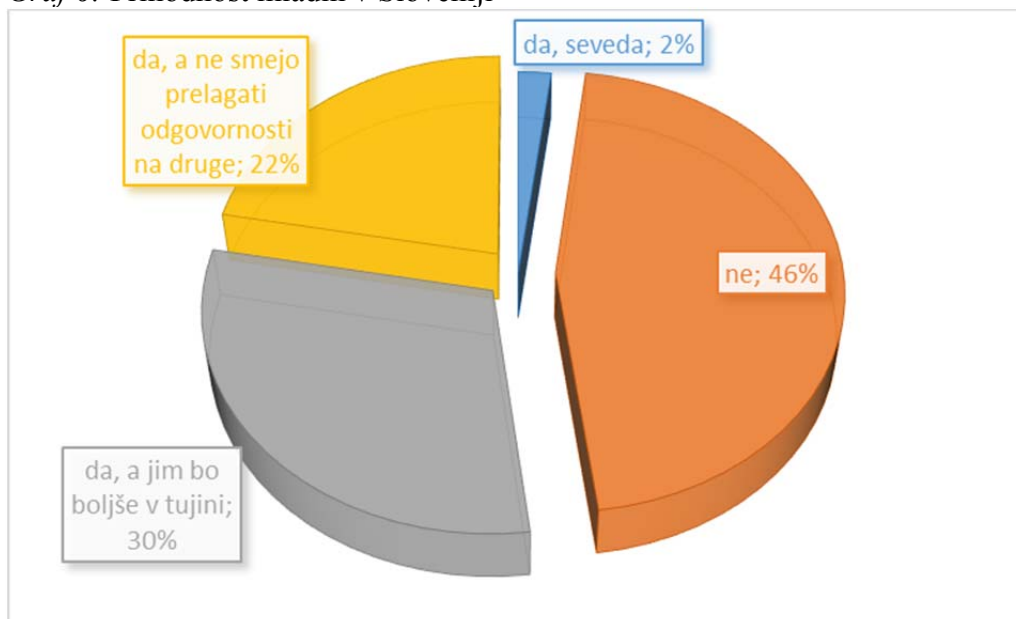
Graf 5: Podjetniško okolje čez 5 let



Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da se anketiranci zavedajo, da mora rast temeljiti na dobrih poslovnih idejah, saj bo le tako lahko dolgoročna. Hkrati pa mladi v zadostni meri nase prevzemajo tudi ustrezen del odgovornosti. Kot vidimo iz grafa 6 54 % anketirancev meni, da je prihodnost mladih v Sloveniji zagotovljena. Od tega jih 24 % poudarja, da mladi ob tem ne smejo prelagati odgovornosti na druge. Zavedajo se namreč, da morajo aktivno vplivati na svojo poklicno pot in si prizadevati za boljše razmere vseh nas v prihodnosti.

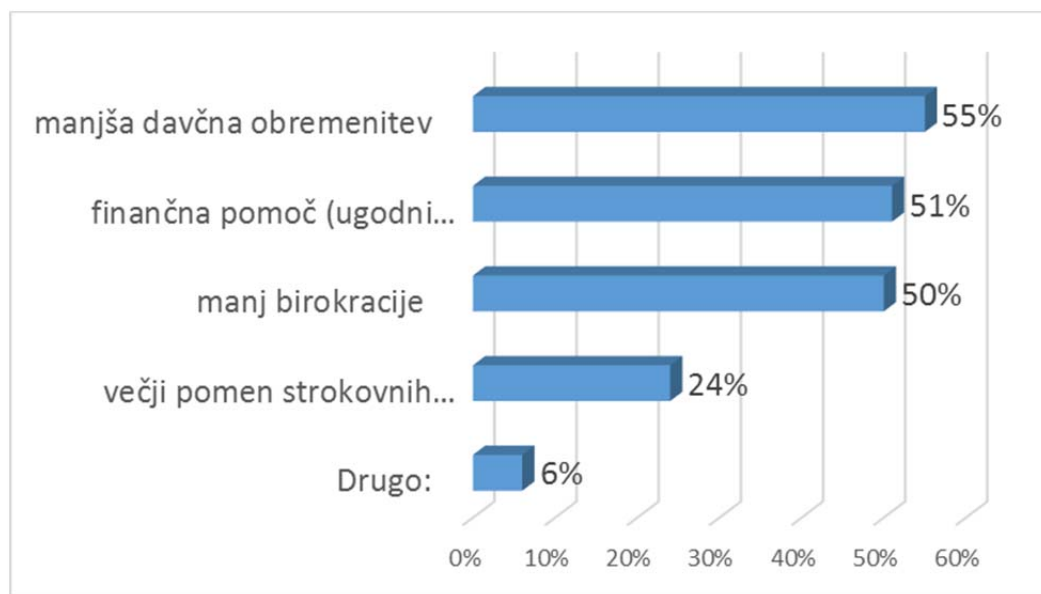
Graf 6: Prihodnost mladih v Sloveniji



Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

V ta namen predlagajo tudi nekatere spremembe (graf 7). Z vidika ugodnejšega podjetniškega okolja v Sloveniji tako predlagajo manjšo davčno obremenitev (55 % anketirancev) in večjo finančno pomoč ob ustanovitvi podjetja oz. za mlada podjetja (ugodni krediti, nepovratna sredstva ...). Ob tem poudarjajo tudi potrebo po zmanjšanju birokracije, ki je povezana z ustanovitvijo in poslovanjem podjetja.

Graf 7: Potrebne spremembe



Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Poleg tega poudarjajo tudi pomen podpornega okolja za podjetništvo, med katerimi omenjajo predvsem pomen podjetniških inkubatorjev. Glede na trenutne razmere v Sloveniji pa poudarjajo tudi pomen urejenega političnega okolja ter zmanjšanje korupcije. Nikakor pa ne smemo zanemariti poudarjanje anketirancev, da sta nujna več poguma in večje medsebojno sodelovanje, ki bi temeljilo na etiki in morali. O medsebojnem zaupanju kot enemu izmed temeljev za uspešno podjetništvo pa smo govorili tudi v teoretičnem delu prispevka.

## 4 Zaključek

Trenutni gospodarski kazalci kažejo znake okrevanja gospodarstva in s tem med ljudi prihaja kanček optimizma, ki je za odločitev za podjetniško pot posameznika nujen. Tako kot ugotavljajo anketiranci, pa je za uspešen prodor na trg v prvi vrsti nujna dobra podjetniška ideja in velika mera angažiranosti posameznika. Ob tem ne smemo pozabiti na pomen okolja, ki naj spodbuja podjetniško aktivnost med posamezniki. Vendar se moramo zavedati, da smo okolje mi vsi. Če se bomo vsi držali ugotovitev mladih, da je za uspeh nujno medsebojno sodelovanje, ki temelji na etiki in morali, se za prihodnost slovenskega podjetništva ni treba bati.

## LITERATURA

1. Antončič, B. et al. (2002). Podjetništvo. Ljubljana: GV založba.
2. Budal, M. (2013). Šola za podjetništvo: da ali ne? Podjetnik, 22, št. 5, str. 28 – 31.

3. Crnogaj, K. in Rebernik, M. (2013) Podjetniška politika in podporno okolje za razvoj podjetništva. *Management*, 8, št. 4. str. 309 – 332.
4. Gomezelj Omerzel, D. (2010). Podjetništvo in znanje. Koper: Fakulteta za management.
5. [http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni\\_register/Porocila/Zadnje\\_porocilo](http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Zadnje_porocilo) [Citirano 27. 1. 2014 ob 22.00 uri].
6. Jagodič, G., Dermol, V. (2012). Biti podjeten, biti inovativen – biti podjetnik. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
7. Pšeničny, V. et al. (2000). Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
8. Pšeničny, V. (2000). Podjetništvo: od podjema do rasti. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
9. Rebernik, M. et al. (2010). Slovensko podjetništvo v letu krize: GEM Slovenija 2009. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Rebernik, M. et al. (2013). Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Žagar, A. (2013). Je podjetništvo za mlade seksi ali nuja? *Podjetnik*, 22, št. 5, str. 32 – 35.

## HACCP v sistemu menedžmenta kakovosti

UDK 614.31:005.336.3  
614.31:658.56

**KLJUČNE BESEDE:** HACCP, kakovost, menedžment  
**POVZETEK** - Sistem HACCP je preventivni sistem, ki omogoča identifikacijo, prepoznavanje, oceno, ukrepanje in nadzor nad v živilih morebitno prisotnimi dejavniki tveganja za zdravje človeka. Cilj vzpostavljenega sistema HACCP je zagotoviti za potrošnika varna živila. Varnost je v glavnem dosežena z dobro higiensko prakso (s spremljajočimi higienskimi programi), ki jo zagotavlja sistem HACCP, ki je osredotočen na obvladovanje kritičnih kontrolnih točk. Z izobraževanjem zaposlenih v menedžmentu kakovosti sledimo cilju sistema HACCP. V raziskavi smo določili izobraževanje znotraj tega sistema, ki učinkovito zagotavlja varno hrano za končnega potrošnika in znižuje stroške podjetja.

UDC UDK 614.31:005.336.3  
614.31:658.56

**KEY WORDS:** HACCP, quality, management  
**ABSTRACT** - The HACCP system is a preventive system that enables the identification, assessment, monitoring and control of possible risk factors that can be present in foods and can harm human health. The aim of the established HACCP system is to provide food safety for consumers. Food safety is mainly achieved through good hygiene practice with accompanying hygiene programmes, whilst ensuring the HACCP system. It is a system that focuses on managing the critical control points. The system of education of employees in the quality management pursues the goal of the HACCP system. In this study, we have identified the education system within the HACCP system, which effectively ensures food safety to the final consumer and reduces the costs of business activities.

### 1 Uvod

Kakovost je star pojem, ki se je menjaval skozi stoletja in dobival nove vsebine. Že v Bibliji se označuje kot pojem pod nazivom »dobro«. Prvi proizvod, ki je nastal s človeškimi rokami, se je razlikoval po tem, ali je dober ali pa slab. Standard kakovosti so poznali že stari Kitajci, Feničani in Egipčani (Avelini Holjevac, 2002). Danes pod pojmom kakovost razumemo to, kar je več kot dober proizvod in storitev. Kakovost je postala sestavni del vsake človeške aktivnosti. Kakovost je raven zagotovitve potreb in zahtev kupca, oziroma usklajenost z njegovimi vedno večjimi pričakovanji (Avelini Holjevac, 2002).

Upravljanje s popolno kakovostjo na področju storitvenih dejavnosti ima svoje specifičnosti, ki izhajajo iz karakteristik storitev v primerjavi s proizvodi. Te so: kratkotrajnost, neotipljivost, raznovrstnost in takojšnja potrošnja (Gričar, 2012). Vse heterogene proizvode in storitve je treba podrediti enemu cilju: izboljšanje in povečevanje kakovosti (Buble, 2000). Storitveni sektor je ob dobrih rezultatih proizvodnega sektorja prevzel miselnost poslovnega pravila o tem, kako produktivnost dela, kakovost in dobiček tvorijo celoto (Avelini Holjevac, 2002). Kakovost postaja element uspešnosti in konkurenčnosti na globalnem tržišču. Potrošniki ne trpijo napak in za svoj denar želijo dobiti kakovost. Ta misel je podjetja prisilila v uvajanje kontrole kakovosti, uvajanja standardov in sistema upravljanja s popolno kakovostjo. Eden izmed značilnih sistemov v prehranski industriji je standard Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP). Američani so prvi uvedli ta standard. Od leta 2002 je obvezen v Sloveniji (Raspor, 2002) in od leta 2006 tudi v ostalih državah Evropske unije (EU) oziroma skupnega evropskega tržišča (Stražiščar et al., 2012). Slovenija je standard sprejela na podlagi direktiv EU leta 2000. Predpisala ga je z Zakonom o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov, ki prihajajo v stik z živili (Uradni list RS, 52/2000). S tem je zakonsko predpisala vzpostavitev sistema v vseh živilskih obratih in dejavnostih, povezanih s pripravo živil za človeško prehrano.

Standardizacija je vzpostavljanje določil glede na dejanske ali možne težave za skupno in ponavljajočo se uporabo z namenom, da se doseže optimalna stopnja urejenosti na danem področju. Gre za prostovoljno in metodično izvajanje materialnih in nematerialnih predmetov v korist skupnosti, pri čemer sodelujejo vsi zainteresirani. Prednosti standardizacije so predvsem izboljševanje primernosti izdelkov, procesov in storitev za njihove predvidene namene, preprečevanje ovir v trgovanju in podpiranje tehničnega sodelovanja (Dolinšek et al., 2006).

Menedžment kakovosti predstavlja del skupnega menedžmenta. Prednostna naloga menedžmenta kakovosti je izboljšanje stanja določene organizacije z vzpostavitvijo principa menedžmenta kakovosti (Crosby, 1996). S tem se pričakuje, da vrhnji menedžment vzpostavi sistem kakovosti, ki bo zadovoljil pričakovanja potrošnikov. Še več, da bo pričakovanja potrošnikov tudi presejal (Crosby, 1996; Stražiščar et al., 2012). V sistemu zagotavljanja kakovosti se v sistemu HACCP zagotavlja varnost živil. Jaksoa et al. (2002) navajajo, da je varnost živil, vzpostavljena s sistemom HACCP, mnogo višja kot brez njega. Navajajo, da neprimerno ravnanje s hrano vodi do zastrupitev. Avtorji navajajo številne bakterije, s katerimi so se zastrupile občutljive skupine potrošnikov zaradi nepravilnega ravnanja s hrano. Občutljive skupine vključujejo osebe, kot so otroci, starejši, nosečnice, diabetiki, osebe z boleznijo HIV in osebe na kemoterapiji. Čas od zaužitja nevarne hrane do pojava simptomov so omejili na šestintrideset ur (Jaksoa et al., 2002). V novejšem času se kot alternativa pojavlja organska hrana, ki je pridelana na trajnejši način in je bližje končnemu potrošniku. Mikkelsen (1993) navaja, da ima organska hrana višjo nutricionistično vrednost in je manj kontaminirana. To pomeni, da vsebuje manjši delež ali nič pesticidov. Pri tem ugotavljamo, da so novi pristopi k zagotavljanju kakovosti v sistemu menedžmenta kakovosti učinkovitejši pri upravljanju z organizacijo.

## **2 Značilnosti sistema HACCP**

Sistem HACCP je orodje v rokah vodstvenih delavcev v živilski industriji, ki nudi bolj strukturiran pristop pri obvladovanju in zagotavljanju zdravstvene ustreznosti živil, kot to omogočajo tradicionalna inšpekcija in klasični postopki kontrole zdravstvene ustreznosti. Kontrola se tako ne izvaja samo na končnem izdelku, temveč prenese postopke obvladovanja zdravstvene ustreznosti v smislu izvajanja preventive na posamezne faze procesov, od nabave do prodaje. Kljub temu potreba po testiranju končnega izdelka še vedno ostaja, predvsem zaradi preverjanja in potrjevanja učinkovitosti izvajanja sistema HACCP (Stražiščar et al., 2012).

Ta sistem se osredotoča na analizo tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk. To pomeni, da predstavlja orodje, ki vodstvenemu osebju v podjetju omogoča, da uvede in vzdržuje stroškovno učinkovit in kontinuiran program zagotavljanja zdravstvene neoporečnosti živil. Z njegovo uporabo sistematično oceni vse faze v procesih nabave, proizvodnje in prodaje ter ugotovi, katere so kritične točke za neoporečnost živilskega izdelka (Stražiščar et al., 2012).

To omogoča vodstvenemu osebju, da osredotoči svoja tehnična in druga povezana sredstva na tiste faze proizvodnega procesa, ki lahko v kritični meji vplivajo na neoporečnost živil. Analiza tveganja razkrije kritične kontrolne točke, ciljne vrednosti, postopke nadziranja in odpravo pomanjkljivosti. Da bi zagotovili kontinuirano neoporečnost, moramo o vsaki analizi voditi zapisnik in redno preverjati in potrjevati učinkovitost študij, še posebej takrat, ko se zaradi različnih vzrokov postopek spremeni. Analiza tveganja in nadzor kritičnih kontrolnih

točk je sistematičen pristop, ki zajema zagotavljanje neoporečnosti živil v vseh fazah pridelave, predelave, skladiščenja in distribucije do končnega potrošnika. Sistem HACCP se dopolnjuje z drugimi sistemi zagotavljanja kakovosti. Za osnovo mu služijo dobra higienska praksa (DPP) in dobra proizvodna praksa (DHP) (Stražiščar, 2012).

Uvajanje standardov kakovosti prinaša prednosti. Eden od procesov je tudi standard HACCP. Le-ta v začetni fazi uvajanja povzroča stroške. Osnovna funkcija je zagotavljanje varne hrane, druga je zniževanje stroškov (Stražiščar et al., 2012). Stroški se znižujejo, saj se ob uvedbi standarda oblikujejo kritične kontrolne točke, ki omogočajo ugotavljanje nevarnosti za živilo. Pri tem se osredotočimo že na proces proizvodnje in ne na končni proizvod ali storitev. S tem odpadejo drage analize končnega proizvoda, saj nadziramo proizvodnjo med procesom. Tako se približamo aktivnosti »nič napak« (Crosby, 1996) med procesom proizvodnje ali upravljanja s storitvami.

### **3 Metodologija in raziskovalno vprašanje**

Za zagotavljanje celovite kakovosti se izvaja izobraževanje vseh zaposlenih. Skozi verifikacije z notranjo presojo sistema HACCP je prišlo do ugotovitev, da je izobraževanje pomemben dejavnik zagotavljanja kakovosti in delovanja sistema HACCP (Stražiščar et al., 2012; Crosby, 1996). Za uspešno vodenje standarda HACCP je treba zagotoviti sistematično in kontinuirano izobraževanje. Postavljeno raziskovalno vprašanje je: V proizvodnji ali prometu živil lahko delajo le osebe, ki v praksi izkazujejo znanje o higieni živil.

Za zbiranje podatkov je uporabljena študija primera, in sicer na primeru verifikacije s terenskim delom, z uporabo strukturiranih intervjujev in opazovanjem. Notranje presoje v sistemu HACCP predstavljajo vrsto verifikacije za ugotavljanja učinkovitosti celotnega sistema. Notranjo presojo kot eno od vrste verifikacij sistema HACCP lahko povežemo tudi s sistemom vodenja kakovosti organizacije. Vsaka organizacija, ki ima vzpostavljen sistem vodenja kakovosti, mora načrtovati in izvajati proces nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja.

### **4 Rezultati in implikacije**

V preučevanih primerih slovenskih podjetij smo ugotovili, da se težave pojavljajo na posameznih področjih implementacije sistema HACCP. Največji možni napredek v standardu tega sistema je možno doseči z vzpostavitvijo ustreznega izobraževanja, kjer je na vprašanje: Ali izpolnujete obrazec internega izobraževanja, ko izobražujete zaposlene, bilo kar 50 % odgovorov negativnih. Na vprašanje: Ali hranite potrdila o izobraževanju zaposlenih, je bilo 11 % odgovorov negativnih. Na osnovi kvalitativnega pristopa in opravljenih intervjujev lahko ugotovimo, da izobraževanje o sistemu HACCP zaostaja za željami po napredovanju delovanja tega sistema. Iz navedenega izhaja, da bo standard zaživel v podjetjih in bil uspešen pri uveljavljanju nič napak na področju varne hrane le takrat, ko bo izobraževanje ustrezno urejeno s predpisanim sistemom izobraževanja.

*Tabela 1: Usposabljanje zaposlenih, ki so odgovorni za izvajanje sistema HACCP*

<i>Udeleženci</i>	<i>Datum</i>	<i>Izvajalec</i>	<i>Vsebina usposabljanja</i>	<i>Izdano potrdilo</i>
Vodje skupine HACCP na sedežu podjetja	Najmanj enkrat letno	Zunanji ali skupina HACCP	Novosti in spremembe zakonodaje	DA
Vodje skupine HACCP na sedežu podjetja	Sproti in po potrebi (ob spremembah, ugotovljene nepravilnosti)	Skupina HACCP	Novosti in spremembe študije HACCP	NE
Odgovorne osebe v enoti	Sproti in po potrebi (ob spremembah, ugotovljene nepravilnosti)	Vodja skupine enote HACCP	Novosti in spremembe študije HACCP in ostalo	NE (vodi se evidenca o izobraževanju)

*Vir: Stražiščar, 2012.*

Stražiščar et al. (2012) iz podatkov o verifikacijah ugotavljajo, da učinkovit in organiziran pristop k izobraževanju menedžmenta kakovosti lahko vodi k zniževanju stroškov in zagotavljanju varne hrane, ki vključuje vse zaposlene (Uredba ES 852, 2004).

V tabelah 1 in 2 sta prikazana letna načrta organiziranega sprotnega usposabljanja. Letni plan se pripravi enkrat letno. Za organizirano usposabljanje se vodi dokumentacija o vsebini usposabljanja, ime in priimek predavatelja, ime in priimek oseb, ki so se udeležile usposabljanja, opravljena se preverjanja znanja o higieni živil (ustno ali pisno) in izdajo se potrdila o udeležbi. V podjetju določijo odgovorno osebo, ki vodi izobraževanje.

*Tabela 2: Usposabljanje novo zaposlenih*

<i>Datum</i>	<i>Izvajalec Ime in priimek predavatelja</i>	<i>Vsebina usposabljanja</i>	<i>Udeleženci Ime in priimek</i>	<i>Izdano potrdilo/ da/ne</i>
Enodnevna delavnica za vse zaposlene	Skupina HACCP na sedežu podjetja	Spremljajoči programi in sistem HACCP	Zaposleni, ki pri svojem delu delajo z živili	DA

*Vir: Stražiščar, 2012.*

Odgovorna oseba za organizirano usposabljanje je vodja skupine HACCP. To je odgovorna oseba na sedežu podjetja in odgovorna oseba v posamezni enoti podjetja. Ime in priimek odgovorne osebe se spremeni v primeru zapustitve delovnega mesta, prerazporeditve, daljše bolniške odsotnosti ali v drugih objektivnih razmerah. Vsako spremembo je treba zapisati. Voditi morajo evidenco o izobraževanju, ki jo kaže tabela 3. V tabelo se zapisujejo zahtevani podatki in je zadostna za evidenco izobraževanja po Uredbi ES (852/2004). V vseh primerih se izda tudi potrdilo, da je bila oseba, ki je bila na izobraževanju, uspešna tudi na preizkusu znanja (Uredba 852, 2004).



Tabela 3: Evidenca prisotnosti na izobraževanju

Datum:			
Številka	Enota	Ime in priimek (tiskano)	Podpis
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

Predavatelj/ica: \_\_\_\_\_

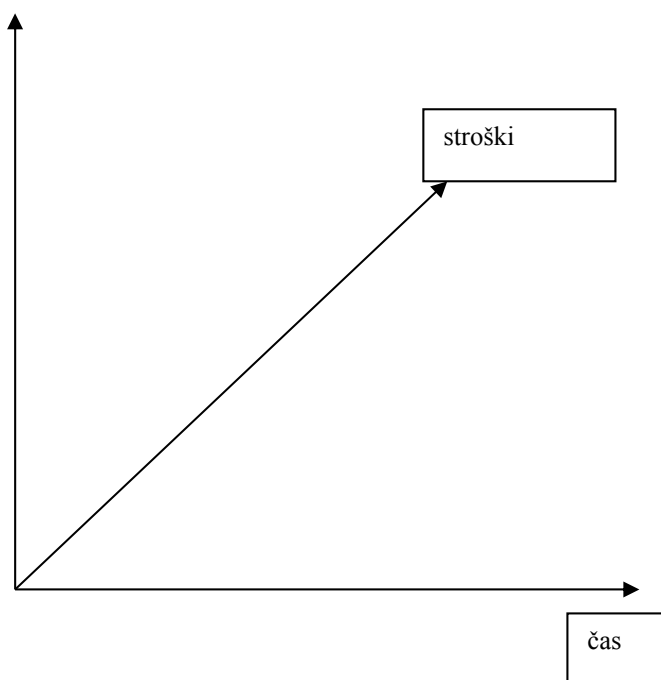
Vir: Stražiščar, 2012.

Področje znanja ni omejeno z mejami med državami, saj je znanje globalno. V analiziranem podjetju je izobraževanje za zaposlenega brezplačno. Enačba 1 prikazuje učinek kakovosti  $Q_e$ , kjer je  $E$  vlaganje v kakovost,  $T$  pa so stroški vlaganja v kakovost:

$$Q_e = E/T, \quad (1)$$

kar je razvidno tudi na grafu 1. Posledica nespoštovanja ali neobstoja standarda je napaka oziroma nepravilnost. Treba jih je odpraviti pravi čas. Čim kasneje se odkrijejo, večji so stroški. Najdražja napaka je tista, ki jo odkrijejo kupci, ker največkrat ne kupijo več tega proizvoda ali storitve.

Graf 1: Čas odkrivanja napak in njihovi stroški



Za nadaljnje raziskovanje priporočamo empirično analizo, ki vključuje število ponovitev izobraževanja v preučevanem obdobju glede na število vseh zaposlenih. Če je vzorec zadosti velik za statistično analizo, bi bile ugotovitve verifikacij mogoče z metodo glavnih komponent in regresijske analize.

## 5 Sklep

Na osnovi kvalitativnega pristopa lahko ugotovimo, da izobraževanje o sistemu HACCP zaostaja za željami po napredovanju delovanja tega sistema. Iz navedena izhaja, da bo standard zaživel v podjetjih in bil uspešen pri uveljavljanju nič napak na področju varne hrane le takrat, ko bo izobraževanje ustrezno urejeno in organizirano.

V raziskavi smo prikazali načrtovanje in organiziranje izobraževanja, ki vodi do izboljšanja pogojev za varno hrano v živilskem podjetju. Načrtovanje in organiziranje izobraževanja je ločeno za novo zaposlene in za že zaposlene. Za slednje se izvede kot kontinuirano izobraževanje. Vsako povečanje kakovosti vodi do zniževanja stroškov. Sistem HACCP in uvedba izobraževanja zaposlenih to omogočata. Upravljanje s kakovostjo je kontinuiran proces, ki omogoča neprestane izboljšave.

## LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I. (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet.
3. Crosby, B. P. (1996). Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete. Zagreb: Privredni vjesnik Binoza Press.
4. Dolinšek, S. et al. (2006). Management kakovosti. Koper: Fakulteta za management.
5. Gričar, S. (2012). Analiza dinamike cen v gostinstvu. Doktorska disertacija. Koper: Fakulteta za management.

6. Jaksoa, K., Lam, L. M., Inbakaran, R. (2002). Food safety in school catering in the People's Republic of China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, št. 6, str. 301-312.
7. Mikkelsen, E. B. (1993). Organic foods in catering. *Nutrition and Food Science*, 3, št. 5-6, str. 24-26.
8. Raspor, P. (2002). Priročnik za postavljanje in vodenje sistema HACCP. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje ter Biotehniška fakulteta.
9. Stražiščar, S., Baler, D., Sergej G. (2012). HACCP študija v Spar Slovenija d.o.o. Ljubljana: Spar Slovenija d.o.o.
10. Uredba (ES) št. 852. (2004) Evropskega parlamenta in Evropskega sveta z dne 29. aprila 2004 o higieni živil.
11. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov, ki prihajajo v stik z živili (2000). Uradni list št. 52.

## Stigma in duševno zdravje

UDK 316.647.8:616.89

KLJUČNE BESEDE: stigma, diskriminacija, duševne bolezni

**POVZETEK** - Stigma je ena od nepredvidljivih stvari v življenju, nastaja na podlagi človeških razlik. Nikdar ne moremo z gotovostjo trditi, katere lastnosti bodo ostale zaželenne in katere izmed teh, ki jih imamo, bodo v prihodnosti stigmatizirane. S stigo so povezani tudi stereotipi, ki imajo odločilno vlogo pri prilagoditvi ljudi na socialno okolje, hkrati pa lahko izkrivljajo resnično podobo ljudi. Ljudje se ocenjujejo na podlagi njihove skupinske pripadnosti. Stereotipizacija in kategorizacija pripeljeta do tega, da ljudje vidimo in doživljamo pripadnike drugih skupin kot manj sprejemljive in podobne drug drugemu, kot pripadnike lastne skupine. Duševne bolezni sodijo med najstarejše znane stigme v zgodovini. Z njo povezana stigmatizirana in diskriminatorna obravnava bolezni in bolnikov je zakoreninjena že odkar človeštvo obstoja. Še vedno se sprašujemo, kaj pa je tako nesprejemljivega v tej bolezni, da jo človeštvo tako obsoja. Za bolnike z duševno motnjo je potrebna tudi psihosocialna pomoč. Na nas vseh je, da se tega zavedamo, da tem ljudem pomagamo in jih sprejememo v družbo. Vsak posameznik, ki se sreča z duševno boleznijo, je edinstven v svojem načinu mišljenja, občutenja, ravnanja in gledanja na svet. Velikokrat take osebe potrebujejo pomoč drugih, obenem pa je potrebno znanje, da ohranijo čim večjo avtonomijo. Prisluhniti moramo njihovim željam, potrebam in ciljem, krepiti pa moramo njihovo avtonomijo in jih spodbujati pri vsem, kar počnejo in potrebujejo v življenju.

UDC 316.647.8:616.89

KEY WORDS: stigma, discrimination, mental illness

**ABSTRACT** - Stigma is an unpredictable phenomenon in life and is created on the basis of differences among people. We can never certainly say which characteristics will remain desirable and which will not. Stereotypes are connected to stigma and play the key role in how people adapt to social environments, while they can also distort the true image of a person. People judge one another on the basis of common belonging. Stereotyping and categorisation lead to seeing and experiencing people of other groups as less acceptable, while being similar to the people who belong to the same group. Mental illnesses have been recognised all throughout history and are one of the oldest afflictions. The stigmatised and discriminatory treatment of illnesses in connection with them, as well as its patients, is deeply rooted in our history. But we still ask ourselves what is so unacceptable about these illnesses that humanity judges it in such a way. Patients who suffer from mental illnesses also require psycho-social help. It is the responsibility of us all to be aware of that, help those people who need it, and accept them into society. Every individual who suffers from a mental illness is unique in their way of thinking, feeling, behaving and in their world view. Often, these people need the help of others, while also needing to remain as autonomous as possible. We have to listen to their wishes, needs and goal, support and strengthen their autonomy and encourage them to do what they desire and need to do in life.

### 1 Uvod

Stigmatizacija je prisotna, odkar obstaja človeštvo. Vedno se je našel človek ali pa vodilna skupina, ki je odredila življenje podrejenim. V začetku zgodovine je šlo predvsem za razlikovanje po spolu, kar je še danes prisotno, kasneje pa so se pojavile še druge označujoče razlike, ki jih je dominantni del človeštva označil za nesprejemljive.

S stigmatizacijo se lahko soočamo tudi danes v vseh družbenih sferah. Včasih gre za različne vrste izločanja s strani vrstnikov ali odraslih.

S kratkim pregledom literature na temo stigmatizacije in duševnega zdravja ter navedbo avtorjev, ki so že pisali o tej temi, ponovno odpiramo problem stigmatizacije duševne bolezni. Namen našega prispevka je, da predstavimo ljudi z duševno boleznijo in pojasnimo, da so to popolnoma enaki ljudje, z enakimi željami in potrebami kot mi vsi, in da je duševna bolezen enaka kot vsaka druga. Potrebujejo le sprejetost, podporo, ljubezen, vodenje in ustrezno obliko pomoči, prav tako kot vse ostale oblike bolezni. Če bomo iz prispevka razbrali in se zavedali, kje je naše pravo mesto ob duševnem bolniku ne glede na to, ali smo zdravstveni delavci ali le posamezniki v družbi, bo naš cilj zagotovo dosežen.

## 2 Izvor stigme

Stigma je grška beseda, ki se je v osnovi navezovala na nekakšno znamenje, ki so ga vrezali ali pa vžigali v kožo kriminalcem, sužnjem in drugim osebam, ki se jih je bilo treba izogibati, še zlasti na javnih mestih. S tem so že v zgodovini dali jasno vedeti, da naj bi bile te osebe neprilagojene tedanji družbi. Šlo je torej za označevanje posameznikov, pri katerem diskreditirajoče lastnosti zasenčijo vse ostale poglede na posameznika.

Izraz stigma izvira iz grščine (στίγμα) in pomeni znamenje. Pogosto se uporablja tudi grško množino: στίγματα [stigmata], ki pomeni znamenja. Izraz se v verskem smislu prvič pojavlja v Pavlovem pismu Galačanom: »Jaz namreč nosim Jezusova znamenja na svojem telesu« (Gal 6,17). Človek, ki ima na svojem telesu stigme, se imenuje stigmatik (internet).

V krščanskem obdobju je stigma dobila še dva pomena. Prvi se je nanašal na rane, enake Jezusovim, ki so jih javno izpostavljali »božji odposlanci«, drugi pa na telesne motnje. V večini sodobnih kultur je tak fizični način izginil, razširil pa se je drugačen način stigmatizacije, to je socialno označevanje, na katerem temelji večina stigem.

Coleman predstavlja celostno definicijo: »Stigma predstavlja življenjski pogled: skupek osebnih in družbenih konstruktov, skupek socialnih zvez in socialnih odnosov, obliko družbene realnosti« (Coleman v Nastran Ule, 1999). Stigma je proces posploševanja na podlagi ene izkušnje, ene lastnosti osebe in ljudi kategorizira, namesto da bi jih obravnavali individualno.

Stigmatizacija je strokovni sociološki izraz, ki označuje poseben odziv okolja na drugačnost/različnost. Ameriški sociolog Goffman jo je opredelil kot »nezaželeno drugačnost« (Goffman, 2008). Domneval je, da je vse človeške razlike mogoče stigmatizirati. V nekaterih okoljih je lahko drugačnost (barva kože, etnična pripadnost, veroizpoved, politično prepričanje, starost, izobrazba) nezaželena oz. stigmatizirana, okolje pa stigmatizirane osebe dojema kot manjvredne. Ti so lahko tarča posmeha, zaničevanja, opravljanja, psihičnega in fizičnega nasilja, dostop do družbenih dobrin (npr. izobrazba, delovno mesto, politično odločanje) jim je pogosto otežen.

Predispozicija za stigmatiziranje se prenaša z generacije v generacijo s pomočjo socialnega učenja oziroma s socializacijo (Coleman, v Nastran Ule, 1999). Stališča o stigmatizaciji se lahko spreminjajo v smislu socialno sprejemljivega, vendar pa čustva in vedenje ljudi v vseh obdobjih odražajo negativne posledice povezav s stigmatizacijo. Problem nastane, ko so norme o stigmatizaciji dvomne. Otroci se učijo, naj bi se stigmatiziranim izogibali zaradi posledic, ki jih lahko družbenje prinaša, za druge tako razmišljanje velja za socialno nesprejemljivo.

## 3 Ohranjanje stigme

Ključni element za ohranjanje stigem je danes strah. Razvojno-psihološka literatura nam daje vedeti, da je strah pridobljen odziv na razlike stigem in ni naraven. Strah vpliva na vse-stigmatizirane in nestigmatizirane. Ljudje se s stigmatizacijo ukvarjajo, saj se bojijo njene nenadzorovane in nepredvidljive narave.

Ohranjanje stigme kot družbenega problema je posledica njene prvotne uporabnosti. Uporabljali so jo kot sredstvo za nadzor določenih delov družbe in s tem zagotavljali, da moč ostaja v rokah enakih skupin. Na podlagi tega lahko rečemo, da torej stigma pomaga ohranjati obstoječo družbeno hierarhijo (Coleman, v Nastran Ule, 1999).

Zelo pomembni pri ohranjanju stigme so stereotipi. Stereotipizacija je proces, kjer se ljudje ocenjujejo na podlagi njihove skupinske pripadnosti. Tako naj bi bile ženske »šibke«, moški »močni«, Romi »leni«, duševno bolni »nesprejemljivi za družbo« in podobno. Tako stereotipi označujejo ljudi glede na to, kateri ali kakšni socialni skupini nekdo pripada, pri tem pa se popolnoma negira individualnost vsakega posameznika.

## 4 Opis stigem

Nekateri avtorji (npr. Jelka Škerjanc) navajajo, da se je že v zgodovini diskriminatorno ravnanje do drugačnih, do bolnih in nezmožnih spreminjalo od popolnega odklanjanja pa do čaščenja in »pridajanja« božjih lastnosti. Posameznik je bil do nastanka kapitalizma vedno del širše družbe. S prihodom drugačnega sistema do danes pa je situacija taka, da so ljudje, ki ne morejo ustreči zahtevam na trgu, obravnavani kot manjvredni, še več, izločeni so iz družbe. Potisnjeni so na rob in imajo šibko pogajalsko moč. Lahko bi rekli, da so prisiljeni v anonimnost, saj se vsakršen poizkus uveljavljanja enakih pravic in vsako govorjenje o drugačnosti in posebnosti konča v diskriminaciji.

Goffman v grobem razlikuje tri vrste stigme (Goffman, 2008):

- telesno odbojnost, torej različne fizične iznakaženosti;
- značajске slabosti, ki jih pripisujemo neodločnosti, nebrzdanim in nenaravnim strastem, nevarnim in okostenelim prepričanjem ter nepoštenosti; sem sodijo tudi stigme, o katerih sklepamo na podlagi znanih dejstev, na primer o duševni bolezni, zaporni kazni, razvadah odvisnosti, alkoholizmu, spolni usmeritvi, brezposelnosti, poskusih samomora in radikalnem političnem obnašanju;
- skupinske stigme rase, narodnosti in veroizpovedi, ki se lahko prenašajo iz roda v rod in v enaki meri prizadenejo vse člane družine.

Pri vseh vrstah najdemo enake značilnosti, torej posameznika stigme, nosilca stigme, ki poseduje lastnost, ki negativno odstopa od naših pričakovanj. Ta lastnost postane edina pomembna, po kateri posameznika (negativno) ocenjujemo.

Goffman (2008) meni, da že v osnovi ne verjamemo, da je oseba s stigmo čisto pravi človek. S to domnevo pa učinkovito zmanjšujemo njene življenjske možnosti. Pogosto se tega ne zavemo. Tako se ustvarjajo teorije stigme, ki so ideologije, s katerimi si pojasnujemo manjvrednost in dokazujemo, da je takšna oseba nevarna.

Stigma je lahko individualna ali pa kolektivna. Individualna se nanaša na lastnost posameznika, ki ga v določenem okolju izpostavlja in razlikuje od večine. To je lahko na primer duševna bolezen, odvisnost in podoba. Kolektivna pa temelji na kolektivni lastnosti, ki jo imajo vsi člani določene skupine ali pa jo z vstopom v skupino pridobijo. Primer kolektivne stigme je že večtisočletno prepričanje kristjanov v judovsko krivdo za križanje in smrt Jezusa Kristusa. Pri kolektivnih stigmatizacijah lahko najdemo veliko mitoloških primesi (Južnič, 1993).

## 5 Vzroki stigmatizacije

Vzroki, ki so vidni v ozadju stigmatizacije, so v narcisistični čustveni zadovoljitvi, ki ruši racionalne samokritike (Švab, 2009). Torej se človek, ki stigmatizira, potrjuje s tem, da diskriminira druge. S tem se pridruži večini soljudi, kjer se počuti močnejšega. To pa mu omogoči vstopnico v članstvo privilegirane družbe.

Zagovorniki bio-kulturnega pogleda na stigmatizacijo trdijo, da ljudje stigmatizirajo zaradi biološko pogojene potrebe po življenju v učinkovitih skupinah. Kateri posamezniki spadajo v stigmatizirane skupine, pa deloma določa kultura, ki ji pripadajo.

Družba lahko stigmatizira takrat, kadar meni, da neka lastnost predstavlja grožnjo življenju posameznika ali kulture. Očitne grožnje ogrožajo materialne ali konkretne dobrine, kot so zdravje, varnost, bogastvo ali družbeni položaj. Simbolne grožnje pa ogrožajo prepričanja, vrednote, ideologije in razumevanje, kako deluje družbeni, politični in/ali spiritualni svet. Obe vrsti groženj sta nezaželeni, vodita v strah, zaskrbljenost, obe lahko povečata stigmatizacijo.

## 6 Način upravljanja s stigmo

Goffman predstavlja štiri tipične odzive stigmatiziranih oseb na svojo stigmo:

- popravilo,
- kompenzacija,
- prekinitev z realnostjo,
- osamitev.

V prvem primeru stigmatizirana oseba skuša neposredno popraviti razloge svoje stigme (z lepотно operacijo hibe).

Pri kompenzaciji gre za posredno popravljanje položaja, tako, da se vlaga dodatni napor v opravljanje stvari, ki jih zaradi stigme človek načeloma ne bi zmožel (slep človek se nauči smučati).

Prekinitev z realnostjo pomeni reinterpretacijo stigme, razlogu za stigmo človek pripisuje drugačno vrednost (gejevske in lezbične parade ponosa).

Zadnja oblika upravljanja s stigmo pa pomeni pobeg iz realnosti, kjer se človeku s svojo stigmo ni treba soočiti (Goffman, 2008).

Stigmatizirani se s svojo stigmo spopadejo na več načinov:

- odkrijejo lahko, da odgovornost za stigmatizacijo ni v človeku samem,
- nekateri ljudje pa sprejmejo svoj podrejeni položaj in se vedejo v skladu z njim, tako krepijo svoj podrejeni položaj in omogočajo nadaljevanje stigmatizacije.

### 6.1 Socialno zavračanje

Socialno zavračanje oz. izključitev posameznika je lahko posledica diskriminacije, prav tako pa je tudi izključitev ena izmed njenih pojavnih oblik. Zavračanje ljudje lahko sporočajo na različne načine (verbalno, neverbalno), to pa vpliva ne le na posameznika, ampak tudi na njegovo socialno mrežo (družino, sorodnike, prijatelje).

Izključitev stigmatiziranih ljudi je ena izmed bistvenih vidikov stigmatizacije. Razlogi za to so različni, od »zviševanja« samozavesti normalnih ljudi, zmanjševanja strahu in neugodja do želje po življenju v učinkovitih skupinah. Predvsem bolni ljudje in invalidi lahko opozarjajo nestigmatizirane na njihovo lastno ranljivost in umrljivost, kar pa je še dodaten element izključevanja in še dodaten stres za stigmatizirane ljudi, saj si velika večina prizadeva za vzpostavljanje in oblikovanje trajnih, pozitivnih odnosov z drugimi, kar naj bi bil tudi osnovni človeški motiv.

## 6.2 Izolacija

Nekatere pa osebni in družbeni razlogi pripeljejo v izolacijo. Izolacija je lahko posledica upravljanja s stigmatom, ko se posameznik načrtno izogiba potencialno diskriminatornim situacijam. Na tak način lahko pride do neke vrste samo-stigmatizacije, ko posameznik prevzame stigmato in je prepričan, da je le-ta upravičena in postopno začne sam temu verjeti. Deluje lahko kot strah pred obtožbami zunanjega sveta, ali pa je celo odraz ponotranjenega sovraštva do samega sebe zaradi pripisane stigme (Kuhar, 2009).

Osamljenost se kot posledica izključenosti in izolacije povezuje tudi s socialno anksioznostjo. Pri nekaterih lahko govorimo tudi o socialnih fobijah. Že sama misel na druženje in vključevanje jih lahko privede v čustveno stisko, počutijo se ujete in osamljene. Takim osebam nudi naš sistem psihosocialno pomoč (Društvo za pomoč osebam z depresijo in anksioznimi motnjami, 2006).

## 6.3 Zmanjšana pričakovanja

Zmanjšana pričakovanja se kažejo na vseh področjih, tako v šoli, kot kasneje na delu. Mnogi niso deležni spodbud, v šolah jih obravnavajo drugače, bolj prizanesljivo, kar pa v družini ali v socialnem okolju za posameznika ni vedno vzpodbudno. Znižana pričakovanja lahko privedejo do znižane samopodobe in samospoštovanja.

Posledice zmanjšanih pričakovanj pa niso vedno negativne. Posameznik lahko zavrne negativno manjvrednostno percepcijo o sebi, nauči se lahko veliko več o sebi in družbi, začne se zanašati nase in kritično gledati na neenakovredne moči v družbi.

## 7 Duševno zdravje

Duševno zdravje je čedalje bolj pomembna in aktualna tema razprav v širši javnosti, s tem pa velik zdravstveni in družbeni problem. Duševno bolezen v naši družbi še vedno težko sprejemamo zaradi osnovne duševne bolezni, ki jo ima bolnik, pa tudi zaradi težav, ki jih povzroča bolezen z vključevanjem v družbeni prostor, nezmožnostjo za delo in samooskrbo posameznika.

Duševne bolezni sodijo med najstarejše znane v zgodovini. Z njo povezana stigmatizirana in diskriminatorna obravnava bolezni in bolnikov je zakoreninjena že odkar človeštvo obstoja. Še vedno se sprašujemo, kaj pa je tako nesprejemljivega v tej bolezni, da jo človeštvo toliko obsoja.

Vemo, da ni zdravja, če ni duševnega zdravja. O tem, kaj je duševno zdravje, je veliko definicij.

Duševnega zdravja nikakor ne moremo ločiti od zunanjih vplivov okolja, v katerem posameznik živi. Vse, s čimer prihajamo v stik, vpliva na nas in na naše počutje, zdravje, pozitivno samopodobo, notranjo srečo, zadovoljstvo s samim s seboj in z ljudmi okrog nas. Vsekakor je naše duševno zdravje rezultat tega, kako nas drugi obravnavajo in kako mi obravnavamo druge in sebe.

Moderno življenje postaja vedno bolj stresno in tempo življenja vse hitrejši, saj ima človek komaj kaj časa, da si oddahne in se napolni z močmi za obnovev psihične in fizične



izčrpanosti. Človeka, ki ne more nadzorovati svojega življenja in obvladati vpliva okolice, bo vse to prej ali slej pripeljalo do duševnih motenj. Vendar je stresno okolje le eden od mnogih vzrokov za nastanek duševnih bolezni. Določeni ljudje so zaradi različnih vplivov okolja, dednega zapisa in preteklih situacij bolj dovzetni in ranljivi kot drugi.

Za bolnike z duševno motnjo je potrebna tudi psihosocialna pomoč. Na nas vseh je, da se tega zavedamo, da tem ljudem pomagamo in jih sprejmemo v družbo.

Kot priča Zelena knjiga (2005) je duševna bolezen stvar vseh:

- Vsakega četrtega Zemljana prizadenejo duševne bolezni, ki ga lahko vodijo tudi k samomoru. V Evropski uniji vsako leto umre 58.000 ljudi zaradi samomora.
- Depresija in anksioznost naj bi do leta 2020 postala najpogostejša v razvitem svetu. Po podatkih Inštituta za varovanje zdravja RS (IVZ) naj bi okoli 10 odstotkov prebivalcev, starih od 55 do 64 let, trpelo za depresijo, ki jo je ugotovil zdravnik.
- Duševne bolezni so velika izguba in obremenitev za gospodarske, socialne, izobraževalne, kazenske in sodne sisteme.
- Prisotnost stigme, diskriminacije in nespoštovanja človekovih pravic ter dostojanstva zaradi duševne bolezni je v nasprotju z evropskimi temeljnimi vrednotami.

Vesna Švab (2009) v svoji knjigi »Duševna bolezen in stigma« stigmatizacijo opisuje kot označitev določenih ljudi za drugačne in manj vredne spoštovanja od drugih, ki so zdravi. Navaja, da sta posledici stigme izgon ali izogibanje ljudem, ki so duševni bolniki. Zanj je stigma širok pojem, ki združuje komponente stereotipiziranja, označevanja, čustvene reakcije in diskriminacije. Posledica vsega je, da ljudje zaradi kognitivnih, čustvenih in socialnih komponent izgubijo status.

Od trenutka, ko ljudje zapustijo vrata psihiatrične ustanove, postanejo za druge dosmrtno etiketirani. Kot pravi Tanja Lamovec (1998), ljudje vidijo posameznika in bolezen kot nekaj, kar je postal, in ne kot motnjo, s katero se spopada.

Osebe s težavami v duševnem zdravju so pogosto diskriminirane pri iskanju zaposlitve. Zaposlovanje je za njih izredno oteženo, ker imajo preveliko konkurenco na delovnem trgu. Pri delodajalcih prevladujejo predsodki, ki ovirajo vključitev take osebe v delovno okolje.

Zaradi pomanjkanja denarnih sredstev so te osebe odvisne od nizkih pokojnin in denarnih pomoči. To posledično pomeni živeti skromno življenje, poleg tega pa izredno otežuje proces osamosvojitve in samostojnega življenja. Najpogostejši razlog za diskriminacijo je prav njihova gmotna prikrajšanost zaradi nezaposlenosti, mizernih pokojnin in še nižjih socialnih pomoči (Švab, 2009).

Prav tako vemo, da imajo osebe z duševno motnjo malo možnosti za aktivno preživljanje prostega časa (rekreacija, nakupovanje, vključevanje v društva) zaradi oteženega vključevanja v socialne in medosebne odnose (Lamovec, 1998).

### *7.1 Napačno ravnanje z duševnim bolnikom – diskriminacija in stigma*

V nadaljevanju omenjamo napačno ravnanje z duševnim bolnikom in zato nastanek diskriminacije in stigmatizacije (po Švab, 2009).

- Zaščitništvo in pokroviteljstvo

Družine prizadetih velikokrat spremljajo občutki jeze, sočutja, žalosti in negotovosti. To lahko pripelje do diskriminatornega vedenja družin in strokovnjakov. Najpogostejše obrambno vedenje pri teh občutkih je pokroviteljstvo. To pomeni, da se z odraslim človekom, ki ga je prizadela duševna bolezen, ravna kot z otrokom in da se ga podcenjuje. Pokroviteljstvo pa se lahko odraža tudi tako, da se o bolezni sploh ne govori ali pa da se o njej prekomerno govori.

- Nasilje nad osebami s težavami v duševnem zdravju  
Študije poročajo, da so prisotne zlorabe nad duševno bolnimi. Mišljenje, da so duševni bolniki nevarni za okolico, strokovno ne vzdrži, saj so le bolniki velikokrat žrtve nasilja, zato lahko govorimo o zlorabi duševnega bolnika.
- Strukturna diskriminacija  
Govorimo o potiskanju duševno bolnih na družbeni rob z namenom, da se onemogoča pridobitev socialnega statusa.
- Skrivanje duševne bolezni  
Večina obolelih skriva svojo bolezen, diagnozo. Zaradi nevarnosti razvrednotenja živijo nekateri dvojno življenje v strahu, da se ne bodo izdali. Zaradi prikriivanja so zato mnogokrat osamljeni, poleg tega pa se v njih krepi zavedanje o lastni manjvrednosti.
- Samosovraštvo  
Psihološka osnova za to je ponotranjenje predsodkov. Nekateri ljudje sprejmejo zaničevanje in se začnejo vesti, kot da se od njih manj pričakuje - odvisno in nemočno. Pri sebi zmanjšujejo pričakovanja in želje, posledica tega pa je umik, obup in manjša čustvena odzivnost, drugače znano kot negativni simptomi duševne bolezni. Taki ljudje so vedno bolj tesnobni in depresivni, vedno bolj sovražni do drugih.

## 8 Zaključek

Osebe s težavami v duševnem zdravju so prikrajšane in diskriminirane na mnogih opisanih področjih. Izpostavljene so stigmi, velikokrat vse življenje. Na trenutke se zdi, da so ujeete v brezizhodno situacijo.

Sedaj se že več desetletij v Sloveniji različni strokovnjaki, laiki in osebe s tovrstnimi težavami zavzemajo za drugačen pogled na to. Želijo si, da bi ljudje z depresijo postali enakopravni člani družbe, bili vključeni in sprejeti ter da bi lahko živeli kar se da normalno življenje. Namesto predsodkov, poniževanj, zavračanja in diskriminacije v družbi te osebe potrebujejo spoštovanje, ki temelji na razumevanju njihove situacije. Od nas potrebujejo strpnost, podporo in solidarnost družbe, ki bi jim zagotovila kakovostno storitev.

## LITERATURA

1. Coleman, L. M. (1986). Stigma – razkrita enigma. V: Nastran, U. M. (ur.). Predsodki in diskriminacije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
2. Društvo za pomoč osebam z depresijo in anksioznimi motnjami. Spletna stran: [http://www.nebojse.si/portal/indeks.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=38](http://www.nebojse.si/portal/indeks.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=38) [Citirano 27. 2. 2014].
3. Goffman, E. (2008). Stigma: zapiski o upravljanju poškodovane identitete. Maribor: Aristej.
4. Južnič, S. (1993). Identiteta. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Lamovec, T. (1988). Psihosocialna pomoč v duševni stiski. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

6. Švab, V. (2009). Duševna bolezen in stigma. Ljubljana.
7. Zelena knjiga. (2005). Izboljšanje duševnega zdravja prebivalstva: pot k strategiji na področju duševnega zdravja za Evropsko unijo. Bruselj: Evropska komisija skupnosti.

# Motivacija odrasle populacije za redno telesno dejavnost

UDK 613.71-053.8

**KLJUČNE BESEDE:** gibanje, telesna (ne)dejavnost, motivacija, motivacija v športu, zdravstvena vzgoja  
**POVZETEK** - Živimo v 21. stoletju, v času, ko je tehnološki napredek na višku. Žal pa je ravno moderna družba računalnikov, dostopnost avtomobilov in mobilne telefonije privedla do tega, da se je iz življenja umaknilo toliko telesne dejavnosti, da bi lahko ljudje začeli zavestno zapostavljati njen velik pomen za zdravje in dobro počutje. Po ocenah naj bi bila telesna nedejavnost v Evropi odgovorna za skoraj 600.000 smrti na leto. Še bolj zaskrbljujoč je podatek, da je že skoraj vsak tretji otrok debel ali prekomerno hranjen tudi zaradi premalo gibanja. Ta dejstva so nas motivirala, da raziščemo, kaj so poglavitni vzroki za telesno nedejavnost pri odraslih ter najpogostejši motivi, da se telesno udejstvujemo. Veliko vlogo na tem področju ima zdravstvenovzgojno delo, ki se začne že v splošni ambulanti pri referenčni sestri ali pa pri medicinski sestri, ki deluje na področju zdravstvene vzgoje. Skozi raziskavo smo ugotovili, da se pri posameznikih razlikujejo modeli motivacije. S pomočjo raziskave smo prišli do informacije, da je pomanjkanje volje za telesno dejavnost velik problem. Posameznike bi morali prepričati, da vsako minuto svojega prostega časa izkoristi za telesno dejavnost. Rezultati raziskave kažejo na dobro osveščenost o pomenu telesne dejavnosti za zdrav življenjski slog.

UDC 613.71-053.8

**KEY WORDS:** physical activity, motivation, motivation for physical activity, health education

**ABSTRACT** - In the 21<sup>st</sup> century, the technological development has reached its peak. Unfortunately, digital society, urban mobility and access to mobile phones have led to a decrease in physical activity in every-day life so that people could easily begin to consciously neglect its great importance for their health and well-being. According to some estimates, physical inactivity in Europe is responsible for almost 600,000 deaths per year. An even more alarming fact is that almost every third child nowadays is overweight or overfed, whereby one of the reasons is a lack of physical activity. These facts motivated us to explore the main causes for physical inactivity in adults as well as the most common motives for physical activity. In this field, an important role is undoubtedly played by health education that begins at a general practice with a reference nurse practitioner or a nurse covering health education. The research established that individuals differ in motivation models. The research led us to a conclusion that a lack of will for physical activity presents a major problem. Individuals should be persuaded to devote as much free time as possible to physical activity. Positive results of the research show a high level of awareness of the importance of physical activity for a healthy lifestyle. Furthermore, it was established that motivation in the field of physical activity is a fairly unexplored topic as most of health education.

## 1 Uvod

Telesna nedejavnost je eden od dejavnikov tveganja za nastanek številnih nenalezljivih bolezni. Podatki kažejo, da v državah Evropske unije (EU) kar dve tretjini ljudi nista dovolj telesno dejavni, da bi dosegli pozitivne učinke na zdravje. Telesna (ne)dejavnost je prepoznana kot samostojni dejavnik tveganja za zdravje (Starc in Sila, 2007). V Evropi tako k skupnemu bremenu bolezni prispeva kar 3,5 % in povzroči tudi do 10 odstotkov smrti. Raziskave so dokazale, da lahko telesni nedejavnosti pripišemo 15-20 % skupnega tveganja za nastanek srčno-žilnih bolezni, sladkorne bolezni tipa 2, raka debelega črevesa, raka prsi in zloma kolkov pri starejših. Slovenija se uvršča med države z najmanjšimi deleži telesno nedejavnih (Vrbovšek et al., 2009).

## 2 Telesna dejavnost

V sodobnem načinu življenja vse bolj poudarjamo pomen in vlogo redne telesne dejavnosti za zdravje ljudi in tudi to, koliko redno in sistematično športno-rekreativno udejstvovanje lahko prispeva h kakovosti življenja prebivalcev Slovenije (Urdih Lazar, 2002). V sklopu primarne zdravstvene vzgoje poteka več delavnic za spodbujanje in motiviranje redne telesne dejavnosti, npr. delavnice zdravega hujšanja, delavnice za povečano redno telesno dejavnost ipd. Telesna dejavnost je temeljnega pomena za izboljšanje telesnega in duševnega zdravja

ljudi ter družbi močno koristi, saj povečuje družbeno interakcijo in vključevanje skupnosti (Krampač, 2007).

Telesna dejavnost, ki krepi zdravje, je koncept, ki so ga razvili nedavno tega ob novih spoznanjih o učinku telesne dejavnosti na zdravje. V preteklih letih je spoznanje, da telesna dejavnost pomembno vpliva na izboljšanje zdravja, postalo tako prepričljivo, da je danes v mnogih državah telesna dejavnost splošno sprejet dejavnik, ki krepi zdravje (Urdih Lazar, 2002).

Medicinske sestre se soočajo večinoma s posledicami slabe skrbi za zdravje prebivalstva. Njihova naloga je opozarjanje družbe na prisotnost dejavnikov, ki povzročajo prezgodnjo obolevnost in umrljivost ljudi. Poudarjali naj bi koristi redne telesne dejavnosti in motivirali posameznike za redno, vsakdanjo telesno dejavnost kot del zdravega življenja (Murphy, 2006).

### *2.1 Opredelitev pojmov*

Strokovna definicija telesne dejavnosti je kakršna koli sila s strani skeletnih mišic, ki se konča s porabo energije nad ravno mirovanje. Ta namerno široka opredelitev pomeni, da so dejansko pomembne vse vrste telesne dejavnosti, vključeno s hojo ali kolesarjenjem v transportne namene, plesom, tradicionalnimi igrami in razvedrili, vrtnarjenjem in hišnimi opravili, pa tudi šport in namerna telesna vadba (Krampač, 2007; Mišigoj-Duraković, 2003). Izraz telesne dejavnosti za krepitev zdravja (angl. Health Enhancing Physical Activity ali skrajšano HEPA) pogosto uporabljamo po vsej Evropi. Poudarja povezavo z zdravjem tako, da se osredotoči na vsako obliko telesne dejavnosti, ki koristi zdravju in funkcionalni sposobnosti brez nepotrebne škode ali tveganja (Krampač, 2007; Urdih Lazar, 2002).

Aktivno življenje je način življenja, ki povezuje telesno dejavnost z rednimi vsakodnevnimi opravili. Cilj glede splošnega odraslega prebivalstva je, da bi z rednimi vsakodnevnimi opravili povečali telesno dejavnost (Krampač, 2007).

Telesno zmogljivost določamo s celotno porabo kisika oziroma aerobno kapaciteto (VO<sub>2</sub>max), ki predstavlja količino porabljenega kisika med telesno obremenitvijo (Ministrstvo za zdravje, 2007; Krampač, 2007).

## **3 Teorije motivacije**

Za vse, kar naredimo, imamo določen razlog oz. motiv (Svetina, 2008). Različni raziskovalci in strokovnjaki pojem motivacije razlagajo zelo različno, pa vendar se vsi strinjajo z definicijo, da je motivacija:

občutena oziroma doživljena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu objektu; notranji proces, ki vpliva na smer, vztrajnost in intenzivnost k cilju usmerjenega vedenja ter specifična potreba, želja ali hotenje (lakota, žeja, dosežek), ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje (Grum Kobal in Musek, 2009; Tušak, 2003; Tušak, 2004).

Vzroki motivacije so lahko notranji ali zunanji. Notranji vzroki so lahko fiziološki procesi, potrebe, goni, cilji, vrednote, zamisli itd., zunanji pa dražljaji, pobude, pritiski, situacije, kulturno in socialno okolje itd. (Grum Kobal in Musek, 2009; Tušak in Tušak, 2001, Marentič Požarnik, 2000).

### *3.1 Najbolj uporabne teorije motivacije v telesni dejavnosti*

Področje motivacije zavzema v zadnjem času v delih športnih psihologov zelo pomembno raziskovalno področje. Raziskovalci človekovega vedenja poskušajo odkrivati razloge, ki pripravijo ljudi k povečani telesni dejavnosti (Tušak, 2004). Želimo si, da bi ljudje telesno dejavnost sprejeli kot dejaven del svojega življenja. Nujno je treba vplivati na stališče ljudi do telesne dejavnosti. Sodobni modeli stališč pa potrjujejo njihovo večkomponentnost, zlasti kognitivno komponento (kaj vem oz. kako razmišljam o telesni dejavnosti), čustveno oz. emocionalno komponento (kaj čutim v zvezi s tem) in vedenjske namere (koliko sem odločen, da to, kar vem in čutim, tudi realiziram). Velik del navora bi moral biti namenjen prav ugotavljanju realnosti, ki jo prinaša ukvarjanje s telesno dejavnostjo in posredovanje tega s pomočjo medijev in na druge načine, da bi dosegli posameznika (Berčič et al., 2007).

Za pojasnjevanje motivacije za športnorekreativno dejavnost so najbolj uporabne naslednje motivacije:

- modeli zunanje in notranje motivacije;
- modeli incentivne motivacije in
- pristopi postavljanja ciljev (Kajtna in Tušak, 2005; Tušak, 2003; Berčič et al., 2007; Kajtna in Jeromen, 2013).

Deci in Ryan (1985, v Tušak, 2004) razlagata notranjo (intrinzično) motivacijo kot »delati nekaj zaradi dejavnosti same in za zadovoljstvo, ki izhaja iz samega nastopanja oz. izvajanja dejavnosti. Zadovoljstvo lahko razumemo kot intrinzično motivacijo, o njej govorimo, ko ni nobene zunanje nagrade, ko je človek v telesno dejavnost vključen izključno zaradi užitka, ki mu ga ta nudi. Razlikujemo med tremi vrstami: notranja motivacija za spoznavanje, notranja motivacija za doseganje in notranja motivacija za doživljanje stimulacije. Prvi dve se nanašata na opravljanje neke dejavnosti zaradi zadovoljstva, ki ga človek občuti, ko raziskuje, se uči in poskuša narediti nekaj novega (Kajtna in Jeromen, 2013). Če se zavedamo pomena ključnih elementov notranje motivacije in uživanja, ki temeljita na občutku kompetentnosti, svobodni izbiri in opaženi možnosti lastnega nadzora ter splošnega dobrega počutja, potem bomo znali izvesti tudi ustrezne praktične implikacije, posebej kar zadeva strukturiranje vadbene situacije, izbira vadbene dejavnosti in načina vzdrževanja motivacije za udeležbo v rekreativni dejavnosti (Berčič idr., 2007; Tušak, 2003; Yli-Piipari et al., 2009).

Model zunanje motivacije so spodbude iz okolja, ki usmerjajo vedenje. Spodbude imajo vlogo privlačnostne motivacije, saj posameznika usmerjajo k tistim zunanjim dogodkom, ki mu dajejo pozitivne in koristne izkušnje (Hosta, 2007). Model incentivne motivacije predpostavlja športnorekreativno vedenje kot posledico štirih faktorjev: razpoložljivost oz. možnost; pričakovanje uspeha; incentivov oz. vrednosti in motivov, ki predstavljajo bolj splošne potrebe in modificirajo moč incentivov (Kajtna in Tušak, 2005). Incentivi posameznika spravijo v neko telesno aktivnost, gre za privlačne cilje. Teorija incentivne motivacije vključuje sedem glavnih incentivov: težnja po dosežkih, težnja po druženju, čutno zadovoljstvo, radovednost, agresivnost, moč in neodvisnost (Tušak in Faganel 2004). Pristop postavljanja ciljev je sestavljen iz načrtovanega izbora cilja in podciljev, ki morajo biti čim bolj specifični oz. konkretni, izzivalni in težavni, vendar realno dosegljivi. Postavljanje ciljev označuje učinkovito tehniko, ki nam lahko prinese precej uspeha na vseh področjih našega življenja, še posebej pa na področju telesne dejavnosti. Posameznik naj dejavno sodeluje z voditeljem telesne dejavnosti pri postavljanju ciljev, da bi bila zavezanost cilju čim večja (Kajtna, Tušak, Kogovnik, 2003). Vaditelj daje rekreativcu povratno informacijo o doseganju zastavljenih ciljev in analizira vzroke ter išče boljše strategije v primerih, ko posamezni

podcilj ni dosežen. Postavljanje ciljev je še posebej pomembno za ohranjanje visoke motivacije posameznika skozi vse leto (Kajtna in Tušak, 2005; Kajtna et al., 2003).

Raziskava, ki jo je izvedel Damon Burton, je pokazala, da so bili ljudje, ki so uporabljali tehniko postavljanja ciljev v svojem življenju: manj podvrženi stresu in anksioznosti, sposobni boljše koncentracije, bolj samozavestni, boljši pri dejavnostih, povezanih s cilji, in bolj zadovoljni s svojimi dosežki (Quin, 2004; Giradon, 2010). Zgodi se, da imamo preveč ciljev in premalo časa, da bi dosegli vse naenkrat. Zato si določimo vrstni red doseganja ciljev (Kajtna in Jeromen, 2013). Pomembno je, da določimo tudi kratkoročne (vmesne) cilje in ne le dolgoročnih. Dolgoročni cilji nas motivirajo, zadovoljitev kratkoročnih ciljev pa nas po korakih pripelje do zastavljenih dolgoročnih ciljev. Vedno si zastavimo cilj, nad katerim imamo čim več kontrole (Tušak, 2004). Nikoli pa si ne postavljajmo prenizkih ciljev, ker nam ti ne pomenijo zadosti velikega izziva, naša motivacija tako upade. Prav tako naši cilji ne smejo biti previsoki ali nerealni, ker jih ne bomo mogli doseči, temu bo sledilo razočaranje, upad samozavesti in motivacije. Cilj, ki si ga zastavimo, nam naj predstavlja izziv. Kadar zastavljenega cilja ne dosežemo, naj se neuspeh ne sprevrže v katastrofo, pač pa ga vzemimo kot lekcijo, ki nam pove, kaj vse moramo še storiti, da bomo boljši. Če cilja nismo dosegli, lahko pomeni: da se nismo dovolj potrudili, da naša tehnika ni bila učinkovita, da smo si postavili nerealen cilj (Quinn, 2004; Giradon, 2010).

## 4 Metologija

### 4.1 Namen in cilji raziskave

V raziskovalnem delu smo se ukvarjali z motivacijo odrasle populacije za redno telesno dejavnost. Cilji raziskovalnega dela so:

- ugotoviti, kaj odraslo populacijo najbolj motivira za redno telesno dejavnost in katere so ovire, ki preprečujejo redno telesno dejavnost,
- na podlagi teoretičnih izhodišč in dobrih izkušenj iz tujine predlagati, kako bi povečali delež ljudi, ki bodo redno telesno dejavni.

### 4.2 Raziskovalna vprašanja

*Vprašanje 1:* Kaj odraslo populacijo najbolj uspešno in pogosto motivira za redno telesno dejavnost?

*Vprašanje 2:* Koliko časa na teden bi morali nameniti telesni dejavnosti?

*Vprašanje 3:* Koliko časa na teden anketirani namenijo redni telesni dejavnosti?

*Vprašanje 4:* Kaj anketirane ovira pri pogostejši redni telesni dejavnosti?

### 4.3 Vzorec

Anketirane osebe so starejše od 19 let. Polovica anketirancev so avtorjevi znanci (anketa se je izvajala s pomočjo spletnega orodja za izdelavo spletnega anketiranja 1KA), druga polovica pa je že redno telesno dejavna odrasla populacija, ki obiskuje skupinske vadbe v športnem centru Vitanova Krško (razmerje 25:25).

## 5 Rezultati

V raziskavo o pomenu in motivaciji za redno telesno dejavnost je bilo vključenih 50 oseb, in sicer 25 moških in 25 žensk. Vključene osebe so bile v starostni skupini do 25 let (29 odstotkov), 53 odstotkov anketirancev je bilo starih med 26 in 35 let, osem odstotkov med 36 in 45 let, 10 odstotkov pa je bilo starih 46 let ali več, od tega je bilo 27 odstotkov študentov, 51 odstotkov zaposlenih, 22 odstotkov nezaposlenih.

*Vprašanje 1: Kaj odraslo populacijo najbolj uspešno in pogosto motivira za redno telesno dejavnost?*

Anketiranci so za svojo najpomembnejšo in najbolj pogosto obliko motivacije za redno telesno dejavnost omenili dobro psihofizično počutje, ki nastopi po telesni dejavnosti. Dobremu psihofizičnemu počutju je najvišjo stopnjo pomembnosti namenilo kar 43 odstotkov anketirancev. Kot drugo pomembno in uspešno obliko motivacije pa so izpostavili preprečevanje bolezni in ohranjanje zdravja ter kot tretjega po pomembnosti - estetski videz, ki 28 odstotkov anketirancev zelo motivira. Standardni odklon je ravno pri drugi in tretji obliki motivacije v primerjavi z ostalimi spremenljivkami med najnižjimi (1,26–1,28), kar nakazuje na nizko razpršenost ocen ter koncentracijo ob najvišji stopnji pomembnosti. Med najmanj pomembne oblike motivacije za redno telesno dejavnosti pa so anketiranci označili sponzorirane športne dogodke, oglase, prenose športnih tekmovanj in filmov v medijih. Pri omenjenih oblikah motivacije je bil standardni odklon med največjimi (1,64–1,73), kar potrjuje, da mediji in sponzorirani športni dogodki kljub temu razmeroma velikemu številu anketirancev (45 odstotkov) pomenijo nezanemarljiv dejavnik motivacije za redno telesno dejavnost.



*Tabela 1: Kaj anketirance najbolj uspešno in pogosto motivira za redno telesno dejavnost*

<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					<i>Skupaj</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
	1	2	3	4	5			
Skupinska vadba v športnih objektih. -	26 %	19 %	19 %	9 %	28 %	50 100 %	2,9	1,57
Rekreacija s prijatelji, partnerjem (igre z žogo ...). -	23 %	21 %	15 %	21 %	19 %	50 100 %	2,9	1,47
Stik z naravo (gozd, gore ...). -	21 %	28 %	23 %	13 %	15 %	50 100 %	2,7	1,35
Dobro psihofizično počutje po telesni dejavnosti. -	43 %	23 %	6 %	15 %	13 %	50 100 %	2,3	1,48
Estetski videz.	28 %	15 %	36 %	13 %	9 %	50 100 %	2,6	1,26
Preprečevanje bolezni in ohranjanje zdravja.	23 %	32 %	21 %	13 %	11 %	50 100 %	2,6	1,28
Stres na delovnem mestu.	19 %	17 %	28 %	15 %		50 100 %	3	1,41
Spoznavanje novih ljudi.	11 %	21 %	32 %	21 %	15 %	50 100 %	3,1	1,21
Sponzorirani športni dogodki.	23 %	15 %	4 %	21 %	36 %	50 100 %	3,3	1,64
Mediji (oglasil, prenosi športnih tekmovanj, filmi ...).	12 26 %	6 13 %	2 4 %	6 13 %	45 %	50 100 %	3,4	1,73

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

*Vprašanje 2: Koliko časa na teden bi morali nameniti telesni dejavnosti?*

35 odstotkov anketirancev meni, da bi morali telesni dejavnosti nameniti vsaj 2–3 dni v tednu, enak delež pa tudi mneni, da bi morali telesni dejavnosti nameniti večino dni v tednu. Osem odstotkov anketirancev pa trdi, da je za telesno dejavnost dovolj en dan na teden.

*Tabela 2: Mnenje anketirancev glede časa, ki bi morali nameniti telesni dejavnosti*

<i>Odgovori</i>	<i>Veljavni</i>
1 (1 krat tedensko.)	8 %
2 (2–3 krat tedensko.)	35 %
3 (4–5 krat tedensko.)	22 %
4 (Večino dni v tednu.)	35 %
<i>Skupaj</i>	<i>100 %</i>

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

### *Vprašanje 3: Koliko časa na teden anketirani namenijo redni telesni dejavnosti?*

Anketiranci redni telesni dejavnosti v povprečju namenijo 2–3 dni (32 odstotkov), kljub temu pa jih je 34 odstotkov redno telesno aktivnih le 1-krat na teden.

*Tabela 3: Mnenje anketirancev glede časa, ki ga namenijo telesni dejavnosti*

<i>Odgovori</i>	<i>Veljavni</i>
1 (1 krat tedensko.)	36 %
2 (2 – 3 krat tedensko.)	34 %
3 (4 – 5 krat tedensko.)	21 %
4 (Večino dni v tednu.)	9 %
Skupaj	100 %

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

### *Vprašanje 4: Kaj anketirane ovira pri pogostejši redni telesni dejavnosti?*

Pri pogostejši redni telesni dejavnosti 44 odstotkov anketirancev ovira pomanjkanje prostega časa, 30 odstotkov pa za pogostejšo telesno dejavnost nima dovolj lastne volje, 14 odstotkov pa trdi, da so dovolj telesno aktivni. Med ovire pri pogostejši redni telesni dejavnosti so anketiranci navedli še zdravstvene težave in poškodbe.

*Tabela 4: Kaj anketirance ovira pri pogostejši telesni dejavnosti.*

<i>Odgovori</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Odstotek</i>
1 (Nič, sem dovolj telesno dejaven/na.)	7	14 %
2 (Pomanjkanje časa.)	22	44 %
3 (Pomanjkanje denarja.)	0	0 %
4 (Pomanjkanje volje.)	15	30 %
5 (Drugo:)	3	6 %
Skupaj	47	94 %

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

## **6 Zaključek**

S pomočjo raziskave smo prišli do informacije, da je pomanjkanje volje za telesno dejavnost zelo velik problem. Rešitev tega problema je v motivaciji. S pomočjo delavnic, ki so organizirane na primarni ravni, bi lahko medicinska sestra, ki ima ustrezno dodatno znanje z malo samoiniciativnosti lepo izpeljala vse tri modele motivacije med posamezniki in na ta način motivirala tiste, ki jim primanjkuje volje za redno telesno dejavnost. Rešitev za ljudi, ki jim primanjkuje volje za telesno dejavnost, je prav gotovo skupinska vadba, kjer vaditelj in so udeleženci motivirajo drug drugega, ali pa si posameznik poišče šport, ki ga veseli. Velik delež anketirancev je kot oviro za redno telesno dejavnost izpostavilo pomanjkanje časa. Posameznike bi morali prepričati, da vsako svojo minuto prostega časa izkoristijo za telesno dejavnost, npr. hoja po stopnicah namesto vožnje z dvigali, prihod do šole, službe naj bo hoja ali kolo, prav tako so odmori v službi in drugih ustanovah idealen čas za telesno dejavnost itd.

Tudi svoj prosti čas lahko preživljamo aktivno v naravi namesto pred tv sprejemniki, računalniki. Na tak način bi zmanjšali vse dejavnike tveganja za nastanek nenalezljivih bolezni sodobnega časa. Pozitivni rezultati raziskave pa kažejo na dobro osveščenost o pomenu telesne dejavnosti za zdrav življenjski slog, saj se tudi tisti anketiranci, ki so premalo telesno dejavni, zavedajo, da bi se morali več telesno udeleževati. Na to precej vpliva tudi to, da ima redna telesna dejavnost velik estetski učinek na telesu ljudi, kar smo lahko ugotovili tudi iz naše raziskave, saj je bil estetski videz drugi najpogostejši razlog za redno telesno dejavnost.

## LITERATURA

1. Berčič, H., Boris, S., Tušak, M., Semolič, A. (2007). Šport v obdobju zrelosti. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
2. Grum Kobal, D., Musek, J. (2009). Perspektive motivacije. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
3. Kajtna, T., Jeromen, T. (2013). Šport z bistro glavo. Ljubljana: Fundacija za šport.
4. Kajtna, T., Tušak, M. (2005). Psihologija športne rekreacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
5. Kajtna, T., Tušak, M., Kogovnik, O. (2003). Osebnost in motivacija športnikov in športnic. Psihološka obzorja, 12, št. 1, str. 67-84.
6. Krampač, I. (2007). Spodbujanje telesne dejavnosti in aktivnega življenja v mestnih okoljih. Maribor: Zavod za zdravstveno varstvo Maribor.
7. Marentič Požarnik, B. (2000). Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Ministrstvo za zdravje. (2007). Strategija Republike Slovenije na področju telesne (gibalne) dejavnosti za krepitev zdravja od 2007 do 2012. Spletna stran: [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/mz\\_dokumenti/delovna\\_podrocja/javno\\_zdravje/strategija\\_vlade\\_RS\\_podrocje\\_telesne\\_dejavnosti.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/mz_dokumenti/delovna_podrocja/javno_zdravje/strategija_vlade_RS_podrocje_telesne_dejavnosti.pdf) [Citirano 8. 12. 2012].
9. Mišigoj-Duraković, M. (2003). Telesna vadba in zdravje. Ljubljana: Zveza društev športnih pedagogov Slovenije.
10. Murphy, F. (2006). Nursing education. Motivation in nurse education practice: a case study approach. Ireland: School of Nursing and Midwifery. Trinity College. Spletna stran: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/> [Citirano 24. 5. 2014].
11. Starc, G., Sila, B. (2007). Ura športa na dan prežene vse težave stran: tedenske športne dejavnosti. Šport, 55, št. 3.
12. Svetina, M. (2008). Zakaj se tako obnašamo? Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehniška fakulteta.
13. Tušak, M. (2003). Strategije motiviranja v športu. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
14. Tušak, M. (2004). Jaz – športnik. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
15. Vrbovšek, S., Luznar, N., Maučec Zakotnik, J. (2009). Skupaj varujmo in krepimo zdravje. Ljubljana: Zbornik ob letnem srečanju izvajalcev Nacionalnega programa primarne preventive srčno-žilnih bolezni. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, str. 67-73.

## Franšiza kao alternativa razvoja i rasta MSP u Srbiji u periodu ekonomske krize

UDK 339.187.44(497.11)

**KLJUČNE REČI:** franšiza, mala i srednja preduzeća, ekonomska kriza

**POVZETEK** - Franšizing predstavlja oblik marketing poslovanja u kojem kompanija-davalac franšize, daje pravo putem ugovora primaocu franšize, pojedincu ili kompaniji, da obavlja posao na isti načina, na određenoj lokaciji, za određeni vremenski period, i kao takva predstavlja predmet ovog rada. Cilj rada jeste da se franšiza, kao poslovni koncept, prikaže kao rešenje za razvoj i rast malih i srednjih preduzeća u Srbiji u periodu svetske ekonomske krize, s obzirom da ovaj sektor čini čak 96.3 % preduzeća Srbije dok zapošljava 47.3 % srpskog stanovništva (Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2010). Rad će se baviti najefikasnijim i najefektivnijim oblicima franšize za mala i srednja preduzeća u Srbiji, prema izboru autora, specifičnim karakteristikama franšiznog posla kao i njegovim prednostima i nedostacima. Rad će rezultirati koristima koje se ostvaruju primenom franšize, kao alternative razvoja i rasta malih i srednjih preduzeća u Srbiji u periodu ekonomske krize.

UDC 339.187.44(497.11)

**KEY WORDS:** franchise, small and medium-sized enterprises, economic crisis

**ABSTRACT** - Franchising is a form of marketing operations in which the company-franchiser gives the right to the franchisee, individual or company by way of a contract to do the work in the same way, at a particular location, for a defined period of time, and as such as it is the subject of this paper. The aim of this paper is that franchise, as a business concept, presents as a solution for the development and growth of small and medium-sized enterprises in Serbia in the period of the global economic crisis, taking into account that this sector includes 96.3 % of companies in Serbia and employs 47.3 % of the Serbian population (National Agency for Regional Development, 2010). The paper will deal with the most efficient and effective forms of franchising for small and medium-sized enterprises in Serbia, according to the selection of authors, as well as the specific characteristics of the franchised business and its advantages and disadvantages. The work will result in benefits from using franchising as the development and growth alternative for small and medium-sized enterprises in Serbia in the economic crisis.

### 1 Uvod

U današnjem poslovnom okruženju uspeh kompanija zavisi isključivo od praksi menadžmenta koje se primenjuju. Ako uzmemo u obzir istraživanja koja ističu da polovina preduzeća propadne već u prvoj godini poslovanja, da u toku pet godina poslovanja propadne 70 % poslovnih ideja i da sva navode kako je uzrok bio neadekvatan menadžment (<http://www.American Labour of statistics>) važnost izbora pravog menadžera postaje uslov opstanka na tržištu. Važnost menadžmenta i menadžera neosporan je za uspeh svake organizacije.

Kao jedan od mogućih izbora menadžmenta za razvoj i rast malih i srednjih preduzeća mogu da budu i franšize. U svojoj ekspanziji franšizing iako ne tako nov poslovni model i poslovna forma dolazi na naše prostore. Tu se postavlja pitanje na koji način franšizing može da pomogne razvoju malih i srednjih preduzeća? Na postavljeno pitanje bi se mogla dati jedan kratak odgovor i to, da se korenite promene privrednog sistema mogu efikasno sprovesti primenom franšizinga. Mala i srednja preduzeća (MSP) na kojima se temelji privreda Srbije povezana su u dogoročne poslovne kooperativne (franšizing) sisteme. Na čelu sistema je velika korporacija (franšizer) koja okuplja mala i srednja privatna preduzeća kao partnere. Međusobna prava i obaveze regulišu se ugovorom o franšizi. Eksploatacija se zamenjuje kooperacijom i dominacijom znanja. Na tržištu čovek čoveku postaje kooperant i poslovni prijatelj. Kroz proces privatizacije (tranzicije) radnici treba da se transformišu u vlasnike malih i srednjih preduzeća (MSP) i njihove (sa)radnike. Novi produkcionni odnos u postkapitalističkoj privredi trebalo bi da bude: franšizanti (mala i srednja privatna preduzeća i radnje - MSP) i franšizeri (velike korporacije).

Na pragu novog milenijuma u svim zemljama moraju se ostvariti strukturne promene i novi proizvodni odnosi – ili će svetska privreda doživeti nezapamćenu krizu ogromnih razmera. Simptomi krize se uočavaju u mnogim zemljama, a to su: nezaposlenost, budžetski deficit i smanjivanje socijalnih davanja, inflacija i monetarna nestabilnost. Putevi izlaska iz krize moraju se što pre definisati kako bi se izbegle ogromne posledice svetske ekonomske krize.

## 2 Šta je franšiza i definicije franšizinga

Etimološki, franšizing potiče od starofrancuske reči »Franc« što znači slobodan. U engleskom jeziku »franchise« znači pravo glasa, slobodu da se pojavljuje kao posebna ustanova, sa posebno markiranim proizvodom ili uslugom na određenim područjima. U davnim vremenima ovaj izraz se upotrebljavao da označi povlasticu koju su dobijali pojedini plemići od gospodara da obrađuju pojedina područja, da vrše proizvodnju i distribuciju pojedinih proizvoda na ograničenim teritorijama.

Sam izraz »Franchise« u francuskom jeziku označava povlasticu, dok se na engleskom govornom području izraz franšizing upotrebljava i da bi označio:

- pravo glasa,
- neko specijalno pravo ili privilegiju koju daje vlada i
- pravo da se markira proizvod ili usluga, često ekskluzivno za određeno područje.

Različiti autori definišu franšizing na različite načine tako da ne postoji jedinstvena definicija ovog pojma. Svakako, franšizing generalno posmatran predstavlja metod distribucije ili marketinga u kojem kompanija - davalac, daje pravo putem ugovora primaocu, pojedincu ili kompaniji da obavlja posao na isti način, na određenoj lokaciji, za određeni vremenski period. Tako definisan franšizing predstavlja privilegiju prodaje proizvoda ili usluge u jednom poslovnom sistemu tokom izvesnog perioda i na specifično izabranom lokalitetu. Na osnovu te privilegije može postojati prodaja proizvoda matične organizacije, primena njenih metoda organizacije i poslovanja, kopiranje njenih simbola, marke ili dizajna. Od mnoštva definicija franšizinga svakako da se izdvajaju neke, koje, po svojoj sveobuhvatnosti, najbolje predstavljaju sam pojam franšizinga. Hart (1964, str. 42) daje konciznu definiciju franšizinga gde definiše franšizing kao sporazum između dva lica, najčešće izražen u pisanoj formi:

- gde su preuzeti komercijalni odnosi određenog trajanja,
- gde jedno lice daje pravo da se nude, prodaju distribuiraju robe ili usluge proizvedene, distribuirane ili organizovane, vodene od drugog lica - primaoca franšizinga,
- gde primaoc franšizinga kao nezavisni poslovni partner predstavlja člana distribucionog sistema.
- 

Internacionalna franšizing asocijacija (International Franchising Association - IFA) sa sedištem u Vašingtonu, definiše franšizing kao kontinuiranu saradnju u okviru koje davalac franšize određuje dozvoljenu povlasticu u poslovanju i pomaže u organizovanju, odlučivanju, komercijalizaciji i upravljanju uz određenu naknadu od primaoca franšize. Neraskidiv sastavni deo ovog sporazuma čini kontinuirana saradnja stranaka.

Definiciju franšizinga, kao operativnog sistema, dao je i Hunt et al. (1976, str. 53) gde se franšizing tretira kao sistem distribucije roba i usluga koji ima tri svojstvene osobine:

- jedna strana daje drugoj strani pravo da distribuirati ili prodaje izvesne robe ili usluge,
- primalac franšize se slaže da posluje prema marketing planu koji propiše davalac franšize

- primalac franšize posluje pod trgovačkom markom ili trgovačkim imenom davaoca franšize.

### 3 Oblici franšizinga

Franšizing sistem pokriva širok izbor aranžmana po kojima vlasnik proizvoda, procesa, usluga ili čak imena koje ima određene konotacije i odobrava drugom poslovnom sistemu ili individualnom licu da koriste njihov franšizing poslovni format. Postoje tri osnovne klasifikacije oblika franšizinga (Joiner, 1987, str. 61):

1. funkcionalna,
2. predmetna (šira) i
3. predmetna (uža).

*Funkcionalna klasifikacija* polazi od funkcije učesnika u franšizing sistemu :

- *proizvođač - maloprodavac*. Proizvođač daje franšizu za niz maloprodajnih objekata u kojima se prodaju njegovi proizvodi: Shell, Benetton
- *proizvođač - velkoprodavac*. Proizvođač daje franšizu velikoprodavcima za doradu i distribuciju proizvoda: Coca-Cola, Pepsi itd.
- *sponzor usluga - maloprodavac*. Glavna komponenta odnosa u ovakvom sistemu je usluga oko koje se gradi čitav program: Avis, Mc Donald's, itd.
- *velkoprodavac - maloprodavac*. Velkoprodavac formira asortiman (miks različitih marki proizvoda različitih proizvođača) i daje franšizu maloprodavcima za distribuciju asortimana: Walgreen, Western Auto Stores.

*Šira predmetna klasifikacija* polazi od ekonomskog smisla transakcija

- Franšizing proizvoda obuhvata vizuelni identitet, sistem računovodstva, politiku cena i reklamiranje, vezano za distribuciju proizvoda. Odnosi se na dilere automobila, benzinske pumpe i tako dalje.
- Proizvodni franšizing podrazumeva proizvodnju i velikoprodaju pod okriljem zajedničkog vizuelnog identiteta i reklamiranja. Odnosi se na punionice pića.
- Franšizing poslovnog formata obuhvata ne samo vizuelni identitet, već celokupni model poslovanja. Odnosi se na hotele, fastfood restorane.

*Uža predmetna klasifikacija*:

- Franšizing proizvoda i trgovinskog imena odnosi se na proizvodnu liniju jedne kompanije, a primalac franšize se u poslovanju do izvesnog stepena identifikuje sa tom kompanijom. Predstavnici ovog segmenta su dileri automobila i benzinske pumpe.
- Franšizing poslovnog formata podrazumeva poslovni odnos između davaoca franšize i primaoca franšize na način na koji posebno odgovara trenutnim okolnostima i ekonomskim uslovima.

*Osnovne karakteristike franšizing modela poslovanja (poslovnog formata) su:*

1. dozvoljava da se u određenom vremenskom periodu i geografskom području posluje pod imenom davaoca franšize i da se koristi njegova trgovačka marka ili moto;
2. franšizna aktivnost je ona koja je do sada već isprobana i testirana kao uspešna formula na nekom drugom geografskom području;
3. davalac franšize obezbeđuje kompletan metod poslovanja, a primalac franšize mora da ga sledi;

4. davalac franšize vrši obuku primaoca franšize o primeni metode poslovanja i njegove realizacije;
5. davalac franšize najčešće obezbeđuje i sledeće usluge:
  - o reklamu i propagandu,
  - o pomoć u obezbeđenju finansija,
  - o istraživanje tržišta,
  - o pomoć kod ugovaranja zakupa,
  - o obezbeđivanje građevinskih planova i specifikacija,
  - o vođenje knjigovodstva i ostale usluge.
6. u zamenu za metod poslovanja i usluga, koje obezbeđuje davalac franšize, primalac franšize treba da uloži početno ulaganje (jednokratna upisnina) kao i sve ostale obaveze iz franšizing ugovora.

Jedno od najvažnijih prava, koje primalac franšize dobija putem franšize, jeste pravo da koristi trgovačku marku davaoca franšize. U većini slučajeva, proizvod čiji marketing ide putem franšize, već je svojom trgovačkom markom osvojio tržište. Trgovačka marka predstavlja simbol kvaliteta, pouzdanosti, jedinstvenosti, stila, i garant poslovnog uspeha.

#### 4 Ko koristi franšize?

Franšizing je u svakom slučaju opcija koja se visoko rangira na lestvici mogućih pravaca u razvijanju međunarodne orijentacije. Istraživanja pokazuju da postoji zainteresovanost međunarodnih firmi za tržišta i potrošače iz zemalja u tranziciji, tako da franšizing može biti jedna od mogućih strateških opcija i za firme iz zemalja u tranziciji. Ova opcija se vrlo često posmatra i kao alternativa zajedničkim ulaganjima. Franšizing predstavlja i mogućnost da se sa manje rizika u testiranju tržišta, dobije šansa za brzom ekspanzijom.

Tabela 1: Top 10 franšiza za rad od kuće u 2010g

<i>Top 10 franšiza za rad od kuće u 2010g</i>			
R.B	NAZIV	OBLASTI	start –ap troukovi (US dolari)
1	Jani-King	Čišćenje komercijalnih prostora	11,400 - 35,050
2	Servpro	Osiguranje/restauracija	102,250 - 161,150
3	Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Čišćenje komercijalnih prostora	3,145 - 50,405
4	Stratus Building Solutions	Čišćenje komercijalnih prostora	3,450 - 57,750
5	Jazzercise Inc.	Fitnes	2,980 - 75,500
6	Matco Tools	Alati	79,926 - 187,556
7	Vanguard Cleaning Systems	Čišćenje komercijalnih prostora	8,125 - 38,100
8	ServiceMaster Clean	Čišćenje komercijalnih prostora/ rezidencija	20,926 - 132,623
9	Bonus Building Care	Čišćenje komercijalnih prostora	9,000 - 15,000
10	Snap-on Tools	Profesionalni alati i oprema	17,619 - 281,959

\*(prema Entrepreneur's Franchise 500)

Za lokalnog partnera aktivnog na tržištu u zemljama u tranziciji franšizing može biti dobro rešenje za internacionalizaciju pa i povećanje efikasnosti ukupnog tržišnog poslovanja jer omogućava:

- obezbeđivanja stabilnog tržišnog učešća za firmu putem prodaje proizvoda sa poznatom markom u svetskim okvirima;

- započinjanje sopstvenog poslovanja uz programsku, marketing propagandnu i ostale vidove podrške i oslanjanja na pouzdanog partnera uključujući i bolji pristup kreditima kod banaka;
- povećanje sopstvene konkurentne pozicije sa mogućnošću daljeg širenja i produblivanja itd.

## 5 Prednosti i mane franšizinga

Donošenje odluke o ulasku u poslovni sistem franšizinga, kopiranjem poslovnog uspeha, odnosno poslovnog identiteta renomiranog davaoca franšizinga, nosi sa sobom brojne prednosti ali i nedostatke koji se pre svega ogledaju u gubitku samostalnosti u donošenju poslovnih odluka. Franšizing poslovanje pokazuje manji procenat neuspeha u odnosu na samostalno poslovanje a ovo se ogleda pre svega u pogledu odustajanja, stečaja ili bankrotstva korisnika franšize. Obezbeđenje kredita znatno je lakše jer je davalac iskusan poslovni subjekt koji poseduje i poslovno ime i *goodwill* (renome) kao i iskustvo na tržištu.

Prednosti koje donosi korišćenje poznatog i renomiranog *brand* – a olakšava i osvajanje tržišta, preuzimanje postojeće i sticanje nove klijentele, a sve ovo znatno olakšava položaj korisnika franšize u odnosu na poziciju nezavisnog preduzetnika. Razvojem ekonomije i kupovne moći potrošača, oni više ne kupuju proizvode već obećanja. Čuveni brend nije ništa drugo nego način da se iskaže neko obećanje. U budućnosti preduzeća će se na savremenim tržištima sve više nadmetati na osnovu nematerijalnih vrednosti, kao što su poslovna reputacija, lista kupaca, brendovi, patent, dizajn, autorska prava, poslovne tajne, licence i dr. (Simin, 2012, str. 23). Korisnik franšizinga ulazi u provereno uspešni poslovni sistem koji je dokazan na tržištu, tako da se prednosti franšizinga za franšizanta ogledaju u sledećem:

- ulazak u novi posao uz relativno malo ulaganje kapitala,
- sticanje dobro poznatih imena ili marke proizvoda i/ili usluga,
- davalac franšize ima razrađene kanale marketinga i metode u svim aspektima poslovanja,
- lako se uče od franšizera standardne operativne procedure i menadžerske veštine,
- korisnik franšize (kao i njegovi zaposleni) prolaze kroz prethodnu obuku koju obezbeđuje i organizuje davalac franšize,
- olakšavaju se zajednički marketing napor (kao što je nacionalna reklama),
- ulaganja davaoca franšize u marketing proizvoda i usluga u okviru čitavog sistema,
- dobija se ekskluzivno pravo prodaje u određenim oblastima,
- odnos korisnika i davaoca franšize podrazumeva saradnju (savetodavnu ali i finansijsku pomoć davaoca franšizinga),
- još mnogo drugih prednosti koje nosi sa sobom poslovanje po oprobanom receptu uspešnog i na tržištu dokazanog davaoca franšizinga.

Međutim ulaskom u sistem franšizinga, franšizanti se suočavaju i sa određenim problemima. Antiteza prednosti korišćenja proverenog i uspešnog poslovnog imena je da:

- može doći do prekomerne saturacije usled postojanja velikog broja franšizanata u jednoj oblasti,
- investicije franšizanta mogu biti nekorektno formulisane od strane franšizera, ako provizije nisu zadovoljavajuće, franšizeri imaju pravo da ponište ugovor,
- u nekim slučajevima, ugovori o franšizingu su kratkog trajanja,
- provizija se često određuje procentom od ukupne prodaje, bez obzira na profit,
- brojne restrikcije u poslovanju (izbor nabavki, ograničena prodajna teritorija itd.),
- gubitak nezavisnosti,



- mogućnost da u toku poslovanja izostane pomoć davaoca franšize, a korisnik je vezan odredbama ugovora tako da bez pomoći i uputstava koji bi mu nadoknadili nedostatak znanja pogotovu u početnoj fazi ugovornog odnosa teško može opstati u toj delatnosti.

*Putem sistema franšizinga, franšizeri ostvaruju brojne koristi:*

- nacionalno i globalno prisustvo je moguće ostvariti na brži način i uz manje investicija,
- pravila franšizinga podešavaju franšizeri,
- nakon što franšizanti plate franšizu, franšizeri imaju pravo da je prodaju drugim individualnim vlasnicima, i dr.

*Osim toga franšizeri se mogu suočiti i sa brojnim problemima:*

- reputacija franšizera se može narušiti ukoliko se franšizanti ne pridržavaju ugovorenih standarda,
- nepostojanje jednoobraznosti kod franšizanta može nepovoljno da se odrazi na lojalnost potrošača,
- neefikasnost pojedinih franšizanata nepovoljno se reflektuje na efikasnost čitavog franšizing sistema.

## 6 Zaključna razmatranja

Tri najveća problema sa kojima se trenutno suočavamo su: niska konkurentnost, slab izvoz i nezaposlenost, a što je direktna posledica lošeg menadžmenta u našoj zemlji. Tu se vidi potreba adekvatnog procesa prepoznavanja poslovnih prilika. U današnje vreme uspešne firme gotovo da i ne postavljaju pitanje da li je neophodno međunarodno poslovno angažovanje, već kojim je formama najefikasnije uključivanje na globalno tržište. Jedan od oblika vertikalne saradnje, koji je poslednjih godina dobio na značaju ne samo u pojedinim zemljama, već i u međunarodnoj razmeni, je *franšizing sistem*. U uslovima razvoja i primene novih tehnologija koje zahtevaju ogromna ulaganja, za koje su postojeći oblici koncentracije kapitala postali nedovoljni, kao i pod delovanjem nužnosti osvajanja novih i udaljenih tržišta – dolazi do pojave franšizinga. Zahvaljujući franšizingu mnoga preduzeća sa limitiranim finansijskim sredstvima uspele su da, pod plaštom velikih i uspešnih preduzeća, steknu povoljnu poziciju na tržištu. Bilo bi pogrešno izvlačiti zaključak da je franšizing sistem univerzalno primenjiv u savremenim uslovima poslovanja. On ne mora biti ni najpoželjnije rešenje u svim situacijama. Pretpostavku za njegovu primenu i realizaciju ne ispunjavaju sva preduzeća. Međunarodni franšizing je samo jedna od mogućnosti, koja dobija na značaju i koja pokazuje konkurentsku superiornost u periodu globalizacije tržišta i poslovanja.

## LITERATURA

1. Hall, W.P. (1964) Franchising - new scope for an old technique. Harvard Business Review, 42 (1), 60-72.
2. Hunt, D. S, Nevin, J. R. (1976). Full disclosure laws in franchising, Journal of Marketing, 40 (2), str. 53-62.
3. Joiner, C.W. (1987). Leadership for change. Cambridge (Mass.): Ballinger, str. 15-85.
4. Simin, M. (2012). Intelektualna svojina i mala i srednja preduzeća. Beograd: Zadužbina Andrejević.
5. Stanković, Lj. (2002). Razvijanje novih poslovnih modela malih i srednjih preduzeća. Ekonomika preduzeća, 3-4.

## Motiviranje in nagrajevanje na delovnem mestu

UDK 331.101.3+005.66

**KLJUČNE BESEDE:** zadovoljstvo zaposlenih, delovne organizacije, motiviranje, nagrajevanje, plača, vodje  
**POVZETEK** - Na svojih delovnih mestih preživimo dobršen del svojega časa. Tu vstopamo v nove odnose in se tako udeležujemo kot socialna bitja, zato je zadovoljstvo pri delu izjemno pomembno. Ustrezno motiviran posameznik, ki je hkrati nagrajevan za svoja prizadevanja in delovne uspehe, lahko veliko prispeva k doseganju ciljev organizacije. Pri tem je pomemben učinkovit in ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki sloni na spoštovanju zaposlenih, upoštevanju njihovih osebnih značilnosti ter poštenosti in transparentnih, enakopravnih odnosih med delodajalcem in zaposlenimi brez razlikovanja. Plača je eden najpomembnejših motivatorjev, svojo težo pa imajo tudi drugi, nematerialni dejavniki, ki so osredotočeni na človekovo potrebo po pohvali, uspehu, priznanju. Na tem mestu ima pomembno vlogo vodja, ki s svojo socialno močjo spodbuja delavce, da delo opravijo karseda kakovostno in hitro. Če vodjem to ne uspe, se zatečejo k neprijetnim načinom vodenja, ki imajo negativen učinek na zaposlene: nezadovoljstvo in slaba produktivnost, celo zapustitev organizacije.

UDC 331.101.3+005.66

**KEY WORDS:** workplace satisfaction, motivating, rewarding, wages, leader

**ABSTRACT** - We spend a large portion of our time in the workplace. Here we enter into new relations and, in doing so, actualise ourselves as social beings, which is why workplace satisfaction is so very important. A properly motivated individual who is rewarded for their efforts and business successes can contribute greatly to the success of the organisation and the achievement of its goals. An effective and suitable reward system, as well as employee motivation, must be in place. One which is based on respecting employees, taking into account their personal characteristics, as well as maintaining honesty and transparency in fair relations between the employer and their employees without discrimination. Wages are one of the key motivators, but other, non-material factors also play an important role in motivation – factors that focus on a person's desire to be praised, successful and recognised. The leader, who can motivate employees with their social influence, plays an important role in motivating employees to do their work as best and as quickly as possible. If the leader fails to do this, they often resort to more unpleasant forms of leadership which tend to have a negative effect on the employees. This leads to dissatisfaction and low productivity, evening leaving the organisation.

### 1 Uvod

V sodobnem poslovnem svetu predstavljajo zaposleni enega najpomembnejših členov v prizadevanju organizacij za čim boljše doseganje poslovnih uspehov. Tega dejstva se vse bolj zavedajo menedžerji, zato je motiviranje zaposlenih v njihovem interesu, saj se z njim povečuje produktivnost in s tem uresničevanje ciljev organizacije. Kragelj (2003) pravi, da največjo dodano vrednost na zaposlenega beležijo v podjetjih, kjer delu z zaposlenimi in upravljanjem njihovih potencialov posvečajo še posebno pozornost. Tega seveda ne počnejo iz humanitarnih, ampak iz čisto ekonomskih razlogov. Da čim bolje izkoristijo prednosti in kapital, ki se skriva v njihovih zaposlenih.

Ustrezno motivirani zaposleni, katerih osebni cilji in poslovni interesi podjetja se skladajo, so zadovoljni s svojo zaposlitvijo in ne iščejo dela drugje. Tu je v vidnejši vlogi vodja, ki s svojim stilom vodenja pomembno prispeva k zadovoljstvu pri delu. Von Kutzschenbach (2004) piše; vodilni se morajo (spet) naučiti takšnega sloga vodenja, da bodo do zaposlenih občutljivi, prijazni in polni spoštovanja, hkrati pa dosledni, odgovorni in avtentični.

### 2 Motivacija pri delu

Motivacija je nekakšna »notranja sila«, ki nas žene in spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti. Motivacija je rezultat, posledica vpliva celotnega okolja v organizaciji in zunaj nje (Ivanuša Bezjak, 2006). Motiviranje pa je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi,

da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Bilban, 2004).

Tavčar pravi, da motivacijo lahko delimo vsaj po dveh dimenzijah. Lahko je pozitivna ali negativna. Ko smo pozitivno motivirani, pomeni, da delamo nekaj zato, da bi se približali želenemu cilju. Z negativno motivacijo pa imamo v mislih vedenje, ko se želimo nečemu - predvidoma neprijetnemu - izogniti. Druga dimenzija se nanaša na vir motivacije. Lahko je zunaj nas ali v nas. Zunanja motivacija pomeni, da nekdo drug želi, da nekaj naredimo, notranja pa, da želimo nekaj narediti sami, morda zaradi lastnih vrednot ali pa samo zato, ker to radi delamo (Tavčar, 2012). Butler in Waldroop (v Tavčar, 2012) sta ugotovila, da je za motivacijo poleg smiselnosti dela in udejanjanja osebnih sposobnosti pomembno to, kaj kdo rad dela oziroma kakšni so njegovi življenjski interesi. Ključno je, da ljudje delajo to, kar jih zanima.

Poleg notranjega zadovoljstva pri delu sta za motivacijo sodelavcev pomembna vizija in poslanstvo podjetja. Znano je dejstvo, da zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci seznanjeni z vizijo podjetja, saj so s tem jasne smernice in okviri za njihovo delovanje. Dolgoročne usmeritve podjetja so privlačna sila za sodelavce in »kompas« k uresničitvi njihovih razvojnih prizadevanj. Zaposleni iščejo skladnost med svojimi pričakovanji in dolgoročnimi usmeritvami podjetja (Ivanuša Bezjak, 2006). Ko bodo zaposleni spoznali, da so njihove potrebe, vrednote in cilji podobni ciljem organizacije, v kateri delajo, bodo postali bolj uspešni in produktivni.

## *2.1 Vloga vodje*

Motiviranje je ena izmed ključnih nalog vodij, ki bi ji morali posvečati veliko pozornosti. Ni slučajno, da sodobna paradigma vodenja prisega na tiste voditelje, ki znajo pri vodenju enakovredno uporabljati pamet (strateški vidik), srce (empatija in pritegnitev zaposlenih), ter roke (operativno vodenje). Vendar, kadarkoli vodje poizkušajo vplivati na vedenje in čustva zaposlenih, se spopadajo s številnim izzivi. Način, kako ravnajo, pomeni dolgo pot utrjevanja organizacijskega entuziazma, pripadnosti in končno uspešnosti. Tisti, ki najde prave motivacijske vzvode, je na pol poti k uspehu, tisti, ki stavi na napačne, bo obtičal na začetku poti (Gorišek, 2011). Kragelj (2003) poudarja, da če vodje zaposleni ne bodo sprejeli, jih ne bo mogel voditi. Socialno moč vodje lahko dodelijo samo sodelavci. Samo ti lahko vodjo sprejmejo ali pa ne. Socialna moč vodje pove, koliko njegova beseda šteje, koliko mu sodelavci priznajo vodstveni položaj in koliko so ga pripravljeni upoštevati. Če vodja nima socialne moči, se lahko zateče samo k dvema načinoma vodenja. K ukazovanju in sankcioniranju, ki sta sicer namenjena zelo redkim in zelo specifičnim situacijam ter dokazujeta popolno neobvladanje položaja in sta povrh vsega povsem kontraproduktivna. Zaposleni začnejo pri takem načinu vodenja razmišljati o odhodu. Boljši so, prej odidejo. Tisti, ki ne morejo oditi, postanejo izrazito nezadovoljni, apatični in izgubijo zanimanje ter motivacijo za delo. Zaposleni redko zapuščajo organizacijo. Zapuščajo svoje nadrejene (Kragelj, 2003).

Sodobne organizacije, tiste, katerih osnovni namen je ustvarjanje dobička (gospodarske družbe), in tiste, katerih namen je gospodarjenje brez ustvarjanja izgube (javni zavodi, kot je bolnišnica), se nenehno srečujejo s problemom odhajanja zaposlenih k drugim, pogosto tudi konkurenčnim organizacijam. Ker so zaposleni, zlasti tisti z mnogimi kompetencami, razmeroma drag in omejen vir, ga delodajalci upravljajo tako skrbno kot vsak drug vir v

podjetju. Neustrezno upravljanje kadrov lahko pri zaposlenih povzroči, da organizacijo s takim vodstvom zapustijo (Franca in Lobnikar, 2008).

Ustrezen sistem nagrajevanja, odvisen od uspešnosti posameznika in/ali uspešnosti delovnega tima, je zelo pomemben za podjetje, saj lahko s takim sistemom zaposlene v podjetju motivirajo za doseganje boljših delovnih rezultatov, hkrati pa lahko s primernim sistemom nagrajevanja po uspešnosti preprečijo odhajanje kadrov (Franca in Lobnikar, 2008). Tak sistem posredno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih. Da ima za podjetje pozitivne učinke, je nujno, da se pri odločitvi o njem upoštevajo ključna vprašanja, kot so zaželenost stopnja tekmovalnosti oziroma sodelovanja med zaposlenimi ter jasna merila napredovanja. Ni dovolj, da je sistem nagrajevanja pravičen. Predvsem je pomembno, da ga zaposleni zaznavajo kot pravičnega. Najpravičnejši pa se jim bo zdel, če bodo pri njegovi postavitvi odigrali kakšno vlogo ali če bo podjetje upoštevalo njihove pripombe in mnenja o njegovem delovanju. Če pa ga ne bodo poznali in jim ga nihče ne bo predstavil, je verjetnost, da ga bodo zaznavali kot pravičnega, zelo majhna (Brezigar, 2002).

## *2.2 Motivacijski dejavniki*

Bilban (2004) piše, da so posamezni motivatorji v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi (delavce in skupine) ter se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov deluje in kakšna je njegova pomembnost. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati osebe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa. Nadalje opiše motivacijske dejavnike, ki so pomembni za motivirano delo na delovnem mestu.

- Na motivacijo vpliva pomembnost dela, delavec bo bolj motiviran za svoje delo, če ga doživlja kot pomembnega in koristnega in če delo ni dolgočasno, monotono.
- Delovno okolje mora biti primerno; opremljeno mora biti s pravo delovno opremo, pohištvo, in delovne razmere (temperatura, vlaga, osvetlitev) morajo biti optimalne.
- Če je delovni čas delavcev razporejen tako, da imajo še čas za druge aktivnosti, potem je njihova motivacija večja, kot če delovni čas sploh ni določen oziroma morajo delati različno dolgo. Če delavec ve, da lahko napreduje, potem delo bolj vestno in z veseljem opravlja.
- Odnosi med sodelavci so zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj so dobri medsebojni odnosi pomembni za skupno delo in dobro počutje na delovnem mestu. Če ima delavec možnost, da pokaže vse svoje znanje in sposobnosti, je bolj motiviran za delo, kot če tega ne zmore pokazati.
- Soodločanje o delu in gospodarjenju veliko pripomore k posameznikovemu pozitivnemu mišljenju in samozavesti, s tem pa se motivacija zelo poveča, kajti delavec ve, da so njegovi predlogi in zamisli upoštevani, zato delo opravlja z večjo vnemo in zagonom.
- Priznanje za uspešnost pri delu, oziroma pohvala po navadi poveča delovni učinek, pri določenih osebah ima isti učinek tudi graja - odvisno od posameznika in vrste aktivnosti.
- Delavec je bolj motiviran, če ve, da je zaposlitev redna in da dela ne bo izgubil.
- Človek je bolj zavzet za delo, če ve, da njegovo delo koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno in pripomore k skupnemu cilju.
- Pogosto se zgodi, da zaposleni, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela. Cilji morajo biti postavljeni tako, da niso preveč oddaljeni in jih ima delavec pred sabo. Biti morajo jasni in specifični, raje nekoliko težji kot lažji in taki, da jih delavec sprejema.

- Poznavanje rezultatov dela; obveščenost delavca o tem, kako mu delo uspeva - od nadrejenih ali sodelavcev oziroma mu to informacijo ponudi že sam potek dela.
- Slabe delovne razmere znižujejo delovno zavzetost delavca. Še bolj negativno pa delujejo neustrezne socialne delovne razmere (socialna klima).
- Pohvale in graje imajo pozitiven vpliv na zavzetost delavca za delo, če so pravilno uporabljene. Učinek pohval je večji. Graja učinkuje pozitivno, če je uporabljena na štiri oči in v primerni situaciji.
- Delavec potrebuje jasna navodila, vedeti mora, kaj je njegova naloga, kako jo mora opraviti, do kdaj ipd.
- Ustvarjanje problemov oziroma mehanizem postavljanja problemskih situacij je nekoliko stresna situacija, ki ugodno deluje na vlaganje dodatnega navora v rešitev problema (prevelik stres deluje nasprotno - zavira prizadevanja in lahko celo povzroči blokado).
- Ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo; seveda mora vodja pri tem sam natančno vedeti, kaj od delavca hoče in mu mora to tudi sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče od delavca, ne more pričakovati, da bo delavec sam vedel, kaj mora narediti (Bilban, 2004).

Največji učinek ima tekmovanje s samim seboj ali tekmovanje, da presežemo določene cilje. Pri tem nismo izpostavljeni konfliktom z ljudmi in ne potrebujemo priznanja drugih.

Plača pomeni posredno sredstvo, s pomočjo katerega je možno zadovoljevati številne potrebe. Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena: konkurenčnost na trgu delovne sile in razmerje plač v organizaciji (zahtevnejše in pomembnejše delo). Organizacije morajo motivirati ljudi s plačo in ne zanjo, sicer bodo delavci hoteli vedno večjo plačo brezpogojno, če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec. Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zadovoljevanje osebnih potreb delavca in njegove družine omogoča osebni dohodek, ki ga prejme za opravljeno delo. Ker je torej delavčeva motivacija odvisna (tudi) od osebnega dohodka, je posebej pomembno, da v podjetju oblikujejo takšen sistem nagrajevanja, ki ga bo večina sprejela za ustreznega (Bilban, 2004).

### **3 Zaključek**

Dejstvo je, da je delo ena izmed temeljnih človekovih potreb. Omogoča mu biti viden, spoštovan, koristen in z njim nastopa v novih socialnih vlogah. Posamezniku omogoča razvijanje sposobnosti in čim uspešnejši je pri delu, tem bolj je zadovoljen v življenju. Poleg tega si posameznik z njim zagotovi socialno varnost, omogoča mu številne družbene ugodnosti.

Motiviranje predstavlja v sodobnih organizacijah eno najpomembnejših nalog menedžmenta, ki si prizadeva prepričevati zaposlene, da bi stremeli k doseganju boljših in boljših rezultatov, pomembnih za organizacijo, v kateri so zaposleni. Menedžerji na različne načine motivirajo svoje zaposlene; pri tem morajo imeti v ospredju predvsem pošteno in transparentno nagrajevanje zaposlenih. Poleg tega jim morajo dati možnosti za dokazovanje in sodelovanje pri odločanju, kar izredno vpliva na samomotivacijo. Stremeti je treba k čim višji stopnji zadovoljstva zaposlenih, saj so le-ti največji kapital dobe, v kateri smo. Lojalnost podjetju je vrednota, ki se je ne da kupiti. Zadovoljen delavec pa je najboljša reklama za dobro podjetje. Pri tem je vredno upoštevati načela motiviranja in poštenega nagrajevanja za kakovostno in dobro opravljeno delo.

## LITERATURA

1. Bilban, M. (2004). Motivacija in delo. Delo in varnost, 49, št. 2, str. 34-37.
2. Brezigar, S. (2002). Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih. Podjetnik, 11, št. 8, str. 40-42.
3. Franca, V., Lobnikar, B. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti - način za zmanjšanje absentizma in fluktuacije. HRM, 6, št. 24, str. 49-53.
4. Gorišek, K. (2011). Učinkovito nematerialno nagrajevanje zaposlenih. V: Odličnost v zdravstvu - odprti za nove ideje. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu, str. 34-48.
5. Ivanuša Bezjak, M. (2006). Zaposleni - največji kapital 21. stoletja. Maribor: Pro-Andy.
6. Kragelj, R. (2003). Zaposleni - strošek ali konkurenčna prednost?! Bančni vestnik, 52, št. 4, str. 15-17.
7. Tavčar, R. (2012). Kako (se) motivirati brez višje plače. HRM, 10, št. 45, str. 38-42.
8. Von Kutzschenbach, C. (2004). Konec dogme o motiviranju. Manager, št. 2, str. 40-43.

## **Upravljanje ljudskim resursima i savremeni trend u poslovnom okruženju**

*UDK 658.3-043.86*

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski resursi, organizaciono ponašanje, razvoj kadrova, razvoj organizacije

**POVZETEK** - Glavni faktor svake organizacije jeste čovek. Ako je reč, na primer, o proizvodnom preduzeću, čovek se istovremeno javlja kao organizator proizvodnje t. j. njen rukovodilac. U procesu proizvodnje od čoveka se zahtevaju stručna znanja i sposobnosti kako bi mogao što bolje obavljati postavljene zadatke u tehničkoj podeli rada i specijalizaciji. Pojavom industrijske revolucije rađa se briga i o čoveku, rađa se jedna nova funkcija, no sa organizacijskog aspekta u vrlo ruralnom obliku. Interesantna je istorija nastanka i razvoja službi koje su se brinule o ljudima u preduzeću. U početku ih nije ni bilo, a onda kada su se počele uporedo javljati nisu imale ni približno takav sadržaj kakav imaju danas. Naime, njihovi su se poslovi najčešće svodili na primanje i otpuštanje ljudi. Razvojem tehnologije, te sindikalnom organizacijom i jačanjem demokratskih procesa, briga za zaposlene ljude se postupno širi i zauzima sve veći broj poslova. Tako su nastale službe koje su se počele brinuti, bar delemično, o zaposlenima u preduzeću. One su se dugo zvale personalne službe, a bile su proizvod Prvog svetskog rata. Naslednik personalnih službi bile su kadrovske službe.

*UDC 658.3-043.86*

**KEY WORDS:** human resources, organisational behavior, human resource development, organisational development

**ABSTRACT** - The main factor of any organisation is an individual. For example, if it is a production company, the individual is also an organiser of production that they manage. In the production process, the individual is required to have expertise and skills in order to better carry out the tasks assigned in the technical division of labor and specialisation. With the advent of the industrial revolution, care for the individual has also emerged as a new feature, but in a very rural form from the organisational aspect. There is an interesting history of the origin and development of services that cared for people in a company. At first, these services did not exist, and when they began to appear in parallel, they did not have the kind of content they have today. In fact, their purpose was usually reduced to the hiring and dismissal of people. The development of technology, trade unions and the strengthening of democratic processes care for employees expanded and included an increasing number of jobs. Thus, the services resulting from such care started, at least partly, to take into consideration the employees of the company. For a long time, they were called personnel service, and were the product of the First World War. The successor of personnel services were human resource departments.

### **1 Uvod**

U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.

Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najproblematičniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanaka organizacije. Predmet našeg rada je razmatranje menadžmenta ljudskih resursa, pre svega kao izuzetno važne poslovne i upravljačke funkcije u organizaciji, i to kako teorijsko, tako i u praksi. Postoje različiti teorijski izvori koji definišu ovu oblast, od onih za koje menadžment ljudskih resursa predstavlja samo poslednju fazu u evoluciji personalnog menadžmenta, do onih koji ga smatraju potpuno novom poslovnom funkcijom i naučnom disciplinom.

## 2 Ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja

Cilj rada je, da se na osnovu analize i deskripcije najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ukaže na značaj koji on ima za poslovanje i uspešnost organizacije.

Naučni cilj rada jeste naučna, teorijska i praktična deskripcija i analiza aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, to jest da pruži informacije i nova saznanja onima koje interesuje ili koji žele da se bave menadžmentom ljudskih resursa.

*Hipoteze istraživanja.* Misaona pretpostavka na kojoj se zasniva ovaj rad je:

- Savremena teorija ukazuje da su ljudski resursi najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa.

*Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:*

- Od kvaliteta procesa upravljanja ljudskim resursima zavisi organizaciona uspešnost.
- Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su izuzetno važne, ali najvažniji je proces selekcije zaposlenih i njihovo obrazovanje, dalje usavršavanje razvoj karijere.

*Metode istraživanja.* Svako naučno objašnjenje predstavlja složen proces koji sadrži mnoštvo misaonih i logičkih radnji, kojima se definišu odnosi i veze među pojavama koje se istražuju. U dokazivanju postavljenih hipoteza u radu korišćene su različite metode kako bi bili zadovoljeni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a pre svega analize, sinteze, indukcije i dedukcije. Od opštenaučnih metoda korišćen je hipotetičko-deduktivni i statistički metod. U prikupljanju podataka korišćene su sledeće metode i tehnike: analiza sadržaja dokumenata, i to kako primarne, tako i sekundarne građe – već izvršenih istraživanja, studija slučaja (case study), zatim posmatranje i opisna metoda. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, u smislu što se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, već su svi podjednako zastupljeni.

## 3 Savremeni trendovi u poslovnom okruženju

Organizacije ostvaruju svoju funkciju delujući u poslovnom okruženju, koje predstavlja kompleksnu strukturu sastavljenu od internih i eksternih elemenata. Kako poslovno okruženje bitno determiniše funkcionisanje i rezultate organizacije, informacije o karakteristikama i trendovima u njemu, predstavljaju polaznu osnovu u procesu odlučivanja i ostvarenja ciljeva. Na osnovu stalnog i sistematskog istraživanja okruženja, organizacije identifikuju svoje interne snage i slabosti, kao i eksterne šanse i opasnosti. Koristeći raspoložive informacije, one nastoje da efikasno aktiviraju svoje snage, otklone slabosti i koriste prilike, izbegavajući eksterne pretnje i opasnosti.

Savremeno poslovno okruženje se kontinuirano i sve brže i brže menja, izlažući organizacije novim izazovima, kao što su: globalna konkurencija, ubrzan tehnološki razvoj, demografske promene, diverzificiranost radne snage i mnogi drugi. Svi smo svedoci globalne ekonomske krize koja trenutno vlada i njenih dalekosežnih negativnih posledica na gotovo sve nacionalne ekonomije, a samim tim i na mnoge organizacije, bilo nacionalne ili multinacionalne. (Torrington et al., 2004.)



Organizacije se moraju prilagođavati globalnim promenama i uslovima turbulentnog poslovnog okruženja, jer nije u pitanju samo njihova uspešnost, nego i njihov opstanak. One iznalaze nove organizacione forme i nova strukturna rešenja, dovoljno fleksibilna i nužno adaptivna.

Savremene organizacije se sve više udaljavaju od svog uobičajenog piramidalnog oblika, njihova struktura postaje ravnija i kreće se prema horizontalnom obliku točka. Značaj strogo definisanog i određenog radnog mesta, kao i samog prostora za rad se gubi, a rad se sve više organizuje u projektnim timovima. Zahvaljujući savremenoj tehnologiji, mnoge poslovne aktivnosti se obavljaju i od kuće. Raste broj zaposlenih na određeno vreme, privremeno zaposlenih, kao i zaposlenih u svojstvu spoljnih saradnika ili honorarno zaposlenih.

Prema predviđanjima Drakera (2005.) za dvadesetak godina moguće je da polovina ljudi koji rade za organizaciju, neće biti stalno zaposlena ili u radnom odnosu u toj organizaciju, svakako bar ne puno radno vreme.

Bez obzira na sve navedene promene i izazove, nosioci svih aktivnosti i dalje ostaju ljudi. Oni sa svojim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Imajući u vidu njihov značaj, jasno je koliku važnost ima efikasno upravljanje njima za poslovanje organizacije i ostvarenje njenih strateških ciljeva.

## **4 Ljudski resursi**

### *4.1 Nastanak pojma i definisanje ljudskih resursa*

Pojam »ljudski resursi« pojavljuje se krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka u SAD i V. Britaniji, i to najpre u stručnoj literaturi, a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Nastanak pojma pratili su brojne kritike i osporavanja. Naime, kritičari takvog načina oslovljavanja zaposlenih smatraju da je ponižavajući za čoveka jer ga poistovećuje sa objektom upravljanja i svodi na puki dodatak mašini. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nedopustivo je po njima, da se dovode u istu ravan sa novcem, mašinama, I informacijama, pogotovo, ako se teži izgrađivanju humanijih odnosa između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage. Takav pristup, po mišljenju kritičara, vodi u prošlost, a ne u budućnost, jer se njime ignorišu osnovne ljudske vrednosti, koje se u 21. veku ne mogu dovoditi u pitanje. Uprkos kritikama, novi pojam se ubrzo širi i u druge zemlje, zahvaljujući između ostalog i brojnim pristalicama. Oni smatraju da se poistovećivanjem ljudi sa resursima konačno prestaje sa praksom prema kojoj su materijalni, finansijski i drugi resursi tretirani povoljnije nego zaposleni. Ta praksa više nije moguća jer su ljudski resursi i u terminološkom smislu, u najmanju ruku izjednačeni sa ostalim resursima organizacije.

U srpskoj naučnoj i stručnoj praksi, pojam se odomaćuje u poslednjoj dekadi prošlog veka i do danas je postao prepoznatljiv, prihvatljiv i koristi se kako u stručnoj literaturi, organizacijama tako i u svakodnevnoj komunikaciji. U upotrebi, međutim, još uvek egzistiraju i pojmovi »kadrovi« i »personal«.

»Kadrovi« u svom izvornom značenju predstavljaju komandni sastav vojske, a termin je korišćen u socijalističkim zemljama za označavanje rukovodstva nekog preduzeća, da bi se kasnije koristio za sve zaposlene.

Reč »personal« je latinskog porekla i s druge strane, označava sve zaposlene u preduzeću i u širokoj je upotrebi kako na istoku tako i na zapadu.

Jasno je da se pojam »ljudski resursi« ne može izjednačiti s navedenim pojmovima jer predstavlja mnogo širi pojam od »svih zaposlenih« u jednom preduzeću. Njime se ne označavaju samo zaposleni nego i njihovi kvaliteti i rezultati, njihove vrednosti i sposobnosti, veštine i mogućnosti, odnosno njihova znanja i sveukupni potencijali. Iz navedenog proizlazi i jedna od brojnih definicija »ljudskih resursa«: »Ljudski resursi jesu ukupan ljudski potencijal u jednom društvu, regiji, opštini, grani delatnosti, kompaniji i sl; to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti, njihova otkrivena i latentna potencijalna energija; njihova kultura, već stečeno znanje, umeće, navike, sposobnosti, njihov ukupni civilizacijski domet«(Ratković, 1997.)

#### *4.2 Značaj i specifičnosti ljudskih resursa*

U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, dakle postaju ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo, jednom rečju ljudski resursi.

Polaznom hipotezom ovog rada upravo je pretpostavljeno je da oni predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i imaju presudan značaj za ostvarivanje njenih projektovanih ciljeva. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa.

Gotovi svi autori bez izuzetka ističu značaj ljudskih resursa, međutim ovom prilikom ćemo izneti stavove Živke Pržulj, koji prema našem mišljenju, na najbolji način potvrđuju i ukazuju na njihovu važnost i prednost u odnosu na druge resurse. Naime, izuzetnost i specifičnost ljudskih resursa, koja ih stavlja u prvi plan u odnosu na ostale resurse i njihov značaj za organizacionu uspešnost, između ostalog, ogledaju se u sledećem:

- ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode;
- pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog, i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;

- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih potencijala;
- ulaganje u čoveka je isplativije od bilo kog ovlika ulaganja. (Pržulj, 2002).

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere. U ostvarenju organizacionih ciljeva, mora se voditi računa i o individualnim potrebama i interesima. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije. Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu.

Na menadžmentu ljudskih resursa je da o navedenom vodi računa kako bi se između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa uspostavio zadovoljavajući balans.

## 5 Menadžment ljudskih resursa

Pojam »menadžment ljudskih resursa« u teoriji se pojavljuje osamdesetih godina prošlog veka. Do njegovog pojavljivanja se govorilo o »personalnom menadžmentu«, odnosno o »personalnoj« ili »kadrovskoj funkciji«. Novi pojam ne predstavlja samo promenu ranijeg naziva naučne discipline i upravljačke funkcije, već kvalitativno novu fazu u njihovom razvoju i promenu poslovne filozofije organizacije. Fokus se sa kontrole troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji.

Do preobražaja je došlo pod snažnim uticajem anglo-saksonske literature i prakse, koja je između ostalog motivisana potrebom da se odgovori na sve izraženiju konkurenciju koju su diktirala japanska preduzeća, i to u tradicionalno američkim privrednim granama, kao što su elektronika i automobilska industrija. Poznato je da je u Japanu nastalo pozitivno iskustvo o upravljanju ljudima i resursima, gde se organizacija doživljavala kao kuća, a zaposleni i rukovodioci kao članovi porodice. Otuda i nastojanje da se umesto dotadašnjih ekonomskih vrednosti, u prvi plan stave humanističke vrednosti.

Inače, nastanak personalnog menadžmenta vezuje se za period I Svetskog rata, kada se pojavio najpre kao profesija. U to vreme mnogi poznati univerziteti u SAD, među kojima su Harvard i Kolumbija, započinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje zaposlenih na oslovima personalnog menadžmenta. Ostalo je zabeleženo, da je prvi takav kurs organizovao Dartmut koledž (Dartmouth College), i to davne 1915. godine.

Pojedini američki autori njegov nastanak vezuju i za mnogo raniji period, XV vek i doba napuštanja feudalizma, međutim, postoji opšta saglasnost da je najveći i presudan uticaj na razvoj profesije imala industrijska revolucija. Ona je dovela do razvoja tehnologije, otvaranja velikih fabrika, specijalizacije posla i još mnogo toga što je imalo značajnog uticaja na zaposlenost.

U godinama nakon I Svetskog rata pojavljuju se brojni radovi u literaturi koji su tretirali oblast personalnog menadžmenta i u kojima su se autori bavili istraživanjem potencijalnih rešenja za probleme u praksi. Ta veza između teorije i prakse postojala je sve do 1935. godine, kada personalni menadžment postaje prepoznatljiva naučna disciplina. Ona se tokom svog razvoja menjala i širila, međutim ono što je do danas karakteriše jeste nedostatak integrativne teorije ili koncepta. Razlozi za to su brojni, a kao najvažniji se navode: (Bogićević, 2004) istorijski neteoretski karakter discipline fokus istraživača na pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i individualni nivo analize veliki uticaj drugih naučnih disciplina, što je obeshrabilo razvoj jedne integrativne teorije.

## 6 Razvoj ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa (potencijala), u najširem smislu te reči, odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi. U užem smislu razvoj ljudskih potencijala vezuje se uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To je organizovana aktivnost učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspeha (dostignuća, rezultata) i ličnog razvoja, s ciljem unapređivanja rada, kako pojedinaca (na sadašnjim i budućim poslovima), tako i cele organizacije.

Ovako shvaćen razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od ove tri komponente:

- a) individualni razvoj (ID - individual development),
- b) profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca (CD - career development)
- c) organizacijski razvoj (OD - organisational development).

Individualni razvoj odnosi se na usvajanje novih znanja, umeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinaca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati.

Ulaganje u kvalitet stanovništva i u znanje u velikoj meri određuje buduće izgledе čovečanstva. Odlučujući proizvodni činitelji u poboljšanju blagostanja ljudi nisu prostor, energija i obradiva zemlja, nego poboljšanje kvaliteta stanovništva i napredak u znanju. Prema tome, sadašnjost i budućnost čovečanstva nije predodređena prostorom, energijom i obradivom zemljom. Ona je određena inteligentnim razvojem ljudskih mogućnosti.

Nove tehnologije menjaju organizaciju rada i sadržaj poslova zaposlenog čoveka. Sve ga to usmerava ka timskom radu, inicijativi, kreativnosti, preduzetništvu, rešavanju problema i otvorenosti za pružanje i primanje pomoći.

U preduzećima i državama sve je veća potreba za razvijanjem strategija koja će omogućiti proporcionalna ulaganja u ljudske potencijale i materijalna dobra. Bez narušavanja humane i kulturne misije obrazovanja, mora se popraviti kvalitet celokupnog obrazovanja, od osnovnog do akademskog.

U praksi najrazvijenijih zemalja (npr. Nemačke) postoje jaki podsticaji za razvoj ljudskih potencijala, odnosno individualni razvoj. Potrebe napredovanja i obrazovanja osoblja, sve veće korišćenje internog tržišta rada kako bi se došlo do odgovarajućeg osoblja kao i poboljšanja, odnosno promene propisa o otkazu, dale su jake podsticaje za razvijanje razvoja osoblja. Osim ovoga mogu se navesti još najmanje tri razloga za podsicanje razvoja osoblja:

- a) Pod pritiskom konkurencije, inovacije, oblikovanja proizvoda, tehnike i metode upravljanja preduzećem pretpostavljaju redovni i sastavni dalji razvoj osoblja;
- b) Dinamičke promene na tržištu i sve veća internacionalizacija poslovanja pozitivno su uticali na potrebu za daljim obrazovanjem (razvojem). Podstrek potrebi za novim, odnosno daljim obrazovanjem, svoje uzroke ima i u srastanju evropskog unutrašnjeg

tržišta Unije (EU) i u iznenadnom otvaranju istočnoeuropskih tržišta, odnosno kidanju »gvozdene zavese« (raspad SSSR-a, pad Berlinskog zida i pad komunističkih režima);

- c) Sami zaposleni su uvideli da dalje obrazovanje kao oblik razvoja osoblja dovodi do poboljšanja izgleda za napredovanje i nagrađivanje.

Razvoj kadrova je proces koji uzima u obzir individualne ciljeve, širenje i poboljšanje svih onih znanja i sposobnosti osoblja koja se mogu sada ili ubuduće koristiti za postizanje ciljeva preduzeća. Navedena definicija sadrži istovremeno tri cilja za razvoj osoblja:

- izgradnja znanja i sposobnosti specifičnih za preduzeće,
- ispunjenje individualnih ciljeva osoblja u pogledu daljeg obrazovanja i sticanja iskustva, i
- institucionalno uvođenje učenja kao neprekidne delatnosti.

Poslednji cilj je u skladu s prva dva. Osoblje, koje više ne želi učiti, nema ni individualne ciljeve razvoja. Prema uzroku razvoja mogu se diferencirati različiti oblici razvoja osoblja, kao što su: razvijanje prilagođavanja, razvoj radi napredovanja, razvoj stava, kognitivni razvoj i razvoj ponašanja.

O razvijanju prilagođavanja govorimo kada se zadaci i zahtevi jednog radnog mesta mienjaju. Čovek se prilagođava na trenutne zadatke.

Razvoj radi napredovanja postoji onda kada je reč o internim rukovodećim kadrovima koji prolaze određene faze karijere. Razvoj stava ima za cilj menjanje sistema vrednosti kod sadnika. Ovaj razvoj je tesno povezan s fenomenom organizacione i preduzetničke kulture. Zadatak kognitivnog razvoja je podsticanje određenih oblika razmišljanja, odnosno spoznaje. Razvoj ponašanja ima cilj menjanje međusobnih odnosa sadnika. Naime, u organizacijama treba graditi međuljudske mostove, a ne kopati međuljudske rovove, jer ovo poslednje može biti pogubno za njih.

Razvoj kadrova u skladu sa teorijskim okvirom sastoji se od ove četiri komponente:

1. Adresat razvoja trebalo bi da postane saradnik koji se želi razvijati. Svakog saradnika bi trebalo anketirati radi individualnih razvojnih ciljeva kao dopuna i korekcija razvojne potrebe. Individualne ciljeve razvoja valja spoznati u razgovoru sa saradnikom. U takvom razgovoru pretpostavljeni mora preuzeti ulogu mentora i savetnika kako bi saradniku pomogao kod postavljanja ciljeva.
2. Utvrđivanje potreba za razvojem sardnika temelji se na prognoziranju budućih zadataka. Svako utvrđivanje potrebe mora uzeti u obzir gornje granice sposobnosti saradnika, koje se ne mogu pouzdano prognozirati. Postojanje potrebe za razvojem je preduslov za to da jedan saradnik postane adresat razvoja.
3. Sardnika treba uključiti u proces izbora ili čak, često mu pomoći pri, u velikoj meri, samostalnom izboru mera razvoja. Mere razvoja trebalo bi odabrati tako da one:
  - a. maksimalno smanje deficit znanja i sposobnosti,
  - b. ispune ciljeve razvoja osoblja kao dela potrebe za razvojem i da
  - c. su troškovi razvoja osoblja za preduzeće podnošljivi.
4. Kontrola razvojnog uspeha, sastoji se u poređenju postignutog stanja s postavljenim ciljem, kao i u otkrivanju i objašnjavanju razlika između cilja i stanja.

Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije, razvoj karijere, odnosi se na planirane napore u kojima učestvuju i pojedinac i organizacija. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije. Profesionalni razvoj je permanentni proces, niz promena što se progresivno (prema određenim zakonitostima) zbivaju čoveku tokom školovanja, na prelazu

iz škole u rad, i u društvenom delovanju. U svakoj etapi kontinuiteta, naročito na čvornim tačkama prelaza, moraju se donositi odluke koje sintetiziraju funkcije pojedinca, objektivne zahteve rada, ponudu i potražnju za radnicima.

Terojski model profesionalnog razvoja obuhvata 5 etapa (od rođenja pa do konačnog životnog ishodišta čoveka):

*I Etapa: Priprema (od 4. do 14. godine)* - Od rođenja do približno 14. godine dete razvija mišljenje o sebi poistovjećujući se s istaknutim osobama iz porodice i škole. Kod deteta u dobi od 11. do 12. godine pojavljuje se određeno zanimanje za neka zvanja. Sviđanje je glavna odrednica želja i aktivnosti. U dobi od 13. do 14. godine počinju prva zrelija razmišljanja o izboru srednje škole i usmerenja. Odluke se teško donose, izbor se "testira" u mašti, razgovorima i na drugi način. Zbog relativne psihološke nezrelosti učenika i nezaobilaznog zahteva da se odluče, potrebna je vrlo intenzivna profesionalna orijentacija, koja uz nastavu obuhvata predavanje, rad s roditeljima, slobodne aktivnosti i eventualno savetovanje u službi za profesionalnu orijentaciju.

*II Etapa: Prelaz iz obrazovanja u rad (od 15. do 24. godine)* - Zbog niza odluka, prelaz i promena koje označavaju ovu etapu moguće je podeliti na četiri podetape. Od 15. do 16. godine (prvi i drugi razred srednje škole) učenik najprije istražuje mogućnosti koje mu pruža škola koju pohađa i proverava izabrano usmerenje. Od 17. do 18. godine (»prelaz«) učenik završava treći ili četvrti razred srednje škole i odlučuje se hoće li se zaposliti ili započeti studije. Ako se odluči za studije onda predstoji izbor studija. Na zanimanje i njegovu važnost u životu čoveka učenik sada gleda puno realnije. U dobi od 19. do 21. godine, kada se čovek nalazi u podetapi prelaza iz obrazovanja u rad, njegov razvoj je u znaku snalaženja. To je zasigurno najkompleksnije, a za mladog čoveka najteže razdoblje života. Prvo zaposlenje zna biti prekretnica, a u tom slučaju uslediće prilagođavanje na novu sredinu drugačiju od škole. Ako je moguće, izabira se tip posla. Ako su upisane studije, donosi se nakon prve godine odluka o nastavku ili o odustajanju u slučaju neuspeha. Od 22. do 24. godine čovek se obično uvodi u rad, a posle završenih studija sledi pripravnički staž. Nakon što je pronađena naizgled prikladna struka i zanimanje, pronalazi se pravi posao i uvodi se u njega. U tom razdoblju javljaju se i neke nedoumice, kao npr. promeniti preduzeće ili ne, promeniti posao ili ne. Počinje dokvalifikacija, prekvalifikacija, postdiplomske studije ili obrazovanje uz rad.

*III Etapa: Životni model (od 25. do 42. godine)* - Od 25. do 30. godine života, karakteristično je obeležje traženja vlastitog mesta u preduzeću, organizaciji, u svetu rada. Događa se da pretpostavke o pronađenom odgovarajućem poslu nisu tačne. To rezultira promenom zaposlenja, jasno ako je to moguće. To je vreme obrazovanja uz rad ili iz rada, kada se javljaju i prva razmišljanja o napredovanju i odluka o delotvornijem učestvovanju u menadžmentu. Razdoblje stabilizacije nastupa u dobi od 31. do 42. godine. Za većinu su to najkreativnije godine. Sve je veće zanimanje za stvarno nagrađivanje prema radu, stimulacije, učestvuje se u organizaciji i radu firme. Prihvata se kontinuirano obrazovanje, uglavnom uz rad, ređe iz rada.

*IV Etapa: Održavanje (od 43. do 56. godine)* - U tom je razdoblju najveći broj ljudi nije sklon većim promenama. Postoji briga za potvrđivanjem, za zadržavanjem postignutog mesta i pozicije, uz već pre uspostavljene trendove. I dalje postoji potreba nastavljanja obrazovanja radi praćenja novosti iz nauke, tehnike, filozofije, itd.

*V Etapa: Popuštanje (od 57. godine života dalje)* - U toj etapi polagano popušta telesna i psihička snaga, radne se aktivnosti menjaju, neke od njih prestaju. U dobu od 57. do 62.

godine usporava se radni ritam. Menjaju se dužnosti. Ako čovek već nije imao neki hobi, nastoji ga pronaći.

Ako u razvoju ljudskih potencijala izdvojimo ključne tačke, doći ćemo do izbora za radno mesto, uvođenja u posao, učestvovanja, školovanja uz rad i napredovanja. U motivaciji za rad, bitni za stvaralačku snagu, su mogućnost učešća, školovanje i napredovanje. Kad su glavni činioci profesionalnog razvoja prisutni u preduzeću, javlja se motivacija, zadovoljstvo i ravnomeran razvoj. Kada izostanu, suočeni smo sa nezadovoljstvom, demotivacijom, profesionalni razvoj biva zaustavljen, produktivnost je niska. Pojam profesionalnog razvoja, odnosno razvoja karijere, se posmatra kao napredovanje na položaju i stručni razvoj koji opisuje viši kvantum znanja i iskustva. Iako danas znamo da postoji više pravaca tokom karijere zavisno od promena u okolini ili samom čoveku, ipak postoje neki osnovni, možda najjači motivi koji vode čoveka. Taj osnovni motiv i uporište u razvoju kojeg se čovek ne odriče bez obzira kakvu odluku morao doneti. Prema tome, možemo doći i do osnovnih tipova karijere:

*Tabela 1: Pet osnovnih tipova ljudi prema motivima i njihov prevladavajući interes*

<i>Osnovni tipovi ljudi</i>	<i>»SIDRO« razvoja karijere</i>	<i>Smer karijere</i>
1. Upravljači	Rukovođenje	Razvijanje vlastite kompetentnosti u poznavanju ljudi i međuljudskih odnosa, analiza okruženja, tehnike upravljanja, izgradnja čvrste i stabilne osobe da bi mogli upravljati ljudima.
2. Ljudi tehničkog interesovanja	Tehničko znanje	Kontinuirani razvoj tehničkog znanja. Odbijaće rukovodeću funkciju ako im se u zamenu ponudi bilo koji značajniji tehnološko-tehnički projekt.
3. Usmereni na sigurnost	Sigurnost	Vezani uz jedno preduzeće; mogu biti vrlo produktivni, ali rizik modernog poslovanja njima ne odgovara. To su "ziheraši"
4. Kreativci	Preduzimljivost	Proizvodnja nečega što je potpuno njihova zasluga; ne podnose autoritativne organizacije.
5. Nezavisni	Sloboda	Rad svojim tempom, biti svoj gospodar; tipični radnici malih preduzetnički-orijentisanih preduzeća.

## **7 Zaključak**

Saznanja do kojih smo došli i koja smo izneli u ovom radu, nedvosmisleno potvrđuju navedenu hipotezu. Upravo ljudi, sa njihovim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima, a ne zgrade i mašine, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Imajući u vidu njihov značaj i specifičnosti, njima treba upravljati efektivno, i to na mudar, racionalan i human način, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Poslovnu funkciju u organizaciji, koja se bavi navedenim upravljanjem, predstavlja menadžment ljudskih resursa. On objedinjuje čitav niz aktivnosti, od čijeg kvaliteta sprovođenja, zavisi organizaciona uspešnost.

## **LITERATURA**

1. Bogićević, B. (2004). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Drucker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu. Novi Sad: Adizes.
3. Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Institut za razvoj MSP.

4. Ratković, M. (1997). Ljudski resursi. Beograd: Univerzitet BK.
5. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Data status.



## Demografski trendi v EU in implikacije ekonomske politike

UDK 314.116:331.5

**KLJUČNE BESEDE:** demografski trendi, staranje prebivalstva, rast zaposlenosti, ekonomska politika, EU  
**POVZETEK** - V letu 2012 je prebivalstvo v EU-27 štel 503,7 milijonov, kar je bilo za 1,3 milijone ljudi več kot v predhodnem letu, pri čemer se vzorec neprekinjene rasti prebivalstva v EU-27 nadaljuje že od leta 1960. Kljub vsemu pa se stopnja rasti števila prebivalstva v zadnjih desetletjih postopoma znižuje. Glavni komponenti rasti: naravni prirast in neto migracije, sta se v letu 2011 znižali. Tega leta je naravni prirast prispeval 31 % (0,4 milijona) k rasti števila prebivalcev v EU-27, medtem ko so neto migracije prispevale 69 % (0,9 milijona). Neto migracije tako ostajajo glavni dejavnik rasti. Relativno nizek prispevek naravnega prirasta je predvsem rezultat tega, da so se neto migracije v EU-27 občutno povečale ter, da se je število rojstev znižalo, število smrti pa povečalo. Četudi za EU-27 velja, da se sooča z rastjo števila prebivalstva, pa je ta rast neenakomerno porazdeljena med članicami EU. Največji upad števila prebivalcev sta zabeležili Litva in Latvija. Kar se tiče starostne strukture evropskega prebivalstva, se to stara zaradi podaljševanja življenjske dobe in stalno nizkih stopenj rodnosti. Zaradi staranja prebivalstva se Evropa sooča s pomembnimi socio-ekonomskimi izzivi. V tem kontekstu vpliv na velikost in strukturo evropske delovne sile predstavlja ena ključnih izzivov. V prispevku obravnavamo vidike demografskih gibanj na prihodnjo rast zaposlenosti ter ukrepe ekonomske politike za pospešeno rast zaposlenosti.

UDC 314.116:331.5

**KEY WORDS:** demographic trends, ageing, employment growth, economic policy, EU

**ABSTRACT** - In the 2012, the population of the EU-27 was estimated at 503.7 million, which was 1.3 million people more than the previous year, whereas the pattern of uninterrupted population growth has continued since 1960. Despite all, the rate of population growth has been gradually slowing down in recent decades. The main components of population growth, natural increase and net migration decreased in the 2011. In 2011, natural increase contributed 31 % (0.4 million) to the population growth in the EU-27, whereas net migration contributed 69 % (0.9 million) to the population growth in the EU-27. Net migration continues to be the main determinant of population growth. Relatively low contribution of natural increase to the total population growth is mainly the result of a considerable increase in net migration in the EU-27 and a fall in the number of births and an increase in the number of deaths. Although the EU-27 as a whole faces population growth, the growth is unevenly distributed across the Member States. The highest decrease in the number of population was reported by Lithuania and Latvia. As far as the age structure of the European population is concerned, the European population is becoming older due to a longer life expectancy and consistently low levels of fertility. Due to population ageing, Europe is confronted with important socio-economic challenges. In this context, the effect on the size and structure of the European workforce presents one of the key challenges. In this paper, we deal with different views of demographic trends on future employment growth, as well as measures of the economic policy to increase employment growth.

### 1 Uvod

Demografija je veda, ki preučuje prebivalstveno strukturo in spremembe prebivalstvene strukture. Z naraščanjem kompleksnosti sodobnih družb je vedno bolj pomembno, da znamo natančno meriti vse vidike sprememb v velikosti in strukturi prebivalstva in da znamo oceniti, kakšna bi lahko bila prihodnja velikost in struktura prebivalstva. Eno od temeljnih dejstev glede spremembe prebivalstva je, da se to spreminja zaradi omejenih dogodkov. Vzemimo na primer prebivalstvo neke države. Vzemimo, da v času  $t$  v njej živi  $P_t$  prebivalcev in da eno leto kasneje  $t + 1$  v tej državi živi  $P_{t+1}$  prebivalcev. Zapišemo lahko naslednjo temeljno demografsko enačbo (Hinde, 1998):

$$P_{t+1} = P_t + B_t - D_t + I_t - E_t, \quad (1)$$

kjer  $B_t$  in  $D_t$  označujeta število rojstev in število smrti prebivalcev med časoma  $t$  in  $t + 1$ , medtem ko  $I_t$  in  $E_t$  označujeta število imigrantov in število emigrantov v istem časovnem obdobju. Izraz  $B_t - D_t$  je znan kot naravni prirast (če število smrti presega število rojstev,  $D_t >$

Bt, govorimo o negativnem naravnem prirastu in obratno, če število rojstev presega število smrti,  $Bt > Dt$ , govorimo o pozitivnem naravnem prirastu). Izraz  $It - Et$  pa je poznan kot neto migracije. Temeljna demografska enačba se včasih pojmuje tudi kot demografska računovodska enačba. Iz omenjene enačbe izhaja, da se lahko velikost prebivalstva neke države spremeni zaradi treh tipov dogodkov: rojstev, smrti, migracij. Omenjeni trije dogodki so znani kot komponente spremembe prebivalstva. Proces, zaradi katerega se prebivalstvo neke države povečuje, se imenuje rodnost, medtem ko se proces, ki zmanjšuje prebivalstvo neke države, imenuje smrtnost. Rodnost, smrtnost in migracije so trije temeljni demografski procesi.

Eden od načinov predstavitve komponent spremembe prebivalstva je ta, da se na njih gleda kot na niz prehodov posameznika med različnimi stanji. Temeljno demografsko enačbo lahko v tem kontekstu predstavimo s štirimi stanji: »živi in v prebivalstvu«, »živi, toda v drugem prebivalstvu«, »še nerojeni« in »umrli«. Komponente demografskih sprememb lahko potem predstavimo kot prehode med temi stanji (glej na primer Bloom et al., 2003, Cyrus Chu, 1998). Treba je poudariti, da v določenih primerih prehodi med dvema stanjema lahko zavzamejo mesto v obeh smereh, medtem ko je v ostalih primerih prehod mogoč samo v eno smer. Stanje, v katerem ljudje ne živijo več (na primer umrli), se imenuje absorpcijsko stanje (Jones et al., 1997).

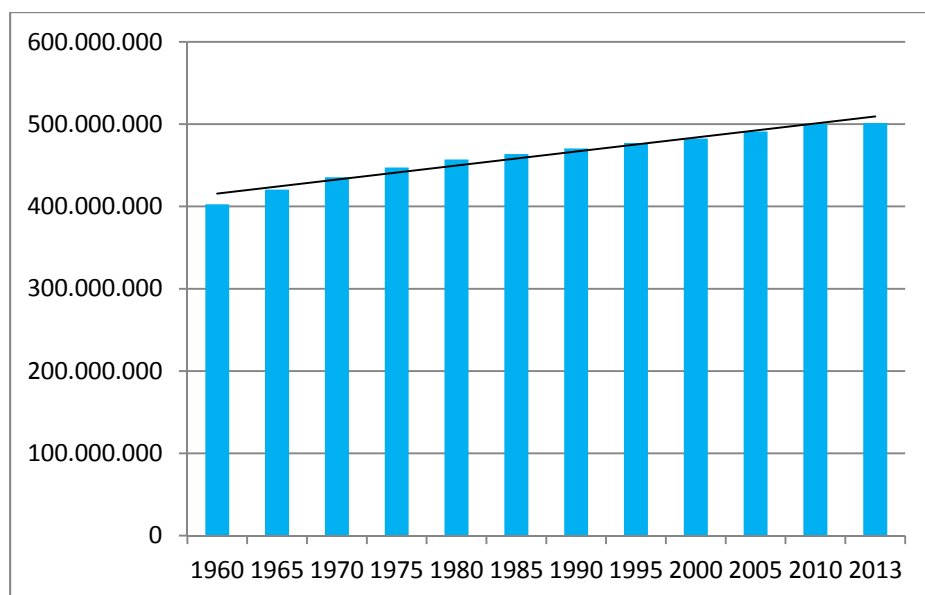
Če želimo razumeti spremembe prebivalstva, je treba meriti in analizirati komponente prebivalstva. V okviru predstavitve večih stanj temeljne demografske enačbe to vključuje merjenje hitrosti, s katero prebivalstvo dela prehode med različnimi stanji. Preprosta mera katerega koli prehoda je število dogodkov, ki se pojavijo v določenem časovnem obdobju. Vendar pa je ta mera premalo uporabna za praktične namene, saj je pod močnim vplivom števila ljudi, ki se gibljejo blizu tega, da izkusijo ta dogodek. Očitno je, da večje kot je število ljudi, večje število rojstev in smrti je pričakovati. Zaradi primerjalnih razlogov pa je treba določiti mero, ki bo merila število prehodov v razmerju do velikosti prebivalstva. V demografiji se tako dogodki merijo s stopnjami. Demografska stopnja je običajno razmerje med številom dogodkov specifičnega tipa v določenem časovnem obdobju in številom ljudi, ki imajo določeno tveganje, da doživijo ta tip dogodka v določenem časovnem obdobju (Malačič, 2006). Eden od najbolj pomembnih vidikov prebivalstva je njegova heterogenost. Ljudje si niso enaki. Skoraj vsako prebivalstvo vključuje ljudi različnih starosti, večina vključuje moške in ženske. Starost in spol sta demografsko gledano najpomembnejši spremenljivki razlikovanja ljudi. Vsekakor ne smemo pozabiti omeniti niti drugih vidikov, po katerih lahko preučujemo in analiziramo strukturo prebivalstva. To vključuje stopnjo izobrazbe, poklic, zakonski stan, fizično okolje, v katerem ljudje živijo, življenjski slog, dohodke, prehranske navade. Številni omenjeni dejavniki vplivajo na stopnje, po katerih komponente demografskih sprememb delujejo. Za primer vzemimo stopnje rodnosti in stopnje smrtnosti, ki so močno odvisne od starosti in se s starostjo spreminjajo; stopnje smrtnosti so višje med samskimi kot med poročenimi ljudmi. Zaradi medsebojnih povezav se za merjenje spremembe prebivalstva pogosto uporabljajo specifične stopnje. To so stopnje, ki se nanašajo zgolj na specifične podskupine znotraj prebivalstva (na primer starostno specifične stopnje, tudi stopnje, ki so specifične za poklic ali zakonski stan).

## 2 Demografski trendi v EU

V letu 2013 je znašala ocena prebivalstva v EU-27 503,6 milijona, kar je bilo za 3,4 milijona ljudi več kot v letu 2010, pri čemer se vzorec neprekinjene rasti prebivalstva v EU-27 nadaljuje že od leta 1960 dalje. Število prebivalcev v EU-27 se je iz 402,6 milijona v letu

1960 povečalo za več kot 101 milijona prebivalcev do leta 2013. Kljub vsemu pa se stopnja rasti prebivalstva v zadnjih desetletjih postopoma znižuje (slika 1).

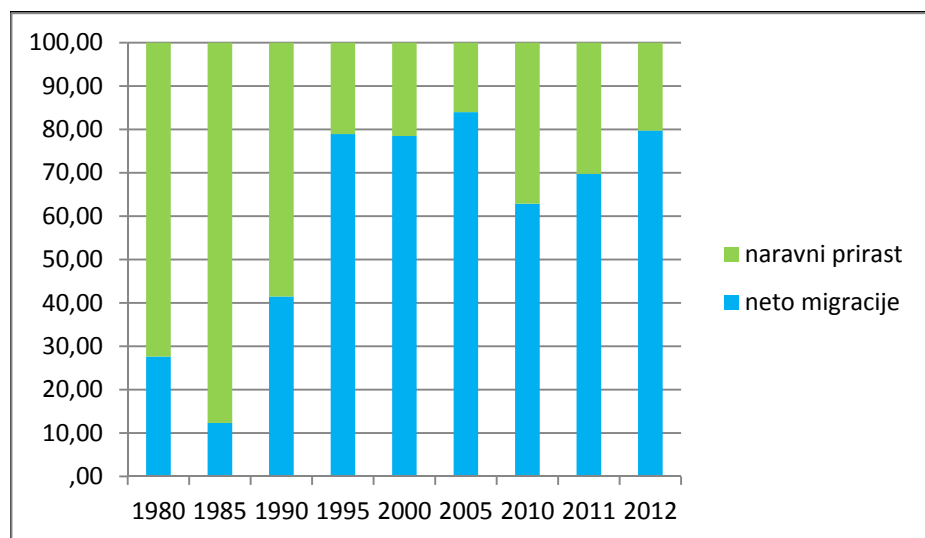
*Slika 1:* Število prebivalcev v EU-27 na dan 1.1.



*Vir:* Eurostat database.

Glavni komponenti rasti prebivalstva, naravni prirast in neto migracije, sta v letu 2012 prispevali naslednje deleže k celotni spremembi prebivalstva v EU-28, in sicer: naravni prirast (razlika med živorojenimi in umrlimi) je prispeval 20 % k rasti prebivalstva v EU-28, medtem ko so neto migracije prispevale 70 % k rasti prebivalstva v EU-28 (slika 2). Neto migracije ostajajo glavni dejavnik rasti prebivalstva. Prispevek neto migracij k rasti prebivalstva presega prispevek naravnega prirasta že od leta 1992, v zadnjem času pa se nekako znižuje. Naravni prirast je v letu 2010 zopet porasel, vendar se v zadnjem času znižuje.

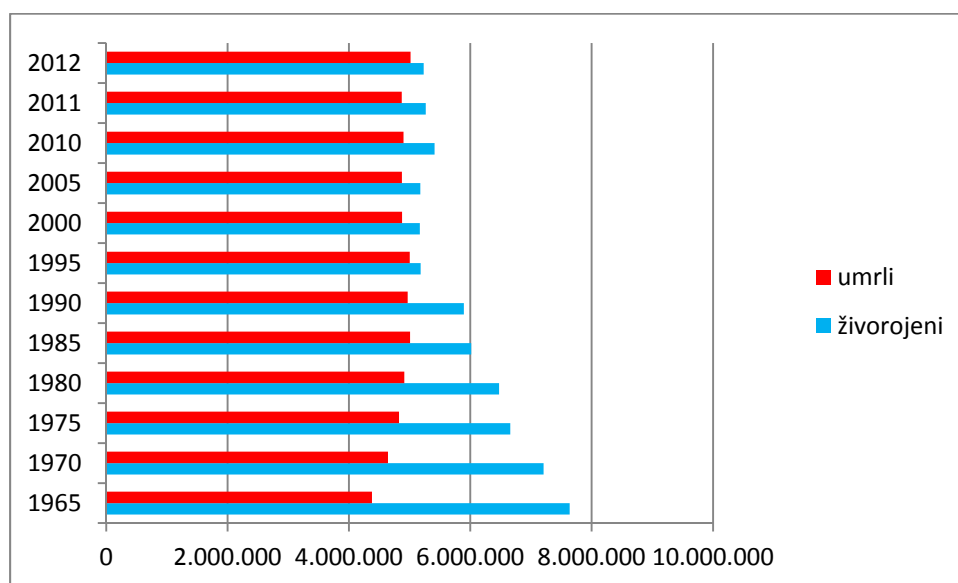
*Slika 2:* Prispevek naravnega prirasta in neto migracij k celotni spremembi prebivalstva, EU-28



*Vir:* Eurostat database.

Relativno nizek prispevek naravnega prirasta k celotni rasti prebivalstva je predvsem rezultat tega, da so se neto migracije v EU-28 občutno povečale ter da se je število rojstev znižalo, število smrti pa povečalo (slika 3). Vendar pa se razlika med živorojenimi in umrlimi vedno bolj znižuje. S staranjem generacije baby-boom se pričakuje, da se bo število smrti v prihodnje povečevalo, in če predpostavimo, da bo stopnja rodnosti ostala na relativno nizki ravni (1,58 otroka na žensko v letu 2012, glej tabelo 1, pri čemer je bila povprečna starost ženske ob rojstvu prvega otroka v letu 2012 30,1 let in se zvišuje), se negativnemu naravnemu prirastu v prihodnje ne bo moč izogniti. V tem primeru bo obseg povečanja oziroma upadanja števila prebivalstva odvisen od migracij.

Slika 3: Število živorojenih in število umrlih, EU-28



Vir: Eurostat database.

Tabela 1: Celotna stopnja rodnosti in povprečna starost ženske ob rojstvu prvega otroka, EU-28

Leto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celotna stopnja rodnosti	1,45	1,47	1,50	1,51	1,54	1,56	1,61	1,60	1,61	1,58	1,58
Povprečna starost ženske ob rojstvu prvega otroka	29,1	29,2	29,3	29,4	29,5	29,6	29,7	29,8	29,9	30,1	30,1

Vir: Eurostat database.

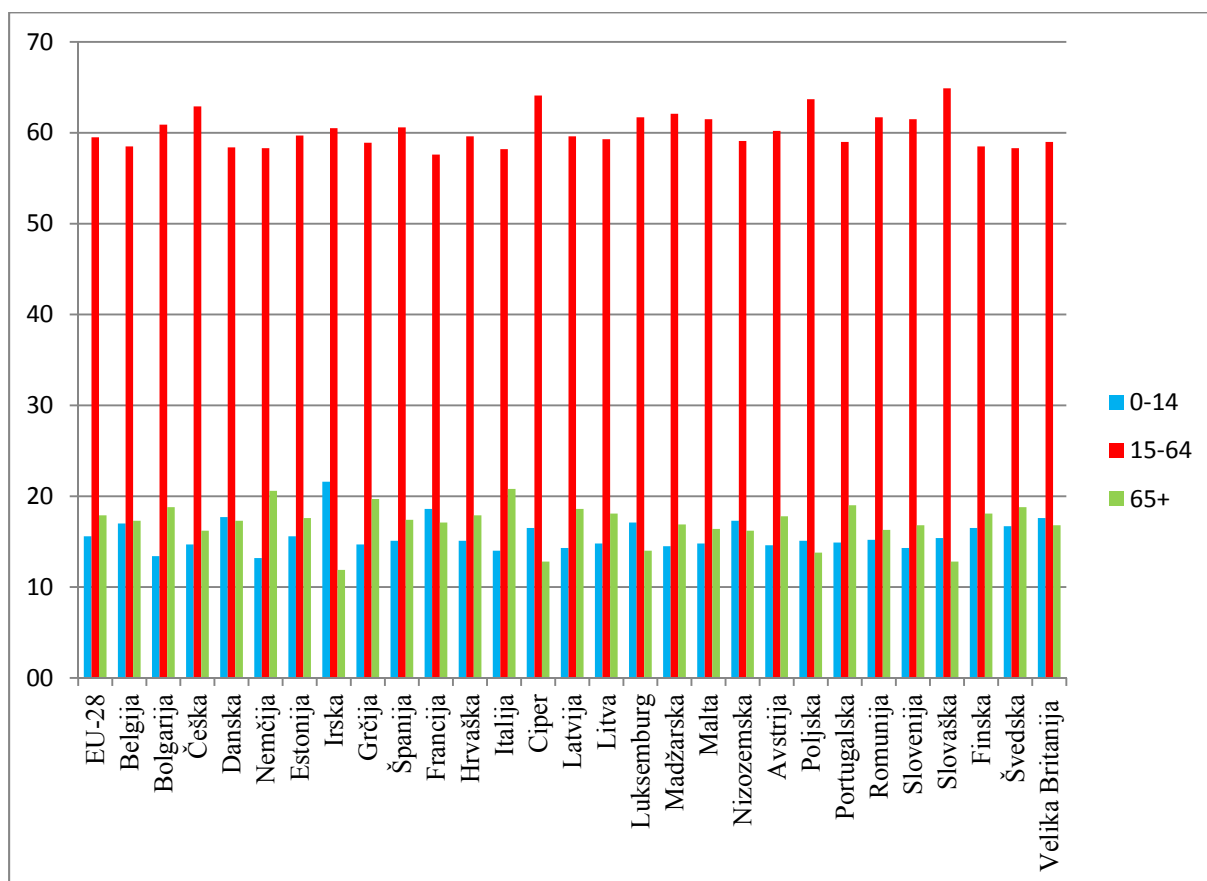
Kar se tiče starostne strukture evropskega prebivalstva, se evropsko prebivalstvo stara zaradi podaljševanja življenjskega pričakovanja (79,6 let v letu 2012 in 77,1 let v letu 2002, pri čemer ženske v povprečju živijo dlje kot moški; glej tabelo 2) in stalno nizkih stopenj rodnosti. Med državami članicami EU je imela Irska v letu 2012 največji delež mladega prebivalstva 21,6 % (0-14 let), medtem ko je imela Nemčija s 13,2 % najnižji delež mladega prebivalstva v celotnem prebivalstvu EU. Ravno obratno je veljalo za starejšeprebivalstvo, pri čemer sta Nemčija in Italija zabeležili najvišja deleža (20,6 % in 20,8 %), najnižjega pa Irska (11,9 %) (slika 4).

Tabela 2: Življenjsko pričakovanje ob rojstvu, EU-28

Leto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Skupaj	77,1	77,2	77,8	77,9	78,3	78,5	78,7	79,0	79,3	79,6	79,6
Moški	73,9	74,1	74,6	74,8	75,2	75,4	75,7	75,9	76,3	76,7	76,8
Ženske	80,3	80,2	80,8	80,9	81,3	81,5	81,6	81,9	82,1	82,4	82,4

Vir: Eurostat database.

Slika 4: Starostna struktura evropskega prebivalstva, 2012



Vir: Eurostat database.

Mediana starosti prebivalcev EU-28 je bila v letu 2012 41,6 let. To pomeni, da je polovica prebivalstva EU-28 danes stara 41,6 let ali več, medtem ko je polovica prebivalstva mlajša. Mediana starosti je bila za Slovenijo 42,0 let, za Irsko 35,0 let in za Avstrijo 42,4 leta.

### 3 Demografski profil evropske delovne sile

Zaradi staranja prebivalstva se Evropa sooča s pomembnimi socio-ekonomskimi izzivi. V tem kontekstu vpliv na velikost in strukturo evropske delovne sile predstavlja enega ključnih izzivov. V skladu z Eurostatovim konvergenčnim demografskim scenarijem je evropska delovna sila v letu 2012 dosegla svoj maksimum pri 304-ih milijonih in že nazaduje, pri čemer se začne dolgo obdobje visoke demografske odvisnosti (Robustillo, 2013). Razmerje

med upokojenci in delovno aktivnim prebivalcem je danes okrog 1,6, pri čemer se napoveduje, da bo do leta 2060 to razmerje naraslo na 2. Do leta 2030 se napoveduje, da se bo evropsko delovno aktivno prebivalstvo skrčilo za 13 milijona oziroma več kot 4 % (staranje generacije baby-boom). Poleg kvantitativnih vidikov staranja evropske delovne sile je potrebno upoštevati tudi strukturne vidike; torej spremembe, ki jih prinaša starostna struktura. Slednje se kaže zlasti v tem, da imajo različne starostne skupine različne lastnosti v smislu stopenj aktivnosti in izobrazbene ravni. Četudi se krčenje evropskega delovno aktivnega prebivalstva šele začne, so učinki zaradi sprememb v starostni strukturi delavcev že vidni. Gre predvsem za večji del generacije baby-boom, ki je danes del starostnih skupin 50+, na drugi strani pa so kohorte mladih čedalje manjše. To je pomembno vsaj z dveh vidikov, in sicer: starostne skupine 50+ so tradicionalno manj aktivne kot mlajše in mlajše so bolj izobražene, na trg dela pa vstopajo v manjšem številu in kasneje, kar vpliva na ponudbo dela na trgu ter slabšo sposobnost, da se ponudba dela uspe hitro prilagoditi na rapidne potrebe po spremenjenih sposobnostih.

## 4 Implikacije ekonomske politike

Analize demografskih scenarijev in scenarijev trga dela jasno kažejo na naraščajoče izzive evropske ponudbe dela, saj se bo krčenje evropske delovne sile nadaljevalo v naslednjih 40-ih letih. Čeprav ostaja problematika brezposelnosti glavna skrb ekonomske politike, pa ne gre zanemariti izzivov ponudbe dela, pri čemer je treba vzpostaviti ustrezno strategijo ekonomske politike tako na kratek kot na dolgi rok (Eurostat 2013 a, b). Na kratek in tudi na srednji rok pa je pomembno, da se rast zaposlenosti vzdržuje, dokler se lahko, saj je to ključni pogoj za doseganje gospodarske rasti. Na kratek in srednji rok so pomembne aktivacijske politike, ki ciljajo na neustrezno zastopane skupine delavcev (npr. ženske in starejše delavce). Prav tako igra pomembno vlogo geografska mobilnost, ki lahko prispeva k celotni zaposlenosti in rasti bruto domačega proizvoda. Ekonomske migracije so pomemben odziv ekonomske politike na krčenje evropske delovne sile. Zahtevajo nov pristop politike, ki bo usmerjen k boljši izkoriščenosti potenciala migrantov, ki že legalno živijo v EU in hkrati odpiranje poti novim migrantskim delavcem na temelju posebnih delovnih dovoljenj in širše postavljenih kriterijev človeškega kapitala. Uspešna politika ekonomskih migracij bo prav tako zahtevala nabor ukrepov ekonomske politike, kot so na primer: učinkovito spremljanje potreb na trgu dela, učinkovit sistem prepoznavanja sposobnosti, uspešne politike proti diskriminaciji in tudi drugi ukrepi, ki bodo prispevali k hitrejši integraciji imigrantov na trg dela in tudi v družbo (UN, 2013). Krčenje delovne sile bo progresivno oviralo rast zaposlenosti. Na dolgi rok se gospodarstvo zanaša na koristi večje produktivnosti. Terciarno izobraževanje in usposabljanje sta glavna vira, ki naj bi na dolgi rok prispevala k povečevanju produktivnosti in tako vzdrževala trajno gospodarsko rast.

## 5 Sklep

Spremembe prebivalstva in spremembe strukture prebivalstva pridobivajo na pomenu v politični, ekonomski, socialni in kulturni sferi. Nosilci ekonomske politike spremljajo demografske trende v rasti prebivalstva, rodnosti, smrtnosti in migracijah. Trenutna demografska situacija v Evropi je takšna, da prebivalstvo še naprej kontinuirano raste. Kljub temu pa se število prebivalcev v nekaterih državah očitno zmanjšuje. Stopnja rodnosti se je v evropskih državah počasi zniževala od leta 1960 dalje vse do preloma stoletja. Na začetku zadnje deкаде se je celotna stopnja rodnosti v evropskih državah rahlo povišala, toda od leta 2009 dalje je zopet opazno rahlo upadanje. Na drugi strani je najbolj pogost indikator za analiziranje smrtnosti življenjsko pričakovanje ob rojstvu. Gre za povprečno število let, ki jih

oseba lahko pričakuje ob rojstvu, če predpostavimo, da bodo trenutni pogoji smrtnosti veljali skozi celotno življenje posameznika. Gre za preprost, pa vendar zelo močan pokazatelj trendov smrtnosti. Celotno število smrti je odvisno od velikosti kohorte, ki se približuje koncu svojega življenjskega cikla, in od stopenj smrtnosti. Ekonomski razvoj, izboljšave okoljskih pogojev, izboljšan življenjski stil, napredek v zdravstvu in medicini, vključujoč znižano stopnjo smrtnosti dojenčkov, so v zadnjem stoletju v Evropi prispevali h kontinuiranemu in rapidnemu porastu življenjskega pričakovanja ob rojstvu. V zadnjih 50-tih letih se je to povečalo za približno 10 let, tako za moške kot za ženske. Doprinos v tem smislu bo v prihodnosti dosežen predvsem zaradi znižanja smrtnosti v starejših letih. Poleg znižanja rodnosti je postopno zniževanje smrtnosti glavni dejavnik, ki prispeva k staranju evropskega prebivalstva. Po napovedih naj bi se evropska delovno aktivna populacija v naslednjih 40-tih letih krčila, kar predstavlja jasen izziv za evropsko ponudbo dela. Doseganje ravni zaposlenosti, postavljene v strategiji EU 2020, bo zahtevalo jasne dosežke ekonomske politike v smislu aktivacijske politike in napredka v izobraževanju, za vrzeli med spoloma v smislu aktivnosti ne bo prostora. Četudi bi bile vse te predpostavke izpolnjene, bo kmalu po letu 2030 zaposlenost zopet začela upadati, saj ne bo možno več kompenzirati krčenja delovne sile s povečevanjem stopnje zaposlenosti. V odsotnosti rasti zaposlenosti bo edini vir gospodarske rasti predstavljala produktivnost, ki se bo morala več kot podvojiti, če bi želeli kompenzirati napovedano upadanje rasti zaposlenosti. V trenutnem kontekstu ekonomske politike brezposelnost brez dvoma predstavlja glavni evropski izziv in nosilci ekonomske politike ne bi smeli prezreti izzivov ponudbe dela. Jasna strategija ekonomske politike mora biti zastavljena tako na kratki kot tudi na dolgi rok.

## LITERATURA

1. Bloom, D. E., Canning, D., Sevilla, J. (2003). The demographic dividend: a new perspective on the economic consequences of population change. Santa Monica, CA: Rand.
2. Cyrus Chu, C. Y. (1998). Population dynamics: a new economic approach. New York: OUP.
3. EUROSTAT (2013a). Towards a baby recession in Europe? Eurostat: Statistics in focus.
4. EUROSTAT (2013b). In 2012, for every person aged 65 or older, there were 4 people of working age in the EU27. Eurostat: News releases.
5. Hinde, A. (1998). Demographic methods. London: OUP.
6. Jones, G. W., Douglas, R. M., Caldwell, J. C., D'Souza, R. M. (1997). The continuing demographic transition. Oxford: Clarendon Press.
7. Malačič, J. (2006). Demografija: teorija, analiza, metode in modeli. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Robustillo, S. A. (2013). EU employment and social situation. Luxembourg: Publications Office of the EU.
9. UN (2013). Demographic yearbook. New York: United Nations.

## Odločanje o trajnostno razvojnih prostorskih investicijah v Sloveniji

UDK 336.581:502.131

**KLJUČNE BESEDE:** trajnostni razvoj, investicije, odločanje, družbene investicije

**POVZETEK** - Strateški cilj prostorskih investicij je trajnostni razvoj, zato tovrstne investicije ne zasledujejo le cilja povečanja in ohranjanja premoženja države, ampak prioriteto doseganje multiplikativnih razvojnih učinkov, ob upoštevanju razvojnih družbenih in okoljskih ciljev. Tovrstne investicije zasledujejo najmanj šest ciljev, ki jih determinira vsaka od dimenzij trajnostnega razvoja. Ekonomski cilji postanejo le eden od ciljev trajnostnih investicij, vendar pa ne edini, zato je vrednotenje tovrstnih investicijskih projektov kompleksnejše, večdimenzionalno, predvsem pa zahteva drugačne metodološke pristope in ne več le uporabe klasičnih ekonomskih modelov vrednotenja investicij. Vendar pa raziskava slovenske prakse na področju vrednotenja prostorskih investicijskih projektov pokaže, da so ekonomski modeli še vedno najbolj uporabljeni modeli vrednotenja investicij, ne glede na investicijske cilje. Tovrstna praksa odpira vrsto problemov in dilem, ki so posledica rigidnosti družbenega sistema nasproti vse hitrejšemu družbenemu razvoju.

UDC 336.581:502.131

**KEY WORDS:** sustainable development, investment decision-making, social investments

**ABSTRACT** - The strategic objective of spatial investment is sustainable development. Therefore, these investments do not only pursue the objective of increasing and preserving property of the state but also give priority to the achievement of the multiplicative development effect according to social and environmental objectives. They pursue at least six goals defined by each dimension of sustainable development. Economic objectives are only one of the objectives. Therefore, the evaluation of these investments is complex, multi-dimensional and requires different methodological approaches. The classical economic methods for investment evaluation are no longer sufficient. However, the research of practice in Slovenia reveals that the classical economic methods are still most widely used evaluation models for spatial investment projects. This practice raises a number of problems and dilemmas that are the result of the rigidity of the social system against the increased pace of social development.

### 1 Uvod

Vse aktivnosti ljudi se odvijajo v prostoru, zato umeščanje prostorskih ureditev v prostor vpliva na različna področja, spreminja obstoječo rabo prostora in s tem spreminja dejavnosti v prostoru. Pri tem trči ob cilje in interese različnih družbenih skupin, ki se medsebojno razlikujejo, zato jih ni možno preprosto vključiti v investicijski proces, ampak jih je treba predhodno uskladiti in doseči skupni razvojni konsenz.

Prostorske investicije so prostorske ureditve, ki s svojim posegom spreminjajo obstoječa razmerja v prostoru. Lahko so linijski projekti, kot so infrastrukturni vodi, ceste in železnice ali območja urejanja, kot so elektrarne, industrijska, športno – rekreativna, stanovanjska območja itd. Zaradi svoje večdimenzionalnosti in vključevanja velikega števila družbenih skupin imajo vse značilnosti trajnostno razvojnih investicij. Njihova obravnava pa je kompleksna in vključuje presojo investicij skozi prostorski, ekonomski, tehnični, družbeni, okoljski in časovni vidik.

V Sloveniji se investicijski proces odločanja o najustreznejši prostorski investiciji izvede v Študiji variant, ki je hkrati predinvesticijska zasnova, njena izdelava pa je okvirno določena v Pravilniku o vsebini, obliki in načinu priprave državnega prostorskega načrta ter v Uredbi o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ. Študija variant je zato prva faza postopka umeščanja prostorskih ureditev v prostor in hkrati faza, v kateri se odloča o najustreznejši varianti prostorske investicije.



V skladu s Pravilnikom se variante vrednotijo s štirih vidikov: prostorskega, okoljskega, funkcionalnega in ekonomskega, izdelava študije variant pa je predpisana v obliki postopka, pri čemer ključne metodološke vsebine, kot so: način oblikovanja investicijskih ciljev, način določitve meril in kazalcev, metodologija sinteznega vrednotenja variant, vključevanje analize tveganj in analize občutljivosti ter način vključevanja družbenega vidika v metodološki okvir vrednotenja variant, niso dorečene. Iz navedenega razloga študija variant metodološko ni zanesljiva, saj na odločitveni proces vplivajo subjektivni pristopi izdelovalcev, njihovo znanje, razpoložljiv čas in višina stroškov. Ravno tako je nezanesljivo oblikovanje mnenja o družbeni sprejemljivosti prostorske ureditve na podlagi poročila o vključevanju javnosti in sprejemljivosti prostorske ureditve v lokalnem okolju, saj javne razgrnitve in javne obravnave ne zagotavljajo reprezentativnega vzorca, na podlagi katerega bi takšno mnenje lahko posplošili na celotno populacijo.

V nadaljevanju članka so povzeti rezultati raziskave, ki je bila osredotočena na ugotavljanje stanja na področju oblikovanja investicijskih ciljev, na vključevanje širših družbenih skupin v postopek odločanja o najustreznejših prostorskih ureditvah ter na uporabo metodoloških modelov za vrednotenje variant v slovenskem prostoru.

## **2 Metodologija**

Prispevek je pripravljen na podlagi poznavanja problematike investicijskega odločanja v Sloveniji, študija domače in tuje literature ter raziskave, izvedene v okviru doktorske naloge.

Raziskava je bila izvedena kot kvantitativna raziskava z uporabo kavalno–eksperimentalne metode raziskovanja. Vanjo je bilo vključenih 207 občin, katerih število prebivalcev je večje od 1000, vse državne organizacije, ki sodelujejo v postopkih umeščanja prostorskih ureditev v prostor (24), ter inženirska podjetja ali posamezniki, ki v imenu občin ali države vodijo postopke umeščanja prostorskih ureditev v prostor.

Raziskava je potekala s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika kombiniranega tipa, katerega veljavnost je bila predhodno preverjena s pilotsko raziskavo. Z vprašalnikom so bili zbrani naslednji podatki: splošni podatki o anketiranih, praksa na področju oblikovanja ciljev prostorskih investicij, razumevanje trajnostnega razvoja, praksa na področju vključevanja družbenih skupin v postopek prostorskega načrtovanja, načini oblikovanja investicijskih ciljev, uporaba metod za vrednotenje prostorskih investicij, mnenje anketirancev glede obstoječe prakse na področju prostorskega načrtovanja.

Vprašanja zaprtega tipa so bila izvedena s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, vprašanja odprtega tipa pa so bila namenjena predlogom in mnenjem anketiranih za izboljšanje prakse.

Podatki raziskave so bili statistično obdelani s programom SPSS.

## **3 Rezultati raziskave na področju odločanja o prostorskih investicijah v Sloveniji**

V raziskavi je sodelovalo 116 oseb, ki se ukvarjajo z umeščanjem prostorskih ureditev v prostor in so zaposlene na občinah, v državnih organizacijah ali pa v inženirskih podjetjih, ki zastopajo občine in državo v postopkih umeščanja prostorskih ureditev v prostor. 62,9 %

anketiranih je bilo zaposlenih na občinah ali organih v sestavi občin, 15,5 % na ministrstvih ali organih v sestavi ministrstev ter 21,6 % v drugih organizacijah in službah, ki v postopkih umeščanja prostorskih ureditev v prostor zastopajo občine ali državo. Od anketiranih je bilo 51 % žensk in 49 % moških. Izobrazbena struktura anketiranih je visoka, saj ima večina VII. stopnjo izobrazbe (71,7 %), magisterij (15,1 %) ali doktorat (3,8 %), manjši del pa VI. stopnjo izobrazbe (9,4 %), medtem ko nižje izobrazbe ni imel nihče. Njihove izkušnje na področju umeščanja prostorskih ureditev v prostor so dolgoletne, saj je v zadnjih sedmih letih kar 60,2 % vseh anketiranih sodelovalo pri vodenju petih ali več postopkih umeščanja prostorskih ureditev v prostor in približno 40 % pri umeščanju manj kot 5 prostorskih ureditev.

Na podlagi raziskave je bilo ugotovljeno, da tako občine kot država najustreznejšo varianto prostorske ureditve običajno pridobijo s primerjavo več variant (71 % anketiranih iz skupine občin in skoraj 82 % anketiranih iz skupine država), kar pomeni, da se v Sloveniji za prostorske investicije, tako na nivoju občine kot na nivoju države, običajno najustreznejšo varianto prostorske investicije poišče s primerjavo in vrednotenjem več variant.

Pretežno se vrednotenje variant izvede v študiji variant tako v primeru občin kot v primeru države, pri čemer anketirani iz skupine države študijo variant uporabljajo pogosteje (81,8 % pogosto ali vedno, 6,1 % občasno in 12,1 % nikoli ali redko) kot anketirani iz skupine občin (57,8 % pogosto ali vedno, 22,2 % občasno in 20 % nikoli ali redko). Za postopek investicijskega odločanja o najustreznejši prostorski investiciji občine v povprečju porabijo od 6 mesecev do enega leta, medtem ko država povprečno porabi 2 leti in več. Razlike med občino in državo prihajajo tudi pri porabi finančnih sredstev, potrebnih za pripravo dokumentacije in izvedbo postopkov za izbiro najustreznejše variante. Občine povprečno porabijo do 40.000 EUR, medtem ko država v povprečju porabi od 250.000 do 500.000 EUR.

Glede na pomembno vlogo ciljev v investicijskem procesu se je raziskava osredotočala na analizo prakse na področju oblikovanja investicijskih ciljev. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da se le-ti oblikujejo skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov, tudi ko je postopek vrednotenja variant že zaključen in najustreznejša varianta prostorske ureditve že izbrana. Ravno tako prostorski investicijski cilji pred načrtovanjem novih prostorskih ureditev pogosto niso natančno določeni, saj kar 42 % vseh anketiranih nikoli ali redko določi kvantitativne (merljive) cilje, 56 % vseh anketiranih pa nikoli ali redko določi natančne cilje. Takšno oblikovanje ciljev prostorskih investicij vpliva tudi na oblikovanje meril in kazalcev za izbor najustreznejših variant prostorskih ureditev, saj le-ti ne morejo biti enoznačno določeni, če se investicijski cilji spreminjajo skozi celoten postopek priprave prostorskih planskih aktov.

Ugotovitev se odraža tudi pri sinteznem vrednotenju variant. Čeprav anketirani menijo, da je za vrednotenje variant prostorskih investicij najprimernejša metoda primerjava variant glede na investicijske cilje (83,4 %) in hkrati tudi najbolj razumljiva (82 %), pa investicijske cilje pri vrednotenju variant upošteva le polovica anketiranih (50 %), medtem ko jih druga polovica ne upošteva ali jih upošteva redko oz. občasno. Iz navedenega sledi, da se v skoraj polovici primerov vrednotenje prostorskih investicij izvede brez presoje skladnosti investicijskih projektov z investicijskimi cilji, kar je seveda posledica ohlapno in preširoko zastavljenih ciljev, ki ne dajejo osnove za oblikovanje meril in kazalcev za vrednotenje variant. Na splošno določene cilje prostorskih investicij kaže tudi frekvenčna porazdelitev, iz katere je razvidno, da približno polovica vseh anketiranih (49,2 %) pogosto ali vedno prevzame strateške cilje kot cilje podrobnega prostorskega načrtovanja, četrtnina (25,4 %) občasno in četrtnina redko ali nikoli (25,4 %).

Presoja prostorskih investicij skozi investicijske cilje narekuje tudi Pravilnik o vsebini, obliki in načinu priprave državnega prostorskega načrta, ki določa, da »je varianta prostorske ureditve, ki v večji meri zagotavlja uresničevanje ciljev, ustrežnejša« ter da »merila predstavljajo okvir za presojo ustreznosti prostorske ureditve glede na zastavljene cilje. Iz zakonskega določila torej izhaja, da so cilji za vrednotenje variant pomembni, vendar pa jim je v praksi namenjeno zelo malo pozornosti, predvsem pa niso določeni sistematično ob upoštevanju paradigme trajnostnega razvoja.

Zaradi vključenosti velikega števila družbenih skupin se pri prostorskih investicijah srečujemo tudi z velikim številom razvojnih ciljev in interesov, ki zahtevajo usklajevanje in pogajanje ter oblikovanje skupnega razvojnega scenarija. Iz raziskave sledi, da so v usklajevanje razvojnih ciljev običajno vključene vse relevantne družbene skupine, vendar nekatere pogosteje kot druge. Cilji prostorskih ureditev se oblikujejo skozi celoten postopek priprave prostorskih planskih aktov, kar kaže na to, da dejansko ne gre za oblikovanje in uskladitev ciljev prostorskih ureditev pred pričetkom investicijskega odločanja, ampak za upoštevanje zahtev različnih družbenih skupin, ki se pojavljajo skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov, kar ni možno v celoti enačiti s sistematičnim usklajevanjem ciljev in oblikovanjem razvojnega konsenza.

*Tabela 1: Oblikovanje ciljev prostorskih ureditev poteka skozi celoten postopek priprave prostorskih načrtov*

<i>Faze, v katerih se oblikujejo podrobnejši cilji prostorskih investicij</i>	<i>Nikoli 1</i>	<i>Redko 2</i>	<i>Občasno 3</i>	<i>Pogosto 4</i>	<i>Vedno 5</i>	<i>Skupaj:</i>
Pred pobudo za pripravo OPPN, DPN	(4,6 %)	(10,6 %)	(18,2 %)	(43,9 %)	(22,7 %)	100 % n = 66
Po prostorski konferenci	(22,0 %)	(22,0 %)	(25,4 %)	(20,3 %)	(10,3 %)	100 % n = 59
Pred sklepom o pripravi OPPN, DPN	(3,2 %)	(15,9 %)	(22,2 %)	(33,3 %)	(25,4 %)	100 % n = 63
Po pridobitvi smernic NUP	(9,5 %)	(20,6 %)	(30,2 %)	(17,5 %)	(22,2 %)	100 % n = 63
V študiji variant	(7,9 %)	(28,6 %)	(22,2 %)	(27,0 %)	(14,3 %)	100 % n = 63
V fazi priprave stališč do pripomb z javne razgrnitve	(9,4 %)	(37,5 %)	(25,0 %)	(14,1 %)	(14,0 %)	100 % n = 64
Cilji se oblikujejo skozi ves postopek	(7,9 %)	(12,7 %)	(23,8 %)	(25,4 %)	(30,2 %)	100 % n = 63

*Vir:* Anketni vprašalnik.

Področje vključevanja širše javnosti v postopek prostorskega načrtovanja formalno ureja zakonodaja z javno razgrnitvijo in javno obravnavo, ki se izvede dvakrat, in sicer: po izboru najustreznejše variante prostorske ureditve ter v fazi izdelave podrobnejšega prostorskega načrta za izbrano varianto (dopolnjen osnutek prostorskega načrta). Takšen način vključevanja družbenih skupin v proces odločanja o prostorski ureditvi ne zasleduje trajnostnega razvoja ter izključuje aktivno participacijo vseh relevantnih družbenih skupin. Mnenja anketiranih glede ustreznosti zakonsko predpisanih javnih razgrnitev in javnih obravnav kot inštrumenta vključevanja javnosti v postopek prostorskega načrtovanja so deljena. 58,2 % anketiranih meni, da zakonsko predpisane javne razgrnitve in javne obravnave zadoščajo kriteriju vključevanja širših družbenih skupin v postopek umeščanja prostorskih ureditev v prostor, medtem ko jih 40 % meni, da ne zadoščajo. Kljub temu 79,7 %

anketiranih meni, da bi bilo treba zainteresiranim družbenim skupinam dodeliti aktivnejšo vlogo v postopku umeščanja prostorskih ureditev v prostor, 14,8 % anketiranih pa, da bi to negativno vplivalo na postopek, in le 3,7 % anketiranih se z aktivnim vključevanjem zainteresiranih družbenih skupin v postopek umeščanja prostorskih ureditev v prostor nikakor ne strinja.

Anketirani menijo, da bi imelo aktivnejše vključevanje družbenih skupin v postopek umeščanja prostorskih ureditev v prostor tako pozitivne kot negativne posledice. Pozitivne bi se pokazale kot: boljša družbena sprejemljivost variant, boljša informiranost širše družbe, med družbenimi skupinami bi potekal proces učenja, povečala bi se transparentnost in razumljivost postopkov. Negativne posledice pa bi se pojavljale predvsem kot: podaljšanje postopkov in povečanje stroškov umeščanja prostorskih ureditev v prostor. Deljena pa ostajajo mnenja anketiranih glede vpliva aktivne participacije družbenih skupin na: zagotavljanje trajnejšega in skladnejšega prostorskega razvoja, ogrožanje razvojnih ciljev pobudnikov oz. investitorjev ter poglobljanje nesoglasij med različnimi družbenimi skupinami.

## **4 Zaključek**

V skladu s Strategijo prostorskega razvoja Slovenije je osrednji razvojni cilj prostorskih investicij trajnostni razvoj, ki determinira pot investicijskega odločanja in razvojne cilje. Trajnostni razvoj ni enosmerno določen cilj, ampak je proces, ki poteka skozi uresničevanje manjših in kratkoročnih ciljev, s katerimi postopoma, premišljeno in gospodarno dosežemo dolgoročne cilje, pri tem pa ne obremenimo prihodnjih generacij.

Večdimenzionalnost in kompleksnost trajnostno razvojnih investicij loči tovrstne investicije od kapitalskih naložb, ki zasledujejo pretežno ekonomske cilje, zato je investicijski proces trajnostno razvojnih investicij zahtevnejši, predvsem pa vključuje veliko večje število družbenih skupin z različnimi cilji, interesi in znanji. Ravno slednje zahteva usklajevanje, iskanje konsenza in skupnega razvojnega scenarija, kar je zahtevna naloga, vendar nujno potrebna, če želimo doseči trajnostni razvoj. Niso pomembni le skladni razvojni cilji ampak tudi poti njihovega oblikovanja in načini investicijskega odločanja.

V Sloveniji se v zadnjem času srečujemo s trajnostnim razvojem na vseh področjih, vendar je razumevanje le-tega odvisno od razumevanja paradigme trajnostnega razvoja, ki namesto strokovnega oportunitizma zahteva spremembo miselnih vzorcev, uvedbo dinamičnih procesov upravljanja in vodenja, visoko stopnjo transparentnosti ter aktivno participacijo relevantnih družbenih skupin.

Ključnega pomena za vrednotenje prostorskih investicij je usklajen razvojni scenarij, ki nastane na podlagi konsenza razvojnih ciljev in usmerja nadaljnji investicijski proces. Cilji v razvojnem scenariju morajo biti določeni tako natančno, da je možno na njihovi podlagi oblikovati merila in kazalce za vrednotenje variant prostorskih investicij. Takšen pristop zahteva več vsebinskega poudarka v pripravljalni fazi investicije, kar pa danes v praksi prostorskega načrtovanja srečamo zelo redko. Zaradi podcenjene pripravljalne faze se cilji oblikujejo načelno, na strateški ravni oz. se jih povzame iz strateških dokumentov, zato so preširoki in premalo natančni ter ne morejo služiti kot podlaga za oblikovanje meril in kazalcev za vrednotenje variant. S tem se problematika neuskklajenosti razvojnih ciljev prenese v naslednje faze investicijskega procesa, s čimer se povečujejo tveganja za izvedbo investicij.

Čeprav gre za investicije, katerih cilj je trajnostni razvoj, se v praksi še vedno največkrat uporabljajo ekonomski modeli za vrednotenje prostorskih investicij, čeprav ti modeli zasledujejo pretežno ekonomiko investicij in ne vseh ciljev trajnostnega razvoja. Primernejši so večdimenzionalni modeli ali multikriterijski modeli, ki jih predlaga tudi zakonodajalec, vendar so le-ti zaradi svoje kompleksnosti in števila medsebojnih povezav težje razumljivi širši strokovni in laični javnosti, kar negativno vpliva na transparentnost celotnega investicijskega postopka, s čimer poslabšamo eno ključnih komponent trajnostnega razvoja.

Najbolj razumljiva in najprimernejša metoda je po mnenju strokovne javnosti metoda vrednotenja variant prostorskih investicij glede na investicijske cilje. Vendar takšna metoda zahteva usklajevanje, pogajanje in oblikovanje konkretnih trajnostnorazvojnih ciljev v obliki razvojnega scenarija, vključno z merili in kazalci, po katerih se bodo variante prostorskih ureditev vrednotile.

Seveda pa vključevanje relevantnih družbenih skupin v oblikovanje razvojnega scenarija zahteva dinamične modele vodenja in upravljanja, ki sledijo dinamičnosti in večplastnosti sodobne družbe ter paradigmi trajnostnega razvoja, vendar kljub temu ostajajo metodološko dorečeni. Takšen koncept zahteva prehod iz birokratskega načina upravljanja v povezovanje in samostojno upravljanje, kjer družbene skupine ne participirajo le svojih interesov in ciljev, ampak s svojim aktivnim sodelovanjem prevzemajo tudi družbeno odgovornost za razvojne projekte.

## LITERATURA

1. Loorbach, D. (2010). Transition management - new mode of governance for sustainable development. International Books.
2. Munda, G. (2008). Multi-criteria evaluation for a sustainable economy. Italy: JRC, IPSC, EAS.
3. Odlok o strategiji prostorskega razvoja Slovenije (2004). Uradni list Republike Slovenije, št. 76.
4. Pravilnik o vsebini, obliki in načinu priprave državnega prostorskega načrta (2011). Uradni list Republike Slovenije, št. 106.
5. Pravilnik o vsebini, obliki in načinu priprave občinskega podrobnega prostorskega načrta (2007). Uradni list Republike Slovenije, št. 99.
6. Radej, B. (2010). Večnivojski vidik družbene kompleksnosti in njen pomen za metodologijo družbenega raziskovanja - primer vrednotenja učinkov politik. Ljubljana: Slovensko društvo evalvatorjev.
7. Rebernik, M. (2008). Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Regeer, B. J., Bunders, J. F. G (2009). A transdisciplinary approach to complex societal issues. Amsterdam: University Amsterdam, Athena Institute.
9. Republika Slovenija. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Državni razvojni program prioritete in investicij 2014-2017.
10. Strategija razvoja Slovenije 2014–2020 (2013). Ljubljana: Republika Slovenija. Ministrstvo za gospodarstvo.
11. Šolar, H. (2011). Vključevanje javnosti v postopke priprave državnih prostorskih načrtov. Spletna stran [http://tretjaos.com/img/files/Vkljucevanje\\_javnosti\\_v\\_postopke\\_priprave\\_DPN\\_referat.pdf](http://tretjaos.com/img/files/Vkljucevanje_javnosti_v_postopke_priprave_DPN_referat.pdf). [Citirano 20. 1. 2014, ob 17.20 uri].
12. Turk, I. et al. (2006). Poslovodno računovodstvo. Slovenski inštitut za revizijo. Ljubljana.
13. Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ (2006, 2010). Uradni list Republike Slovenije, št. 60, 54.

14. Zakon o prostorskem načrtovanju – ZPNačrt (2012). Uradni list Republike Slovenije št. 57.
15. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor (2012). Uradni list Republike Slovenije, št. 57.
16. Zakon o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor (2012). Uradni list Republike Slovenije, št. 57.

## How to Be(come) an Individual in the Globalisation Paradoxes and Challenges?

UDC 339.97+159.923

**KEY WORDS:** personality, globalisation, paradoxes, challenges

**ABSTRACT** - Today, globalisation and its synergistic dynamic changes and reflections, which have a planetary character in all the aspects of world events, crossing the national borders, have built a world as a common space that is technologically, politically, economically, environmentally and otherwise interdependent, as well as changed the world and everything evolves around it. The central issue and concern of this paper are reflections on globalisation and individuals' behavior resulting from these changes. In other words, it deals with the question how an individual is affected by all the planetary paradoxes and challenges. A questionnaire for observing and assessing the behavior of individuals within the globalisation challenges and paradoxes (PPOLGP) was drawn up and distributed in the Republic of Macedonia. It provides the answer to the central question: How to be(come) an individual in these modern globalisation paradoxes and challenges? There is no definite answer.

UDK 339.97+159.923

**KLJUČNE REČI:** ličnost, globalizacija, paradoksi, izazovi  
**POVZETEK** - Globalizacija danas svojim sinergetskim dinamičnim promenama i refleksijama, koji imaju planetarni karakter u svim aspektima svetskih zbivanja, prevazilazeći okvire nacionalnih država, izgradila je sliku sveta kao neizbežan zajednički prostor, koji ima primarnu tehnološku, političku, ekonomsku, ekološku i drugu međuzavisnost, i promenila svet i sve oko njega. Centralni problem i interes ovoga rada su globalizacijske refleksije na ličnost i njeno personalističko ponašanje kao rezultati tih promena. Drugim rečima: kako se ona nosi sa svim tim planetarnim paradoksima i izazovima. Upitnik za procenu i opservaciju ponašanja ličnosti u okviru globalizacijskih paradoksa i izazova (PPOLGP) realizovan je u Republici Makedoniji i daje odgovor centralnog pitanja, kako(p)ostati ličnost u savremenim globalizacijskim paradoksima i izazovima. Odgovor je neizvestan.

### 1 Introduction

The world in which we live is in the zone of globalization in which not only dictates and redesign intercontinental processes and trends but the individual person introduces the new mental scheme-making that is beyond the traditional clichés. Its power does not allow compromise on what is under its control. Because of that in recent years the globalization in sociological, anthropological, philosophical, historical, psychological and other hearings is one of the privileged areas of intellectual debate in which it is treated as multidimensional conditioned and determined phenomenon.

This paper first attempts reflections of globalization (how to lead?) under psychological observation through its theoretical and experiential research and elaborations. Specifically will be monitored ongoing evolution of the notion of identity. "Emergence of new identities, identical policies, identical projects" (Ule, 2000). Identity and globalization even though today are regarded as two separate concepts that eventually look, represent two sides of the same coin. Nature, development, profiling and perspectives are shared developments of these two concepts.

The development of the modern society which is the result of the globalization phenomenon, when it comes to identity, generates new opportunities, and new risks, for new construction on the identity, which can't be controlled and provided. That leads to the question ...1.) The Identity is a product of reflective feeling and an experience in itself and for itself. The Individual view of mind is crucial for understanding the social identity, because the

occurrence of the identity is unthinkable and occurs in dynamic interaction between mind and self by Mead (1934).

Beck concluded that traditional eras enabled clearly defined role of the individual person, the post-industrial modernization affirmed the process of individualization and pluralization of the identity. The prominent theorist Lohaus (1995) initiates the macro-micro discussion in direction of redefining the term identity and the ways in which it is built. Analyzing the psychological theories of identity Lohaus (1995) considered that they cannot answer the conditions for its occurrence. The frequent criticism of the concept of identity is to apostrophize its paradoxical nature, bringing its integral, original and unique appearance.

## **2 Different Views about Globalisation**

Distinguished transnational dynamics of interacting many authors agree that breaks the link with previous forms of international interaction, on account of it appears a new term called globalization. Different authors' globalization summed up by different names e.g. (Featherstone, 1990; Giddens, 1990; Albrow and King, 1990), global alignment. (Chase-Dunn, 1991), Global culture. (Appadurai, 1990, 1997; Robertson, 1992), Global system, (Sklair, 1991), Global modernity (Friedman, 1994), Globalization culture, (Jameson and Miyoshi, 1998) either. Global cities. (Sassen, 1991, 1994; Fortuna, 1997). (By Bonaventura De Sousa Santos). Previous names mentioned separately unite a common concept called globalization that under the idea of Huntington's (1993) means a collision of civilizations in which the split is not political, but civilization. Giddens (1994) defines globalization as social strengthening relations in the world and each other connecting remote places, so local events shape the events that take place at a huge distance (1994, 64). For example, Edensor (2002) states that "Globalization mutation promotes national identity as a result of" imposing conceptual network of nationality and exchange interactions in the global arena (Cubitt, 1998, str. 14).

The term globalization refers to processes of international integration arising from the interchange of world views, products, ideas, and other aspects of culture. Advances in transportation and telecommunications infrastructure, including the rise of the telegraph and its posterity the Internet, are major factors in globalization, generating further interdependence of economic and cultural activities.

Though several scholars place the origins of globalization in modern times, others trace its history long before the European age of discovery and voyages to the New World. Some even trace the origins to the third millennium BCE. In the late 19<sup>th</sup> century and early 20<sup>th</sup> century, the connectedness of the world's economies and cultures grew very quickly.

The term globalisation has been increasing use since the mid-1980s and especially since the mid-1990s. In 2000, the International Monetary Fund (IMF) identified four basic aspects of globalization: trade and transactions, capital and investment movements, migration and movement of people and the dissemination of knowledge. Further, environmental challenges such as climate change, cross-boundary water, air pollution, and over-fishing of the ocean are linked with globalization. Globalizing processes affect and are affected by business and work organization, economics, socio-cultural resources, and the natural environment. Globalization refers to a far-reaching change in the nature of social space (Scholte, 2000). "All those process by which people of the world are incorporated into a single society, global society" (Albrow, 1990).



“Globalisation as a concept refers to the compression of the world and the intensification of consciousness of the world as a whole.” (Robertson, 1992)

“Globalisation can thus be defined as the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa.” (Giddens, 1990)

“Globalisation is a social process in which the constraints of geography on economic, political, social and cultural arrangements recede, people become increasingly aware that they are receding and in which people act accordingly.” (Waters, 2001) “Globalization can be thought of a process (or set of processes) which embodies a transformation in the spatial organization of social relations and transactions – assessed in terms of their extensity, intensity, velocity and impact – generating transcontinental or interregional flows and networks of activity, interaction, and the exercise of power.” (Held et al., 1999)

### **3 The Impact of Globalisation on the Identity**

Inevitable conclusion, that reflection of the globalization is very visible in the process of modeling personal identity. In a certain, important sense, the present human world is more tightly integrated than at any earlier point in history. In the age of the jet plane and satellite dish, the age of global capitalism, the age of ubiquitous markets and global mass media, various commentators have claimed that the world is rapidly becoming a single place. Although this slightly exaggerated description has an important point to make, a perhaps even more striking aspect of the post-cold war world is the emergence - seemingly everywhere - of identity politics whose explicit aim is the restoration of rooted tradition, religious fervor and/or commitment to ethnic or national identities. It is doubtless true that globalization is a pervasive tendency influencing the lives of people everywhere - from the Amazon rainforest to Japanese cities. The concept has recently become a fashionable one, and as a result, its meaning is becoming fuzzy. I would propose, therefore, a view of globalization as all the sociocultural processes that contribute to making distance irrelevant. It has important economic, political and cultural dimensions, as well as equally important ethical implications. Truly global processes affect the conditions of people living in particular localities, creating new opportunities and new forms of vulnerability. Risks are globally shared in the age of the nuclear bomb and potential ecological disasters. On the same note, the economic conditions in particular localities frequently (some would say always) depend on events taking place elsewhere in the global system. If there is an industrial boom in Taiwan, towns in the English Midlands will be affected. If oil prices rise, this implies salvation for the oil-exporting Trinidadian economy and disaster for the oil-importing Barbadian one. Patterns of consumption also seem to merge in certain respects; people nearly everywhere desire similar goods, from cellular phones to readymade garments. Now, naturally a precondition for this to happen is the more or less successful implementation of certain institutional dimensions of modernity, notably that of a monetary economy if not necessarily wage work and literacy. The ever-increasing transnational flow of commodities, be they material or immaterial, seems to create a set of common cultural denominators which threaten to eradicate local distinctions. The hot-dog (halal or not, as the case may be), the pizza and the hamburger (or, in India, the limburger) are truly parts of world cuisine; identical pop songs are played at identical discotheques in Costa Rica and Thailand; the same Coca-Cola commercials are shown with minimal local variations at cinemas all over the world, and so on. Investment capital, military power and world literature are similarly being disembodied from the constraints of space; they no longer belong to a particular locality. With the development of the jet plane, the satellite

dish and more recently, the Internet, distance no longer seems a limiting factor for the flow of influence, investments and cultural meaning. Globalisation is, in other words, not merely another word for the growing transnational economy. It is true that it is largely driven by technology and economic interests, but it must be kept in mind that it encompasses a wide range of processes that are not in themselves technological or economic. Take the human rights discourse, for example: In the course of the second half of the twentieth century, the ideas and values associated with human rights have spread from educated elites worldwide (and not just, as some wrongly believe, in the West) to villagers and farmers in remote areas. The rapid dissemination of human rights ideas is probably one of the most spectacular successes of globalisation.

With regard to human development, identity refers to the stable, defining characteristics of a person that makes them an individual. Having a solid sense of identity requires a thorough understanding of oneself, including one's own traits, preferences, thought patterns, strengths and weaknesses. To know your identity, you must understand both how you differ from others and how you are similar. Identity may be defined as the distinctive characteristic belonging to any given individual, or shared by all members of a particular social category or group. Identity may be distinguished from identification; the former is a label, whereas the latter refers to the classifying act itself. Identity is thus best construed as being both relational and contextual, while the act of identification is best viewed as inherently procession. All this examples are part of the impact of the globalization processes which are directly targeted to change the identity.

#### **4 How Globalisation Can Destruct the Identity**

Further survival of individual identity is conditional with their melting in intercultural mix of identities in which each his own only in the wishes for that. Excessive exposure of identity of globalizational impacts e the first step to psychological destruction and separation of the content of the shape. Destruction relation of the globalization on individual identities it's not a goal itself, but rapidly succumbing of identities below globalization tendencies it's defeat itself.

Many writers suggest that cultural globalization is a long-term historical process. Some like Jan Pieterse conceive of cultural globalization as involving human integration and hybridization, arguing that it is possible to detect cultural mixing across continents and regions going back many centuries. They refer, for example, to the movement of religious practices, language and culture brought by Spanish colonization of the Americas. The Indian experience, to take another example, reveals both the pluralization of the impact of cultural globalization and its long-term history. The work of such cultural historians qualifies the lineage of writers - predominantly economists and sociologists - who trace the origins of globalization to recent capitalism, facilitated through technological advances.

An alternative perspective on cultural globalization emphasizes the transfiguration of worldwide diversity into a pandemic of Westernized consumer culture. Some critics argue that the dominance of American culture influencing the entire world will ultimately result in the end of cultural diversity. This has been associated with the destruction of cultural identities, dominated by a homogenized and westernized, consumer culture. The global influence of American products, businesses and culture in other countries around the world has been referred to as Americanization. This influence is represented through that of American-based television programs which are rebroadcast throughout the world. Major

American companies such as McDonald's and Coca-Cola have played a major role in the spread of American culture across the globe. Terms such as Coca-colonization have been coined to refer to the dominance of American products in foreign countries, which some critics of globalization view as a threat to the cultural identity of these nations.

## 5 Conclusion

How to (remain) be a holistic person in the era of globalization? It's almost impossible! If somebody wants to keep his own authentic identity, he has to develop higher level of consciousness. It means that he has to be consciously aware for his intrinsic existential needs and outer social context, which is under the permanent influence of globalization. But, most of the common people make a compromise, it means, instead to become an authentic spontaneous persons, they become a depersonalized parts of the global greedy soul-grinding machine, just to get some material benefits.

All on all, to prevent the identity to be fully affected by the worldwide globalization, in many different areas, a person should be well informed about what actually his identity is, how is defined and its characteristics. Only in that way a person can prevent his identity to be shadowed by the globalization and to become something that he or she is not. Hopefully, in the future people will be more informed about what effect has the globalization over them and their identities, and will become more aware of the huge influence that the new era has brought towards them. "Never forget what you are, for surely the world will not. Make it your strength. Then it can never be your weakness. Arm yourself in it, and it will never be used to hurt you." George R. R. Martin, *A Game of thrones*. Nothing of me is original. I am the combined effort of everyone I've ever known. Chuck Palahniuk, *Invisible monsters*. "Perhaps it's impossible to wear an identity without becoming what you pretend to be." Orson Scott Card, *Ender's game*. "The best way to find yourself is to lose yourself in the service of others." (Mahatma Gandhi). Where globalization means, as it so often does, that the rich and powerful now have new means to further enrich and empower themselves at the cost of the poorer and weaker, we have a responsibility to protest in the name of universal freedom. (Nelson Mandela). We can spend our lives letting the world tell us who we are. Sane or insane. Heroes or victims. Letting history tell us how good or bad we are. Letting our past decide our future. Or we can decide for ourselves. And maybe it's our job to invent something better. (Chuck Palahniuk, *Choke*). Globalization requires taking a broad contextual and long-term view. Helen Fisher. Today, the rich are the haves and the poor are the have-nots. Tomorrow, the rich will be the have-food and the poor will be the have-not food. At the end, the theoretical and, of course, the empirical analyses and elaborations that study the cyclical emergence and disappearance of the human identity, will for much longer time strive to answer the question what are the perspectives of the individuality in the era of globalization? Maybe the answer following would be that losing the individual psychological authenticity, it's necessary selling for higher globalization purpose and privileges is for sure a path desired by no man.

## LITERATURA

1. Albrow, M. (1990). Globalization, knowledge and society: Readings from International Sociology, p. 9.
2. Castells, M. (1997). The power of identity (Aliko Tzatha in Book reviews, no. 2.) Limitations of SNA, p. 1.

3. Chase-Dunn, (1991). Globalization: critical perspectives (Gernot Kohler, Emilio José Chaves).
4. Cubitt, (1998). Imagining global Amsterdam: history, culture, and geography in a world city, Edited by Marco de Waard, p. 14.
5. Edensor, (2002). National identity, Popular Culture and Everyday Life, p. 29.
6. Edited by Richard Devetak, Christopher W. Hughes.
7. Giddens, (1990). The consequences of modernity. Stanford University Press, p. 64.
8. Giddens, A. (1994). Stories of globalization: transnational corporations, resistance, and the state, by Alessandro Bonanno, Douglas, H. Constance.
9. Malcolm., Waters, M. (2001). Globalization, Routledge, Business & Economics, Institute for Research on Labor and Employment Library.
10. Robertson, (1992). Globalization: social theory and global culture. London: Sage p. 8.
11. Scholte, J. A. (2000). The globalization of political violence: Globalization's Shadow.
12. Scholte, J. A. (2000). Business in context: an introduction to business and its environment, by David Needle.

## **Aktuelna, nova računovodstvena direktiva EU**

*UDK 657:061.EU*

**KLJUČNE RIJEČI:** nova računovodstvena direktiva EU, konsolidovani finansijski izvještaji, direktiva

**POVZETEK** - Neophodna potreba za harmonizacijom i modernizacijom računovodstvene regulative u EU sa MRS i MSFI a odnosi se na usklađivanje nacionalnih propisa i postizanja što veće kvalitete finansijskog izvještavanja, dovele su do znatnih promjena u ovoj oblasti. Komisija EU je podnijela 27. 10. 2011. prijedlog Europskom parlamentu i Vijeću na usvajanje Direktive 2013/34/ EU o godišnjim finansijskim izvještajima, konsolidovanim finansijskim izvještajima i srodnim izvještajima za određene vrste preduzeća. Zemlje članice su analizirale Prijedlog i donijele 30. 1. 2012. zaključak za brzo razmatranje prijedloga i njegovo donošenje do kraja 2012. godine. Odbor stalnih predstavnika izglasao je saglasnost s tekstom Direktive i 19. 6. 2012. uputio je poziv Vijeću na donošenje ovog važnog regulatornog dokumenta. Europski parlament i Europsko vijeće usvojilo je Direktivu 26. 6. 2013. Ovom Direktivom poboljšana je Direktiva 2006/43/EU Europskog parlamenta i Vijeća te donošenjem ove Direktive Vijeće ukida Direktivu 78/660/EEC (nekada poznata kao 4. Direktiva) a tiče se finansijskog izvještavanja za pojedinačne korisnike i 83/349/EEC (nekada poznata kao 7. Direktiva) vezana za konsolidovane finansijske izvještaje. Direktiva je objavljena u Službenim novinama EU (The Official Journal of the European Union - OJ) od 29. 6. 2013. godine, a stupa na snagu dvadesetog dana od dana objave a sve države članice EU moraju uskladiti svoje nacionalne propise sa ovom Direktivom i do 20. 7. 2015. godine informisati Evropsku komisiju.

*UDC 657:061.EU*

**KEY WORDS:** new accountancy EU directive, consolidated financial reports, directive

**ABSTRACT** - The necessity for the harmonisation and modernisation of EU accountancy regulations with IAS and ISFR, which refers to the harmonisation of national regulations and the achievement of high quality financial reporting, have brought about significant changes in this field of interest. On 27 October 2011, the EU Commission brought forward the proposal to the European Parliament and the Council to adopt Directive 2013/34/EU on the annual financial reports, consolidated financial reports and related reports for particular types of enterprises. The Member States analysed the proposal, and on 30 January 2012, decided to bring forward this proposal and adopt it before the end of 2012. The Permanent Representatives Committee agreed to the submitted Directive, and on 19 June 2012, they called upon the Council to put this important regulation into effect. The European Parliament and the European council adopted this Directive on 26 June 2013. The Directive has improved Directive 2006/43/EU of the European Parliament and the Council, and its issuance abolished Directive 78/660/EEC (also known as Fourth Council Directive), which refers to financial reporting for individual users, as well as Directive 83/349/EEC (also known as Seventh Council Directive), which refers to consolidated financial reports. The Directive has been published in the EU Official Gazettes (The Official Journal of the European Union - OJ) on 29 June 2013 and came into force on the 20<sup>th</sup> day of its publication. All the Member States must harmonise their national regulations with the aforementioned Directive and inform the EU Commission until 20 July 2015.

### **1 Uvod**

Neophodna potreba za harmonizacijom i modernizacijom računovodstvene regulative u EU sa MRS i MSFI a odnosi se na usklađivanje nacionalnih propisa i postizanja što veće kvalitete finansijskog izvještavanja, dovele su do znatnih promjena u ovoj oblasti. Komisija EU je podnijela 27. 10. 2011. prijedlog Europskom parlamentu i Vijeću na usvajanje Direktive 2013/34/ EU o godišnjim finansijskim izvještajima, konsolidovanim finansijskim izvještajima i srodnim izvještajima za određene vrste preduzeća. Zemlje članice su analizirale Prijedlog i donijele 30. 1. 2012. zaključak za brzo razmatranje prijedloga i njegovo donošenje do kraja 2012. godine. Odbor stalnih predstavnika izglasao je saglasnost s tekstom Direktive i 19. 6. 2012. uputio je poziv Vijeću na donošenje ovog važnog regulatornog dokumenta. Europski parlament i Europsko vijeće usvojilo je Direktivu 26. 6. 2013. Ovom Direktivom poboljšana je Direktiva 2006/43/EU Europskog parlamenta i Vijeća te donošenjem ove Direktive Vijeće ukida Direktivu 78/660/EEC (nekada poznata kao 4. Direktiva) a tiče se finansijskog izvještavanja za pojedinačne korisnike i 83/349/EEC (nekada poznata kao 7. Direktiva) vezana za konsolidovane finansijske izvještaje. Nova Direktiva je istakla sva poboljšanja

regulatornog programa komisije EU, sa akcentom na dio programa nazvan »Dotjerana regulacija EU«.

Direktiva je objavljena u Službenim novinama EU (The Official Journal of the European Union - OJ) od 29. 06. 2013. godine, a stupa na snagu dvadesetog dana od dana objave a sve države članice EU moraju uskladiti svoje nacionalne propise sa ovom Direktivom i do 20.07.2015. godine informisati Evropsku komisiju.

Računovodstveni propisi koje donosi EU sa novom Direktivom moraju izbalansirati sa jedne strane interese korisnika finansijskih izvještaja, a s druge strane interese onih koji sastavljaju finansijske izvještaje, kako kompanije ne bi bile previše opterećene zahtjevima za izvještavanje. S obzirom na činjenicu da je u EU približno 95 % kompanija koje spadaju u srednja ili mala preduzeća, nova Direktiva je usmjerena sa svojim zahtjevima, prije svega, na zadovoljenje osnovnih informacijskih potreba korisnika finansijskih izvještaja malih i srednjih subjekata.

»Propisi za malo preduzetništvo za Europu - Prvo misli o malom« usvojeni su u 2008. godini, revidirani su 2011. godine sa ciljem poboljšanja regulative i efikasnog malog i srednjeg poduzetništva. U ovom slučaju kada je riječ o računovodstvenim direktivama, mala i srednja preduzeća su došla u prvi plan. Strategijom EU promovisala su se pored principa: »Poduzetništvo kao način razmišljanja« i »Europe is good for SMEs - SMEs are good for Europe«.

Nova Direktiva nalaže da zahtjevi koji se stavljaju pred male i srednje subjekte, ne mogu i ne smiju, biti jednaki onima koji imaju veliki subjekti, te se u Direktivi spominju razna izuzeća i oslobađanja u pogledu vrste, sadržaja i forme izvještaja kao i obaveze revizije, koje prije svega imaju mali i srednji subjekti, a navedena su također i izuzeća koja imaju male i srodne grupe u dijelu koji se bavi konsolidovanim finansijskim izvještajima. Ključna pretpostavka kvaliteta finansijskog izvještavanja upravo su realni i objektivni finansijski izvještaji (Kikanović, 2009).

## **2 Sadržaj direktive 2013/34/EU**

Nova Direktiva sadrži jedanaest poglavlja, datih u nastavku:

1. Djelokrug, definicije i kategorije preduzeća i grupa,
2. Opće odredbe i načela,
3. Bilansa i račun dobiti i gubitka,
4. Bilješke uz finansijske izvještaje,
5. Menadžerski izvještaj,
6. Konsolidirani finansijski izvještaji,
7. Objavljivanje,
8. Revizija,
9. Odredbe koje se odnose na izuzeća I ograničenja od izuzeća,
10. Izvještaj o plaćanju državi, i
11. Završne odredbe.

Pored nabrojanih poglavlja Nova direktiva sadrži i sedam dodataka, i to:

- I. Tipovi preduzeća povezano sa čl. 1.st. 1. tačka a),
- II. Tipovi preduzeća povezano sa čl. 1.st. 1. tačka b),
- III. Horizontalni pregled bilanse prema čl. 10.,

- IV. Vertikalni pregled bilanse prema čl. 10.,
- V. Pregled računa dobiti i gubitka - po prirodnoj vrsti rashoda, prema čl. 13.,
- VI. Pregled računa dobiti i gubitka – razvrstavanje rashoda prema funkciji, prema čl. 13.,
- VII. Tablica poređenja.

### 3 Podjela privrednih subjekata

Pod MSFI za MSP podrazumijeva se standardi finansijskog izvještavanja za mala i srednja preduzeća odobren od Fondacije Odbora za Međunarodne računovodstvene standarde, objavljene od strane Saveza računovođa, revizora i finansijskih radnika Federacije Bosne i Hercegovine, a primjenjuju se obavezno na finansijske izvještaje za 2013. godinu (Kikanović, 2014, str. 249).

Novom Direktivom se definišu kriteriji za mala, srednja i velika preduzeća prema kriterijima:

1. Bilansne sume,
2. Neto prihoda, i
3. Prosječnog broja zaposlenih.

Važno je naglasiti da u odnosu na nabrojane kriterije zemlje članice mogu u nacionalnom zakonodavstvu uvećati ili smanjiti kriterije u odnosu na Direktivu.

Jedna od najvećih novosti koju je donijela Nova direktiva odnosi se na član 3. u kome je izvršena podjela privrednih subjekata na:

1. Mikro subjekte,
2. Male subjekte,
3. Srednje subjekte, i
4. Velike subjekte.

Novina je proširivanje date podjele, u odnosu na rješenja kroz odluke o primjeni MRS i MSFI, za mikro subjekte i podjele na navedene grupe privrednih subjekata.

U nastavku će se za svaki subject objasniti kriterij razvrstavanja.

U mikro subjekte spadaju društva koja ne prelaze dva od sljedeća kriterija;

<i>MIKRO SUBJEKTI</i>	
Bilansna suma	EUR 350.000
Neto prihod	EUR 700.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	10

U male subjekte spadaju društva koja ne prelaze dva od sljedeća kriterija:

<i>MALI SUBJEKTI</i>	
Bilansna suma	EUR 4.000.000
Neto prihod	EUR 8.000.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	50

U srednje subjekte spadaju društva koja ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija:

<i>SREDNJI SUBJEKTI</i>	
Bilansna suma	EUR 20.000.000
Neto prihod	EUR 40.000.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	250

U velike subjekte spadaju društva koja prelaze dva od sljedeća tri kriterija;

<i>VELIKI SUBJEKTI</i>	
Bilansna suma	EUR 350.000
Neto prihod	EUR 700.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	10

Kriterij za grupe pod kojom se podrazumijeva matrica i supsidijarna lica su dati u nastavku.

Pod malom grupom podrazumijeva se matrica i njena supsidijarna lica koji na konsolidovanoj osnovi ne prelaze barem dva od sljedeća tri kriterija:

<i>MALE GRUPE</i>	
Bilansna suma	EUR 4.000.000
Neto prihod	EUR 8.000.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	50

Srednje grupe su one koje na konsolidovanoj osnovi ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija;

<i>SREDNJE GRUPE</i>	
Bilansna suma	EUR 20.000.000
Neto prihod	EUR 40.000.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	250

Velike grupe se sastoje od matrice i supsidijarnih lica, koje na konsolidovanoj osnovi prelaze dva od sljedeća tri kriterija:

<i>VELIKE GRUPE</i>	
Bilansna suma	EUR 20.000.000
Neto prihod	EUR 40.000.000
Prosječan broj zaposlenih tokom godine	250

Još jedna novina koju donosi Nova direktiva odnosi se na član 2., gdje su za razliku od IV I VII direktive, definisani subjekti koji imaju javnu odgovornost, kao i pojam materijalnosti.

Društva čiji su vrijednosni papiri uvršteni na organizovano tržište vrijednosnih papira, zatim finansijske institucije (banke, osiguravajuća društva i sve druge organizacije kojima država dodijeli taj status) su javno odgovorna društva. Ovo razvrstavanje na javno odgovorna društva



je važno iz razloga što se u Direktivi navode posebni zahtjevi za izvještavanje i rezviziju subjekata koja imaju janu odgovornost i razvrstana su u velike subjekte.

Što se tiče pojma materijalnosti informacija se smatra materijalnom, ukoliko njeno izostavljanje ili pogrešno iskazivanje, može uticati na odluke koje donose korisnici finansijskih izvještaja.

U odnosu na IV I VII Direktivu, Nova Direktiva donosi i novi izvještaj koji su dužni sačinjavati i prezentirati javnosti društva čiji su vrijednosni papiri uvršteni na regulisano tržište vrijednosnih papira, pod nazivom »Izvještaj o korporativnom upravljanju«.

Ovaj izvještaj treba biti uključen u godišnji izvještaj kao poseban dio i minimum mora sadržavati sljedeće:

- Kodeks korporativnog upravljanja subjekta,
- Kodeks korporativnog upravljanja koje je subjekt dobrovoljno odlučio primjenjivati,
- Sve relevantne informacije o praksi korporativnog upravljanja primijenjene iznad zahtjeva nacionalnog okvira,
- Ukoliko subjekt, u skladu sa nacionalnim zakonom odstupa od kodeksa korporativnog upravljanja, potrebno je navesti razlog i objašnjenje za odstupanje,
- Ukoliko je subjekt odlučio da ne poštuje kodeks uopšte mora objasniti razloge zbog kojih je učinio navedeno,
- Opis osnovnih karakteristika interne kontrole i upravljanja rizicima, vezano za proces finansijskog izvještavanja,
- Informacije koje zahtijevaju tačke c), d), f), h), I i) člana 10 (1) Direktive 2004/25/EC Evropskog Parlamenta i Vijeća od 21. aprila 2004, ukoliko subjekt podliježe propisima te Direktive,
- Opis načina rada skupštine dioničara, njezinih ključnih ovlasti, opis prava dioničara i kako ih je moguće izvršiti, osim ukoliko je navedeno regulisano nacionalnim zakonom, i
- Sastav i rad administrativnih, upravnih i nadzornih tijela i njihovih povjeranštava.

Donošenjem Nove direktive radi se prije svega o aktivnostima vezanim, kako za harmonizaciju računovodstvenih propisa u EU, tako i za razvoj finansijskog izvještavanja u pravcu, što je moguće većeg zadovoljstva potreba, koje imaju korisnici finansijskih izvještaja u EU i šire (prije svega investitori), te raznih finansijskih inovacija, koje okvir za finansijsko izvještavanje treba dosljedno pratiti. Ono što je važno naglasiti da sve direktive, pa tako ova u velikoj mjeri moraju biti koherentne sa MRS/MSFI.

Odbor za Međunarodne računovodstvene standarde se može posmatrati kao glavni pokretač promjena na harmonizaciji računovodstvene regulative širom svijeta, a posebno na usklađivanju MRS/MSFI i američkih GAAP-ova.

## **4 Zaključak**

U službenim novinama Evropske Unije (Official Journal of the European Union) dana 29.06.2013. godine, objavljena je nova Direktiva Evropskog Parlamenta i Vijeća Evrope (2013/34/EU) iz oblasti računovodstva, o godišnjim finansijskim izvještajima, konsolidovanim finansijskim izvještajima i povezanim izvještajima određenih tipova preduzeća. Donošenjem Nove direktive radi se prije svega o aktivnostima vezanim, kako za harmonizaciju računovodstvenih propisa u EU, tako i za razvoj finansijskog izvještavanja u

pravcu, što je moguće većeg zadovoljstva potreba, koje imaju korisnici finansijskih izvještaja u EU i šire (prije svega investitori), te raznih finansijskih inovacija, koje okvir za finansijsko izvještavanje treba dosljedno pratiti. Ono što je važno naglasiti da sve direktive, pa tako ova u velikoj mjeri moraju biti koherentne sa MRS/MSFI.

## LITERATURA

1. Kikanović, R. (2009). Prijedlog konkretnih mjera povodom nadolazeće recesije. Travnik: Sveučilište/Univerzitet Vitez.
2. Kikanović, R., Sović, J. (2014). Računovodstveni inženjering poslovanja kompanija. Tuzla: OFF-SET.
3. Spletna stran: <http://www.fasb.org>.
4. Spletna stran: <http://www.ifac.org>.
5. Spletna stran: <http://www.nyse.com>.

## Unemployment in Macedonia

UDC 331.5(495.6)

**KEY WORDS:** unemployment, labor market, Republic of Macedonia, recommendations for labor market reform

**ABSTRACT** - Unemployment in Macedonia is one of the most difficult economic, social and political problems, of which the main characteristics and the government response are presented in this paper. Overall, there are no “quick fixes” for problems as severe as those being experienced in the Macedonian labor market. Despite their dedication, Macedonian political leaders to this issue, and many reforms that have been undertaken in the last five years, which led to a reduction in unemployment, there are still many possible reforms and practical proposals that can be implemented in order to improve the employment conditions. Some of them are recommended in this paper.

UDK 331.5(495.6)

**KLJUČNE REČI:** nezaposlenost, tržište rada, Republika Makedonija, preporuke za reformu tržišta rada

**POVZETEK** - Nezaposlenost u Makedoniji je jedan od najtežih ekonomskih, društvenih i političkih problema, čije glavne karakteristike i mere ekonomske politike su prikazane u ovom radu. Opšto uzeto, ne postoje »brza rešenja« za tako teške probleme koje imamo na tržištu rada u Makedoniji. Unatoč zalaganju makedonskih političkih lidera po tom pitanju i mnogim reformama koje su poduzela u posljednjih pet godina, što je dovelo do nekog smanjenja nezaposlenosti u zemlji, još uvijek postoje mnogo mogućih reformi i praktičnih savjeta koji se mogu provesti za poboljšanje uvjeta zapošljavanja. Neki od njih se preporučuju u ovom radu.

### 1 Introduction

Republic of Macedonia has, since 1991, been going through a difficult period of transition from a command to a market economy. This process has resulted in high unemployment rates and increasing levels of poverty. Despite significant progress in macroeconomic stabilization and the process of privatization, job creation has been limited while changes in the sectoral structure of employment and labor reallocation from less to more productive jobs have been modest. The overall macroeconomic situation in the country in the last couple of years is presented in table 1.

Table 1: Basic macroeconomic indicators for Macedonia

Indicator	2009	2010	2011	2012	2013 (Q2)
GDP (real growth rate)	-0.9	2.9	2.8	-0.4	3.9
Inflation (end of period, annual base, in %)	-1.6	3.0	2.8	4.7	1.6 (Q3)
Exports (US\$ million)	2,702.3	3,345.0	4,472.8	3,993.2	1,048.4
Imports (US\$ million)	4,871.0	5,264.0	6,756.8	6,255.2	1,619.2
FDIs (US\$ million)	197.1	211.0	463.3	89.8	34.8

Source: National Bank of the Republic of Macedonia ([www.nbrm.mk](http://www.nbrm.mk)) and State Statistical Office ([www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)).

### 2 Major Characteristics of the Unemployment in the Republic of Macedonia

Unemployment in Macedonia is one of the gravest and most difficult economic, social and political problems. It was present before the transition (almost 20 percent of the labour force was already registered as unemployed in 1970s), while by 1991, as Macedonia embarked on independence and transition, and while open unemployment was virtually absent elsewhere in the region, about 24 percent of the labor force was registered as unemployed. Since then, the

situation in the labor market has deteriorated. In the early 2000s, despite the fact that further enterprise restructuring is yet to come, unemployment in Macedonia was among the highest in Central and Eastern Europe. However, positive signs are visible in the last couple of years (see table 2)

*Table 2: Major characteristics of unemployment in the Republic of Macedonia*

<i>Indicator</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013 (Q3)</i>
Total UR	32.2	32.0	31.4	31.0	28.7
- men	31.8	31.9	31.8	31.5	n.a.
- women	32.8	32.2	30.8	30.3	n.a.
LTU > 1 year (% of the total unemployment)	81.85	83.31	82.60	82.13	n.a.
Youth UR					52.2 (15-24)
- 15-19	57.1	59.3	58.6	58.7	n.a.
- 20-24	54.6	52.3	54.4	53.0	n.a.
Unemployment by education level (% of the total unemployment)					
- no education	0.78	1.02	1.16	0.97	1.51
- primary	33.69	32.47	30.72	29.01	28.90
- secondary	54.04	43.80	52.97	54.50	53.43
- university	11.49	12.69	15.15	15.51	16.16

*Source:* Labour Force Survey (2009, 2010, 2011, 2012) and News release from 17. 12. 2013, State Statistical Office of the Republic of Macedonia.

If one takes into account the gender composition of unemployment, data shows that women were more likely to be unemployed than men during the transition period (period before the 2009). However, the gender gap has been decreasing over time and was even reversed in 2011, when male unemployment, at 31.8 %, was exactly one percentage point above the female rate of 30.8 %.

As elsewhere, young workers (aged 15 to 24) in Macedonia are more likely to be unemployed relative to other age groups. The youth unemployment rates (for both age groups: 15-19 and 20-24) are extremely high, thus having direct and indirect negative consequences for the socio-economic development of the Republic of Macedonia, since young people are part of the labor force that can significantly contribute towards more dynamic economic development of the country with their knowledge and creative abilities. The deterioration in the youth job market seems to have contributed to particularly large increases in enrollment rates in higher education, since studying is the most acceptable alternative for the young people compared to the years they will have to wait for their first job. The other alternative which is currently in high progress is the “brain-drain” process of the young high qualified and educated persons, thus reducing the quality of the human capital in Macedonia. Different analyses and reports point out that one can distinguish several groups of disadvantaged unemployed youth: rural and urban poor young people, young Roma, youth without skills/qualifications for employment, youth finishing general secondary education and graduate students.

Regarding the education characteristics of the unemployed, those with completed primary and secondary education are those who are the most severe hit by the unemployment in the Republic of Macedonia. On the other hand, the relatively lower unemployment figures for workers who have not completed primary education can be explained by the fact that they are less reluctant to accept low-qualified jobs, mainly in the agricultural sector. Taking into account the global trend towards the knowledge-based economy (although the pace of progress is assumed to be slower in transition economies), an increased need for higher

qualifications and labour force that completed university education can be expected in the medium to long term. Moreover, what is significant in Macedonia is the structural incongruity between the qualitative characteristics of the unemployed and the demands of the labour market. There is a visible gap in information on occupations and the labour market, and the provision of career information, guidance and counselling is underdeveloped in both the employment and education sector. However, the increase in the supply of workers with tertiary education cannot be absorbed by the market, as its structure is dominated by low-skilled jobs in manufacturing (mainly metal and textile industry) and in low-productivity service sector jobs.

Another important feature of the labour market is the incidence of long-term unemployment (LTU). Because of the depreciation of knowledge, skills and working experience, the longer that people are unemployed, the lower are their chances of finding work. Consequently, people in this category of unemployed are in a worse position because they are not only without a job but they are also continuously unsuccessful at finding one. Data clearly illustrate that LTU is a serious problem in Macedonia. Throughout transition, the LTU share in total unemployment has been over 80 %, which is well above the CEEC average of 55 % and the EU-27 average of below 40 %. This category is the most difficult in respect of tackling the problem. This points to a stagnating labor market, where virtually all the unemployed face difficulty in finding a job.

### **3 Current Employment Policies in the Republic of Macedonia**

Republic of Macedonia applies mainly two (common and well known in developed countries) employment programs: (1) passive program for benefits of unemployed, which enables unemployed to get temporary financial support (PPT), and (2) employment services and other active programs in the labor market (ALMP). ALMP are being submitted in order to enhance labor supply (for example: training, retraining, additional training) to increase the labor demand (e. g. salary subsidies / employment and public works), and to improve functioning of labor market (e. g. employment services).

As commonly applied ALMP in R. Macedonia are: self-employment program, a program of formalizing existing businesses of unemployed, employment preparation program (training in computers, foreign languages, for certain professions and skills scarce in the labor market, education for starting a business, internships), a program for subsidizing the employment of for vulnerable categories of persons (orphans, disabled persons, single parents with 2 or 3 children, young single parents, parents of persons and persons with disabilities, victims of domestic violence, people dependent of social assistance, national minorities and other), professional orientation, job clubs, public works and other projects financed by domestic and foreign institutions.

Also very promising project is the project for self-employment through financing. This project provides loans amounting from 3.000 to 15.000 Euros under very favourable terms (interest rate of 1 % per year) for unemployed persons to start small family businesses.

For their implementation funds are being allocated from the State Budget, Budget of the Employment Agency and from other sources. The amount of funds allocated on ALMP in relation to gross domestic product shows a positive tendency.

Macedonian ALMP definitely have a positive impact on the desired movements of the Macedonian labor market but only with limited scope. The experiences of EU countries suggest that active and passive employment policies have a very significant role in providing better opportunities for employment of unemployed and other vulnerable categories of citizens, yet cannot be expected those to have significant impact on overall unemployment rate. Impact of active programs and employment measures on the level of employment is positive, but their capacity for serious corrections of the negative labor market conditions is limited. According to that, definitely just sustained reforms and systematic combinations of macroeconomic and microeconomic policies, labor market policies and active employment policies can make serious synergetic effects in the process of creating new jobs and better working places.

Fortunately Macedonian political leaders have realized that some time ago and in the last five years started many economical and business reforms. These reforms focused on improving the business climate and included issues such as market entry and exit; customs administration and trade barriers; labour market flexibility and labour taxation; reduction of the administrative burden for firms; streamlining of costs for doing business; regulatory guillotine and reform of the cadastre. Many of these reforms were recognized even from experts from World Bank, IMF, but also from some foreign companies who were attracted by these reforms and have already located their business in Macedonia. The relatively good performance of the economy, including the labour market, in the Former Yugoslav Republic of Macedonia during the crisis can be attributed, inter alia, to the intensive reforms implemented by the government in the lead-up period. (Blazevski-Mojsovska, 2012, p. 41)

The reforms implemented in the last period, are one more indicator of commitment of persons responsible for creating better and more dignifying working conditions in the state. Still, a lot have to be done to reach the competitive conditions of labor markets in developed countries.

#### **4 Needs and Recommendations for Reforming the Macedonian Labor Market**

More structural reforms, resources and unpopular measures are needed for Macedonia to lose the throne of European unemployment recorder. We would like to point out that urgency of taking all additional activities and reforms should not be neglected in order to change this unfavorable image in minimum time.

In addition, we will point out some of the needs for improvements, changes and reforms (institutional, legal and practical) that could help in efforts to enhance the competitiveness of the Macedonian labor market. According to the international experiences it can be concluded that the most important and largest creator of new jobs in each country is its rapid and continuous economic growth. Steady GDP growth, foreign and domestic direct investments and more favorable business environment are considered as most important prerequisites for the creation of new jobs. Unfortunately, for many years, after its independence, Macedonia was going through transition, followed by painful reforms, slow restructuring of the economy, suspicious privatizations of social capital and mass layoffs. Besides internal problems, the country was faced with various risks and problems due to different issues and military conflicts in neighboring countries. All this contributed to the slow GDP growth and low level of foreign investments, which definitely prevented significant increase of employment rate. Solely in the last 5 years some modest positive developments (except in 2009 due to global economic crises when GDP growth was negative) in the economy have been recorded and

measured by GDP growth which led to some reduction in unemployment in the country (from 38 % to 28.5 %).

Reforms in several areas, including macro policy, investment and business climate will be crucial for establishing more favorable conditions in the labor market. Without significant foreign and domestic (green field) investment, without improving the business climate, without securing cheap credit lines for small and medium-sized businesses and without reforms of the judicial system, more dynamic economic development of the country and significant reducing of the unemployment rate cannot be expected.

In addition to the previously stated needs and recommendations for reform of the Macedonian labor market, below we will suggest some practical suggestions and possible solutions for improving the employment conditions (Eftimov, 2010, pp. 69-72):

- Establishment of a national network of large business incubators and business centers with solid business infrastructure. Those should have capacity sufficient to support 500 to 1.000 small businesses and entrepreneurial ideas, providing significant subsidy to their costs in the first three years.
- Establishing the national (on-line) web register which will become mandatory (proscribed by law) and free for advertising of all available jobs positions in the state.
- Legal-regulating, promoting and encouraging the use of flexible working time, part-time job or working from home. Some western companies apply this concept of working time as a way of reducing the operation costs. This measure is of particular importance and help for increasing the employability and facilitating of working life for women as a vulnerable group, and also increasing the flexibility of our labor market.
- Introducing a voucher system for employment of graduates not older than 27 years who have completed faculty on time and with certain average (GPA) during the study. It is an employment program for young people for which the state is subsidizing all salary contributions that the employer should normally pay during one or two years. This measure is of special importance for reducing brain drain and youth unemployment.
- Similar to the previous is voucher system with a fixed value that could be applied to long-term unemployed persons (for over 4 years or more) for their education, training, retraining or similar programs. These trainings would be conducted by 4-5 certified and professional agencies for training or educational institutions in strictly controlled conditions and with predetermined rules and standards. This measure is applicable for long-term unemployed, that are out of work for 4 years or more as a particularly vulnerable category on the labor market.
- Establishing of virtual enterprises (firms for practice or fictional companies for simulation of real business). Virtual enterprises are most suitable tool for students or unemployed persons to gain or improve their practical business skills in interactive manner as a way to prepare themselves for work in real companies. This program provides an insight to everyday business processes such as accounting, financial management, marketing, sales and purchasing, human resources management, payment of taxes and so on. This is a helpful way in acquiring specific practical experiences needed for employment, but also an efficient way for dealing the fear of failure while managing their own businesses.
- Creation of specific employment programs for all other categories of vulnerable citizens: children without parents, disabled persons, single parents with 2 or 3 children, young single parents, parents of persons and persons with disabilities, victims of domestic violence, national minorities and other vulnerable categories of people. Creation and

implementation of these tailored programs is critical for re-integration of these people to normal social streams.

- Improving the capacity of the ESA and outsourcing some of the atypical Employment Service Agency - ESA activities to another institution or private company, such as employment contract registration and termination of existing ones, administration of health insurance coupons.

Within the EU countries the average number of counselors responsible for employment is around 150 unemployed persons, the recommendations of ILO is one counselor for 100 unemployed, and reality in Macedonia reveals approximately 1.300 unemployed per one ESA counselor or less than 10 minutes service for each unemployed. Outsourcing these atypical ESA activities will cut in half the workload of its staff and will allow them to engage more actively and more professionally in creating and realizing employment policies.

- Increasing the amount of funds allocated to support employment policies (as a percentage of GDP).
- Broadening the portfolio of active policies that the Republic of Macedonia applies for stimulating of new employments.
- Enlarging the number, capacity and engagement of labor inspection in the country. There is still a large number of informally employed who are officially recorded as unemployed. Some of them even use social-welfare and unemployment benefits. According to some unofficial estimates there are more than 30.000 unregistered employees for which contributions and taxes are not being paid, and their wages are paid in cash. Some of them are engaged temporary or seasonal, but most are long-term employed. Just for comparison, those informally employed count almost 10 per cents of the total unemployed workforce.
- Also lately employers are keen to violate formal working hours. According to many researches and testimonies this is becoming more often a rule than exception. Many of the employees in the private sector are working about 10 hours daily instead of common 8 hours, and lately even work on Saturdays, Sundays, and most state holidays. Moreover their overtime work is not recorded in working hours nor is being paid.
- Compulsory establishing of the professional career centres in all secondary schools, high education institutions and employment centres in order to enable early professional orientation for all young people. Of particular importance for young people is having access to information on opportunities and current situation while making decisions for further directions of their career. These career centres need to engage professional career counselors able to cope with all the challenges of this profession. In that direction just completed professional training of 28 certified career counselors in Macedonia should be acknowledged. This training is part of a USAID project for enhancing competitiveness and is active in 15 other countries worldwide. However, in order to achieve serious results, such training should be conducted on significant larger number of career counselors.
- Better anticipation of future country occupations demand and better professional distinctiveness of students completing secondary education. Currently there is a high demand on Macedonian labor market for: bakers, cooks, welders, car painters, mechanics, technical maintainer, electricians, miners, farmers, IT engineers, managers, brokers, freight forwarders and insurance agents. But despite high unemployment in the country there is a significant unsatisfied demand for such professional profiles due to inadequate planning and anticipation.
- Scholarships for studying deficient occupations designated by the state. This measure will enable meeting the demand for certain types of workers that employers can not easily



employ. These cases represents nearly 20 percent of the total demand for employees in the state.

Only professionally designed and well-targeted programs can have a positive impact on unemployment in the country, but improperly designed and targeted programs may even have the opposite effect (effect of “crowding out or “replacement,, of the previous workers with those which employments are subsidized). Therefore, particular caution for their design and implementation is required. In this direction international experience has shown that cooperation with local municipalities, educational institutions, representatives of local employers, chambers of commerce and NGOs can be very useful. Such cooperation enables designing of more creative, cost-effective and target oriented programs.

Lately more efforts are being devoted to stimulate cooperation with the private sector in designing programs for solving labor market problems.

## **5 Concluding Remarks**

Republic of Macedonia has persistently high unemployment which negatively affects the living standards of most of the population and has increased the level of poverty. The restructuring of the economy has led to an overall decline in the labor demand, as low growth dynamics and a poor business environment failed to create a sufficient number of job opportunities. Moreover, the Macedonian labour market is confronted with serious challenges. These include: high inactivity among the working-age population, low employment rates, high (involuntary) unemployment, and a large share of employment in the shadow economy.

Hence, it is fair enough to say that there are no “quick fixes” for problems as severe as those being experienced in the Macedonian labour market. The major prerequisite for a sustained reform programme is that it should have broad support at the political level as well as in the wider population of the country. This kind of broad support can be achieved only if there is an active and wide-ranging dialogue on the labour market and wider economic reform.

Due to this fact, reforms in several areas, including macro policy, investment and business climate will be crucial for establishing more favourable conditions in the labor market in future. Without significant foreign and domestic (greenfield) investments, without improving the business climate, without securing cheap credit lines for small and medium-sized businesses and without any reforms of the judicial system, a more dynamic economic development of the country or more significant reducing of the unemployment rate cannot be expected.

Definitely, only sustained combinations of macroeconomic and microeconomic policies, labor market policies and active employment policies can produce synergetic effects in the process of creating new and better working places.

In that direction many activities have to be done such as increasing the capacity of the ESA, increasing the amount of funds allocated to support employment policies (as a percentage of GDP), and broadening the portfolio of active policies that the country applies for stimulating of new employments (job search assistance, career management and professional orientation, job clubs, job fairs, regular contacts with employers, trainings, virtual companies, public works, wage subsidies or taxes, employment programs for vulnerable categories).

At the end we are suggesting some practical suggestions and possible solutions for improving the employment conditions such as: establishment of a national network of large business incubators and business centers with solid business infrastructure, establishing national (on-line) web register free for advertising of all available working places in the state, Legal-regulation and promotion of the concepts flexible working hours, part time job and working from home, Introducing a voucher system for employment of graduates and trainings of long-term unemployed persons, establishing of virtual companies, scholarships for studying scarce occupations, specific employment programs for all categories of vulnerable categories of citizens, outsourcing some of the atypical ESA activities, improving the capacity of the ESA, enlarging the number, capacity and engagement of labor inspection in the country, simplification of procedures for continuing social welfare, compulsory establishing of the professional centers in all secondary schools, institutions for high education and employment centers and better anticipation of future country occupations demand.

Finally, we would like to point out that the previously stated suggestions and possible solutions tend not to be final, complete or unique. Any of them could be subject to elaboration, amendment or adjustment to needs and specifics of the Macedonian market. In that direction, beside the international experience, also very useful can be the cooperation between local municipalities, educational institutions, representatives of local employers, chambers of commerce and NGOs. Only with an open and sincere cooperation between all active participants in the labor market effective solutions can be created for achieving higher levels of employment and provide decent and dignified working conditions for the active population.

## **LITERATURE**

1. Blazevski-Mojsovska, N. (2012). Supporting strategies to recover from the crisis in South Eastern Europe - Country assessment report on the Republic of Macedonia. Geneva, Switzerland: ILO.
2. Eftimov, L. (2010). Chapter 3: "Labour market" in Report on business environment and socio-economic situation in The Republic of Macedonia. Skopje: Business Confederation of Macedonia.
3. Kjosev, S. (2010). "Youth employment measures – Former Yugoslav Republic of Macedonia", European Employment Observatory Review – National article, Brussels, Spletna stran: <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reviews/NationalArticles/FYROM-YMRvw2010.pdf>.
4. Kjosev, S. (2010). "Self-employment in Europe – Former Yugoslav Republic of Macedonia", European Employment Observatory Review – National article, Brussels. Spletna stran. <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reviews/NationalArticles/FYROM-SERvw2010.pdf>.
5. State Statistical Office (2009, 2010, 2011, 2012, 2013). Labour force survey. Skopje: News releases, State Statistical Office.

## Podjetja vse bolj stavijo na kakovostno delovno silo

UDK 334.8-057.11:37

**KLJUČNE BESEDE:** podjetja, zaposleni, usposabljanje, izobraževanje, izpopolnjevanje

**POVZETEK** - V današnjih časih se mora podjetje, ki želi biti konkurenčno, zavedati, da je okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Poleg tega je, da bi bilo tudi dolgoročno uspešno, nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in prilagajanje spremembam v okolju. Zaradi močne konkurence, znanstvenega in tehnološkega razvoja prihaja vse bolj v ospredje pomembnost ljudi, ki z določenim znanjem in sposobnostmi prispevajo k uspehu podjetja, torej je človek tisti, ki mu daje konkurenčno prednost. Zaposleni, ki so izobraženi in usposobljeni, so tisti, ki ustvarjajo kakovost, razvoj in uspešnost, ne glede na dejavnost, ki jo podjetja opravljajo. Razumljivo je, da le-ta vse večjo pozornost namenjajo izobraževanju zaposlenih. Želja po napredovanju in nadaljnjem izobraževanju je v večini podjetij že zelo prisotna. Namen našega prispevka je ugotoviti dejansko stanje v zvezi s pomembnostjo programov za zaposlene, oceniti zadovoljstvo udeležencev z vsebino in izvedbo le-teh, ugotoviti, ali lahko pridobljeno znanje iz programov koristno uporabijo pri svojem delu.

UDC 334.8-057.11:37

**KEY WORDS:** training, education, improvement, human resource function

**ABSTRACT** - Today, an enterprise that wants to be competitive has to be aware that the environment is unpredictable and changes rapidly. For the company to be successful in the long term, it needs to quickly identify business opportunities and adapt to changes in the environment. Given the presence of stiff competition, as well as scientific and technological developments, the importance of people with specific knowledge and skills, who contribute to the success of the company, is more and more important. This also means that the employee is a significant factor for the success of the company. Employees who are educated and trained are the ones who create the quality, development and success of the company, irrespective of the field of business. Therefore, it is understandable that companies are increasingly focused on training personnel. The desire for advancement and further education in most companies is already very obvious. The purpose of our paper is to determine the importance of programmes for employees, assess participant satisfaction with the content and implementation thereof, and determine whether the knowledge gained from the programme is put to good use in their work.

### 1 Uvod

Ljudje nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti in znanje za doseganje rezultatov in ciljev. Tudi podjetja vedno več vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Strokovno izobraževanje ne poteka samo v strokovnih šolah, ampak tudi na delovnem mestu. S pomočjo sistematičnega izobraževanja v podjetju rešujemo nujne in dolgoročne probleme, za kar pa je potreben organiziran sistem, ki bo zadovoljil potrebe podjetja in uresničil zastavljene cilje. Pri tem pa imajo pomembno vlogo nosilci kadrovske službe. Izobraževanje in usposabljanje se nanašata na pridobivanje določenega znanja, vendar sta način pridobivanja znanja in vrsta znanja pri izobraževanju drugačna kot pri usposabljanju. S tega vidika je pomembno, da vemo, kaj pomeni izobraževanje in kaj usposabljanje, in razumemo razliko med tema dvema načinoma pridobivanja znanja. Izobraževanje je dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo. Vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga mu odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnost reševanja problemov in razčiščujejo vrednote. Izobraževanje je torej v vseh vidikih življenja in dela potrebna dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja (Vukovič, Miglič, 2006, str. 21). Usposabljanje označuje razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela. Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in organizacijskih ravni. Ker je večina strokovnih izobraževalnih programov namenjena več

delovnim situacijam hkrati in ne le enemu delu v konkretnem delovnem procesu, je strokovno usposabljanje nujno nadaljevanje poklicnega izobraževanja. Ne glede na osnove, na katerih temelji organizacijski sistem učenja, pomeni usposabljanje zavestno omogočanje učenja z namenom povečati uspešnost posameznikov, skupine in celotne organizacije. Izpopolnjevanje je proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti, in navad. Izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti ves čas posodabljajo in izpopolnjujejo svoje znanje, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade. Izpopolnjevanje omogoča zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo pri delu. Programi izpopolnjevanja izhajajo iz neposrednih zahtev dela in drugih potreb zaposlenih (Miglič, 2003, str. 156-157). Podjetje mora za izvedbo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja natančno pregledati vse stopnje izobraževalne dejavnosti.

## **2 Cilji izobraževalne dejavnosti in dejavnosti usposabljanja v podjetjih**

Vsako podjetje, ki namerava svoje zaposlene izobraževati in usposablјati, se mora najprej seznaniti s smotri in cilji, ki jih želi s tem doseči, ter z določenimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnejši proces usposabljanja. S stališča organizacije naj bi izobraževanje oz. usposabljanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela (Vukovič, 2006, str.166)

Iz tega lahko izvedemo naslednje specifične cilje takšne dejavnosti v organizaciji (Vukovič, 2006, str. 168):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih, skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju.

Glede na to, da je temeljni interes vsakega podjetja, da z ustrezno organizacijo izobraževalnih aktivnosti dviga produktivnost in povečuje svoj dohodek, lahko štejemo vlaganja v to področje kot investicijo, vsaka investicija pa mora biti ustrezno utemeljena, zato morajo natančno preučiti, kakšne so specifične potrebe in razvojni načrti in kako k temu prispevata izobraževanje ter usposabljanje kadrov.

## **3 Organiziranost službe za izobraževanje in usposabljanje v podjetju**

Kadrovsko funkcijo opravljajo delno kadrovski, delno pa vodilni delavci. Kadrovski strokovnjaki skrbijo za profesionalna tehnična opravila, povezana s kadri, vodje in kadrovski strokovnjaki pa so skupno odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih procesov (Merkač, 2005, str. 172).

Izobraževanje lahko izvajajo: podjetja sama, s pomočjo zunanjih institucij, samo zunanje institucije.

Elementi za odločanje o tem so: ekonomika izobraževanja, čuvanje poslovne skrivnosti, razpoložljivost ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli, razpoložljivost potrebne opreme, drugo.

Služba za izobraževanje v podjetju je lahko organizirana kot: šolsko-izobraževalni center, izobraževalni center, izobraževalna služba, delovna naloga posameznika.

## **4 Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju**

Podjetje mora za izvedbo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja natančno pregledati vse stopnje izobraževalne dejavnosti:

- ugotavljanje potreb po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju,
- načrtovanje,
- organizacija in izvedba,
- spremljanje in vrednotenje,
- ekonomika izobraževanja.

### *4.1 Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju v podjetju*

Gre za najpomembnejšo stopnjo v izobraževalni dejavnosti. Od nje so odvisne vse nadaljnje stopnje in zato jo je treba realizirati celovito in sistematično. Ločimo globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Pomembno je, da ugotovimo, kakšne so globalne izobraževalne potrebe po kadrih. Te so določene z načrtom potreb po delavcih in z načrtom zaposlovanja. Načrt potreb po delavcih realiziramo tako, da določimo in ugotovimo kadrovske vire. Te lahko podjetje dobi od zunaj ali pa znotraj podjetja. Vendar pa nobeno podjetje ne pridobiva kadrovskega vira le z zaposlovanjem, zato mora ugotoviti svoje globalne potrebe po izobraževanju na podlagi sedanje in bodoče tehnične, ekonomske in organizacijske razvitosti. Ko dobimo vse podatke in ko jih analiziramo, lahko ugotovimo, kakšna naj bi bila potrebna kvalifikacijska in izobrazbena struktura zaposlenih ter kakšne popravke naj bi naredili v obstoječi. Tako dobimo globalne potrebe po izobraževanju za določeno obdobje. Na podlagi tega usmerjamo mlade in zaposlene v ustrezne izobraževalne programe, v katerih si pridobijo ustrezno strokovno izobrazbo. Diferencirane izobraževalne potrebe so zajete v načrtu razvoja zaposlenih, pa tudi v načrtu razporejanja in sprejemanja kadrov. Te potrebe so številne in jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Poznamo nekaj metod, s katerimi ugotovimo, kakšne so potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju. Te metode so: odkrivanje interesov zaposlenih, kjer se želimo približati potrebam posameznika glede nadaljnega izobraževanja, usposabljanja; analiza problemov pri delu, s katero ugotavljamo, ali niso problemi na delovnem mestu povezani s pomanjkljivostmi pri usposobljenosti zaposlenih; primerjalna analiza dejanske usposobljenosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta, s katero ugotavljamo mogoče primanjkljaje v izobrazbi, znanju in izkušnjah zaposlenih. Te izobraževalne potrebe skušamo zadovoljiti tako, da dosežemo usklajenost delovnega mesta s strokovno usposobljenostjo delavca. Vendar pa se zelo pogosto pojavijo neskladja med izobraževalnimi potrebami in možnostmi njihovega zadovoljevanja. Rešitev naj bi se iskala predvsem v boljši organiziranosti. Naloga izobraževalnega sistema naj bi bila stalno analiziranje stroškov in koristi izobraževalnih ukrepov ter vrednotenje

izobraževanja. Podjetje mora zmeraj dobro oceniti, koliko je neka izobraževalna akcija pomembna (Merkač, 2005, str. 174–175).

#### *4.2 Načrtovanje*

V tej stopnji se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg o finančnih sredstvih, o nosilcih posameznih aktivnosti. Podjetje mora načrtovati razvoj zaposlenih, drugače se mora podjetje nasloniti na dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb. Načrti so lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Dolgoročni določajo kadrovsko–izobraževalno politiko in cilje. Srednjeročni na podlagi politike in ciljev predvidijo taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. V kratkoročnih načrtih izobraževanja pa operacionaliziramo taktiko in cilje, ki so bili določeni v srednjeročnem načrtu. Načrt izobraževanja lahko sestavimo na več načinov in eden izmed njih je, da določimo tri komponente: programsko, izvedbeno in finančno. S programsko predvidimo programsko strukturo kadrovskih razvojnih ukrepov, s katerimi bomo zadovoljevali globalne in diferencirane potrebe. Z izvedbeno določimo nosilce programov, kraj, trajanje in obseg izobraževanja. S finančno komponento pa predvidimo, koliko bo izobraževanje stalo. Ko je načrt narejen, ga moramo predložiti organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjen pa služi kot podlaga za nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v podjetju (Vukovič, 2006, str. 179).

#### *4.3 Organizacija in izvedba izobraževanja*

Naloge izobraževalne dejavnosti, ki se pojavljajo v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, načrtovanja izobraževanja in priprave izobraževalnih programov, so podlaga za uresničitev organizacije in izvedbe izobraževanja. Tu ločimo zunanjo in notranjo organizacijo izobraževalne dejavnosti. Različne razvojne možnosti in pojav specifičnih potreb po izobraževanju so povzročile, da so se v podjetjih razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti: izobraževalni center, ki zagotavlja kakovostno ugotavljanje globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb; oddelek za izobraževanje, ki je primeren za večja podjetja; organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe, ki opravlja naloge v povezavi s politiko in financiranjem izobraževanja, z razvojnimi nalogami; izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovskega delavca, kjer le-ta opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti, pa tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja. Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti je sestavljena iz priprave in usklajevanja dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvedbo izobraževalnih procesov. Glavna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo učnih pripomočkov in oblik učinkovito dosežemo zastavljene cilje. Podjetje lahko izobraževalne aktivnosti realizira samo s pomočjo lastnih kadrov ali pa v dogovoru z zunanjimi izvajalci. Vsak način ima svoje dobre in slabe lastnosti, podjetje pa se bo odločilo za tistega, ki mu v dani situaciji najbolj ustreza (Vukovič, 2006, str. 180).

#### *4.4 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja*

S to dejavnostjo ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja. Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. O notranjem govorimo, če izobraževalno dejavnost vrednotimo na podlagi učinkov, ki jih vidimo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ti kriteriji so: pogoji za izobraževalno delo, brez katerih ne moremo pričakovati, da bo izobraževalna dejavnost uspešna (prostor, oprema, finančna sredstva);

realizacija izobraževalnih programov, ki je pomemben kriterij za ugotavljanje učinkovitosti izobraževanja, saj se sprašujemo, koliko so zastavljeni cilji s programom doseženi; notranja organizacija izobraževanja - glavni kriteriji za oceno ustreznosti so ustreznost izbranih učnih metod, priprave in časovne razporeditve učnega procesa, dostopnost in raznolikost učnih pripomočkov, sredstev in odzivi ter rezultati izobraževancev, ko zberemo njihova mnenja o dejavnih izobraževalnega procesa in ugotavljamo njihovo zadovoljstvo z izvedenim izobraževanjem. Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotovitev učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa kot boljša kvaliteta dela, boljši medsebojni odnosi, boljša prilagodljivost. Splošni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz predvidenih potreb in ciljev, ki jih pred izobraževalno dejavnost postavlja okolje. Ti kriteriji so: zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju podjetja.

#### *4.5 Ekonomika izobraževanja v organizaciji*

V podjetjih se izvajajo različne oblike izobraževanja, ki se med seboj razlikujejo po trajanju, vsebini in zahtevnosti. Izredno pomembno je, da za vsako izobraževalno akcijo posebej ugotovimo ekonomsko ceno, ki pa na vsakega posameznega izobraževančca vključuje materialne stroške, kjer upoštevamo posredne in neposredne stroške izobraževalnih akcij; amortizacijo, ki zajema del nepremičnih osnovnih sredstev, kot so prostori, zgradbe in del premičnih osnovnih sredstev, kot so oprema, tehnologija, ter dohodek, ki obsega plače učnega in pomožnega osebja.

## **5 Metodologija**

Metodologija so tiste smernice, metode oz. akcije in poteze, po katerih bomo izvajali aktivnosti, da bi prišli do odgovorov na zastavljeno problematiko.

### *5.1 Namen in cilji raziskave*

Namen raziskave je ugotoviti, kako je organizirano izobraževanje v organizaciji x, koliko je tega v podjetju, kako so z njim zadovoljni zaposleni. Zanimalo nas je tudi, če ima vsak delavec možnost udeležiti se izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Zaposleni v podjetju so tisti, ki so nam omogočili vpogled v dejansko stanje na področju izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Cilj raziskovalne naloge je, da s pomočjo anketnega vprašalnika odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja.

### *5.2 Raziskovalna vprašanja*

Na začetku raziskave smo si zastavili nekaj temeljnih vprašanj, na katera smo poskušali dobiti odgovore s pomočjo anketnega vprašalnika:

- Ali je v podjetju organizirano izobraževanje in usposabljanje?
- V kakšno izobraževanje in usposabljanje so bili zaposleni v podjetju vključeni?
- Kako so zadovoljni z organizacijo in pogoji izobraževanja in usposabljanja v podjetju?
- Ali so zaposleni dovolj izobraženi, izkušeni in usposobljeni za delo, ki ga opravljajo?
- Zakaj se zaposleni odločajo za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje?

### *5.3 Raziskovalne metode in tehnike zbiranja podatkov*

Pri nastajanju raziskovalnega dela bomo uporabili znanstveno–raziskovalno metodo. Za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov v raziskovalnem procesu potrebujemo različne tehnike in instrumente. Za opis stanja smo uporabili deskriptivno metodo ter uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov. Na podlagi analize, ki smo jo izvedli v organizaciji x, smo želeli odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

### *5.4 Vzorec*

Za pridobitev želenih raziskovalnih podatkov smo uporabili anketni vprašalnik s 23-imi vprašanji zaprtega tipa. Posedovali smo ga 123 zaposlenim v organizaciji x. Anketo smo izvedli preko spleta v januarju 2014.

### *5.5 Postopek zbiranja podatkov*

Prejeli smo 96 vrnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da je več kot polovica zaposlenih sodelovala v anketi. Pri pregledu smo ugotovili, da so bili vsi vprašalniki pravilno izpolnjeni, tako da smo vse zajeli tudi v končno statistično obdelavo. Anketne vprašalnike smo najprej ročno uredili in jih pregledali. Pridobljene podatke pa smo v nadaljevanju obdelali s statističnimi orodji.

### *5.6 Opis merskega instrumenta*

Pri sestavi anketnega vprašnika smo upoštevali splošna pravila za sestavo vprašalnika. To pomeni, da morajo biti vprašanja jasna, čim krajša, brez zapletenih strokovnih izrazov in v razumljivem jeziku. Anketni vprašalnik je sestavljen iz kratkih vprašanj zaprtega tipa. Prvi del je zajemal demografska vprašanja o anketirancih, in sicer o spolu, starosti, doseženi stopnji izobrazbe in številu let delovne dobe. Drugi del se je navezoval na mnenje zaposlenih o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v njihovi organizaciji.

## **6 Rezultati**

V anketi je sodelovalo 96 zaposlenih, od tega 45 žensk in 51 moških. Starostna struktura anketirancev kaže, da jih je največ starih od 30 do 40 let, in sicer 34 %, sledi jim starostna skupina od 40 do 50 (le 31 %). 18,75 % zaposlenih je starih do 30 let in 15,63 % jih pripada starostni skupini nad 50 let. Največ anketirancev (43 %) ima visoko izobrazbo ali več, sledi višja izobrazba (31 %), nato s 15 % poklicna izobrazba in 9 % jih ima srednješolsko izobrazbo. Delovna doba: največji delež, to je 38 %, predstavljajo tisti, ki je imajo od 10 do 20 let, 28 % jih je zaposlenih od 3 do 10 let, 22 % ima nad 20 let delovne dobe in 12 % od 0 do 3 leta.

Na vprašanje, ali so bili kot zaposleni v organizaciji x že vključeni v katero koli obliko izobraževanja ali usposabljanja, je kar 84 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, 16 % pa še ni bilo vključenih v nobeno obliko. 31 % anketirancev se je izobraževalo in usposabljal zaradi razširitve področja dela, 25 % je tistih, ki so bili vključeni, ker so se tako odločili njihovi šefi in to ni bila njihova izbira, 22 % anketirancev se je izobraževalo zaradi lažjega opravljanja obstoječega dela, 13 % pa, ker so bili premeščeni na drugo delovno mesto, v katero je bilo vključeno tudi napredovanje, 9 % anketirancev pa se je izobraževalo zaradi osebne rasti. Pri vprašanju, katere oblike izobraževanja so se udeležili, so lahko anketiranci obkrožili več



odgovorov hkrati. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da se je največ anketirancev, to je 38 %, udeležilo krajših predavanj. Nato z 31 % sledijo strokovni seminarji, 22 % zaposlenih je bilo vključenih v jezikovno izobraževanje, 6 % je podjetje omogočilo pridobitev strokovne izobrazbe, 3 % pa so bili vključeni v predstavitve in ogled. Zaposleni, ki smo jih anketirali, so o količini obstoječih izobraževanj in usposabljanj menili: da jih je ravno prav (34 %), da jih je premalo (38 %) in da jih je preveč (28 %). 31 % anketirancev je zadovoljnih z organizacijo in pogoji izobraževanja, 50 % jih je deloma zadovoljnih in 19 % jih ni zadovoljnih z organizacijo in pogoji izobraževanja. Kar 53 % anketirancev je prepričanih, da imajo dovolj znanja, izkušenj in spretnosti za delo, ki ga opravljajo, 47 % pa jih meni, da deloma, niti eden ni odgovoril, da tega nima. 88 % anketirancev se v okviru sedanje zaposlitve želi še izobraževati in usposablјati, 12 % pa se jih ne želi izobraževati in usposablјati. Zaposleni menijo, da se največ izobražujejo in usposablјajo trgovci, in sicer 38 %, sledi jim vodstvo s 34 %, 19 % jih meni, da se izobražuje srednji kader, in 9 %, da se vsi enakomerno izobražujejo. Zanimivo je, da se anketiranci niso pripravljani izobraževati in usposablјati na lastne stroške in v okviru svojega prostega časa. Tako jih je odgovorilo kar 66 % 34% pa jih pravi, da so se pripravljani izobraževati na lastne stroške in v okviru svojega prostega časa.

## 7 Razprava

Poslovna uspešnost podjetij in hitro prilagajanje spremembam na trgu sta odvisna predvsem od zaposlenih. Tega se v organizaciji x dobro zavedajo, zato vzporedno razvijajo posel in ljudi. Potrebe po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v podjetju so usklajene s strateškimi in poslovnimi cilji družbe, po drugi strani pa tudi s potrebami zaposlenih. V podjetju vsako leto veliko vlagajo v različne izobraževalne programe, prednost v izobraževanju zadnjih let pa so imele izobraževalne dejavnosti za poslovne namene, kot so tehnično izobraževanje, usposabljanje menedžmenta, za trgovce pa je bilo organizirano ciljno usposabljanje. V raziskavi smo želeli ugotoviti pomembnost programov za zaposlene, oceniti zadovoljstvo udeležencev z vsebino in izvedbo le-teh, ugotoviti, ali lahko pridobljeno znanje iz programov koristno uporabijo pri svojem delu, oceniti, ali se radi izobražujejo v okviru podjetij. Po vseh zbranih podatkih in njihovi obdelavi, smo dobili predstavo, kaj je to izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Pričakovali smo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti izobraževanja v okviru podjetja, zato nas izsledki iz raziskave ne presenečajo. To, da so se vsi zaposleni razen enega že udeležili izobraževanja in usposabljanja, namreč potrjuje našo domnevo, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih zelo pomembno za delovanje podjetja. Zaposleni menijo, da je izobraževanje ključnega pomena za njihov razvoj, tako osebni kot strokovni, vendar pozabljajo, da so zanj bolj odgovorni sami kot njihovi nadrejeni. Tako so pri vprašanju, če so se pripravljani izobraževati in usposablјati na lastne stroški in v okviru svojega prostega časa, večinoma odgovorili z ne. Pričakovali smo, da se bodo zaposleni vseeno izobraževali in usposablјali na lastne stroški in v okviru svojega prostega časa, saj to povečuje njihov osebni razvoj in ne le strokovnega znanja s področja, na katerem delajo. Vloga posameznikov bi morala biti večja, vodje pa bi morali zaposlene le motivirati in usmerjati pri odločitvah, ne pa se odločati namesto njih. Tako so na vprašanje, ali so se sami odločili za izobraževanje ali usposabljanje v podjetju, odgovorili, da to ni bila njihova izbira, ampak se je tako odločil njihov šef. Večina zaposlenih pričakuje v zameno za novo znanje neko nagrado, le-ta je lahko finančne ali nefinančne oblike. Mogoče bi se s pomočjo ustreznega sistema nagrajevanja motiviralo zaposlene tako močno, da bi se sami želeli izobraževati, s tem pa bi razbremenili vodje, ki bi dobili večjo vlogo pri svetovanju in usmerjanju razvoja zaposlenih. Veliko anketirancev meni, da se izobraževanja in usposabljanja premalo udeležujejo, zato bi morali v organizaciji x izvajati redne letne razgovore v določenem roku za vse zaposlene. Tako bi vodje uskladili želje svojih sodelavcev

po izobraževanju s potrebami organizacije in to posredovati kadrovske službi. S tem bi pripomogli k usklajenosti potreb organizacije in zaposlenih po izobraževanju. Kadrovska služba bi na ta način hitreje izdelala načrt izobraževanja in izpopolnjevanja za tekoče leto. Odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili, smo dobili iz raziskave, ki smo jo izvedli z anketnim vprašalnikom. Z analizo odgovorov smo spoznali, da se zaposleni zavedajo pomembnosti izobraževanja.

## **8 Zaključek**

Za vsako podjetje, ki želi držati korak z dinamiko sprememb na današnjem trgu in obdržati svoj konkurenčni položaj, je torej permanentno izobraževanje zaposlenih nujno. Povečanje kakovosti učenja in standardov znanja je tako bistveno, če naj postane podjetje konkurenčno in dinamično, njegovi zaposleni pa sposobni razvijati svoje znanje, spretnosti in usposobljenost ter uresničevati svoje zmožnosti kot uspešni gospodarski dejavniki. Za posameznika je najpomembnejša prav sposobnost za učenje. Vendar nismo vsi enako sposobni in tudi ne enako motivirani za izobraževanje. Na našo učljivost namreč vpliva veliko dejavnikov, med njimi tudi osebna struktura, razvitost sposobnosti, interesi, medsebojni odnosi in tudi okolje. Še posebej je pomembno ohranjanje radovednosti in zanimanja za nove razvojne dosežke, nova znanja in spretnosti. To velja tudi za zaposlene v organizaciji x, v kateri z ustreznim pristopom na področju izpopolnjevanja zaposlenih vsako leto vključijo v izobraževanje skoraj vse zaposlene, zato tudi povečujejo število ur izobraževanja, ki jih zaposleni namenijo za lastni razvoj.

## **LITERATURA**

1. Merkač, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management.
2. Miglič, G. (2003). Analiza potreb po usposabljanju. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
3. Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). Metode usposabljanja kadrov. Kranj: Moderna organizacija.

## S socialnim podjetništvom k trajnostno naravnani družbi

UDK 330.342.146

**KLJUČNE BESEDE:** socialno podjetništvo, podporno okolje, inovativnost, socialna podjetja

**POVZETEK** - V zadnjih desetletjih smo pričali izrednim tehnološkim inovacijam, znanstvenim odkritjem, napredku na vzgojnih in družbenih področjih. Toda ves ta napredek spremlja zaostritev družbenih problemov, ki se kažejo v dohodkovni neenakosti, brezposelnosti, deležu prebivalstva, ki živi pod mejo revščine, onesnaževanju okolja. Ne preseneča, da socialno podjetništvo, katerega bistvo je hkrati delovanje v dobro družbe z odkrivanjem in prepoznavanjem družbenih problemov in uporabo podjetniških načel, da bi dosegli pozitivne družbene spremembe, pridobiva na pomenu. Socialno podjetništvo je zagotovo nujna sestavina v smeri trajnostnega razvoja družbe. Taka družba odgovorno in uravnoteženo dviguje materialno, socialno in okoljsko blaginjo sedanje generacije, brez ogrožanja eksistenčnih možnosti za prihodnje rodove in celoten ekosistem. Namen prispevka je pregledati in preučiti novejši razvoj socialnega podjetništva kot pomembnega pojava v dobi globalizacije, s poudarkom na njegovem podpornem okolju za razvoj v Sloveniji.

UDC 330.342.146

**KEY WORDS:** social entrepreneurship, supportive environment, innovation, social enterprise

**ABSTRACT** - In recent decades, we have witnessed remarkable technological innovations, scientific discoveries, and progress in the educational and social fields. But all the progress is usually accompanied by intensification of social problems, which is reflected in income inequality, unemployment, the proportion of the population living below the poverty line, and environmental pollution. It is not surprising that social entrepreneurship (SE) is becoming increasingly important. The essence of SE is a simultaneous action to create public good by detecting and identifying social problems, as well as using entrepreneurial principles to attain positive social changes. We believe that SE is an indispensable element in the development of a society towards achieving sustainability. A sustainable society raises the material, social and environmental well-being of the present generation in a responsible and balanced manner without compromising the livelihood opportunities for future generations and the entire ecosystem. The paper aims at reviewing and studying the recent development in SE as an important phenomenon in today's era of globalisation, with emphasis on building a supportive environment for social enterprises in Slovenia.

### 1 Uvod

V zadnjih desetletjih smo pričali izrednim tehnološkim inovacijam, znanstvenim odkritjem, napredku vzgojnih in družbenih področij. Toda ves ta napredek spremlja zaostritev družbenih problemov, ki se kažejo v dohodkovni neenakosti, brezposelnosti, deležu prebivalstva, ki živi pod mejo revščine, onesnaževanju okolja. Pozabljamo, da so gospodarski, socialni in okoljski dejavniki razvoja vedno bolj prepleteni in soodvisni.

Kot odgovor na ta socialno-ekonomska vprašanja se je pojavilo globalno gibanje, imenovano socialno podjetništvo – podjetništvo s širšimi družbeno koristnimi cilji. Gre za globalni fenomen, ki z inovativnimi pristopi rešuje družbene probleme in s tem spreminja obstoječe družbeno stanje na bolje. Socialno podjetništvo ugodno vpliva na razvoj trga, saj zgotavlja proizvode in storitve v tržnih segmentih, ki jih klasična profitno naravnana podjetja niso želela ali niso znala prepoznati. Poleg tega ima socialno podjetništvo pomembno vlogo pri odpravljanju nepravilnosti na trgu dela, saj povečuje zaposlitvene možnosti za najbolj ranljive skupine in zmanjšuje diskriminacijo pri zaposlovanju.

Osnovna težnja socialnega podjetništva je ustvariti družbeno vrednost in ne bogastva posameznikom ali delničarjem. Socialno podjetništvo vključuje inovativne pristope za reševanje problematike na področjih izobraževanja, okolja, pravične trgovine, zdravja in človekovih pravic in se pogosto uvršča med pomembne gradnike za trajnostni razvoj držav (Jagadeesh, 2013).

Namen raziskave je pregledati in preučiti novejši razvoj socialnega podjetništva kot pomembnega pojava v današnji dobi globalizacije, s poudarkom na podpornem okolju za razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji. V metodološkem smislu se naslanjamo na ugotovitve na podlagi študija literature, na analizo vsebine relevantnih dokumentov in na sekundarno analizo statističnih podatkov. V prispevku bomo najprej opredelili socialno podjetništvo, predstavili njegove značilnosti in njegov pomen v družbi, prikazali, kako trajnostno naravnana družba prispeva k višji kakovosti življenja in predstavili socialno podjetništvo v Sloveniji s poudarkom na podpornem okolju. Prispevek bomo zaključili s pogledom na prihodnost.

## 2 Opredelitev pojmov

V družbah po svetu se oblikujejo številne ekonomske aktivnosti, ki niso neposredno povezane s profitnim sektorjem, državo ali javnimi ustanovami. Te aktivnosti se pojavljajo kot konkretni odgovor na težave, s katerimi se sooča država. Omenjeni pojav se najpogosteje označuje z izrazom socialna ekonomija. Radelj et al. (2011) menijo, da socialna ekonomija ne zajema le dejavnosti, povezanih s socialnim vključevanjem ranljivih skupin prebivalstva, kot jo v Sloveniji največkrat razumemo, ampak katero koli dejavnost, ki prispeva k skupni družbeni dobrobiti, saj povečuje družbeno kohezijo, s tem pa tudi kakovost življenja. Socialno podjetništvo je del socialne ekonomije in ga zaradi različne narave dobička lahko razmejimo od socialne ekonomije. Znotraj socialnega podjetništva gre za konkreten, oprijemljiv dobiček, ki ga po načelu neprofitnosti ponovno vlagamo v socialno podjetje, medtem ko je dobiček socialne ekonomije v obliki javne dobrine in si ga zato ni mogoče prilastiti.

Različne članice EU, izhajajoč iz svojih kulturnih in zgodovinskih danosti, področje socialne ekonomije definirajo in obravnavajo različno. Zasledimo poimenovanja, kot so socialno gospodarstvo, tretji sektor, solidarnostno gospodarstvo, pri nas govorimo o nevladnem sektorju. Nosilci socialne ekonomije so kooperative, društva, ustanove, vzajemne družbe, socialna podjetja, etične/skupnostne banke, socialno-investicijski skladi. Vsebina njihovega delovanja ima eno samo omejitev, to je, da spoštujejo solidarnost kot vrednoto, da postavljajo človeka vedno pred kapital in da aktivno državljanstvo postaja princip njihovega delovanja (Branco et al., 2004).

Socialno podjetništvo se je razvilo v okviru podjetništva in se, kljub svojemu več kot stoletnemu obstoju, uveljavlja šele v zadnjih desetletjih. Ustvarjalnost in inovativnost pa sta poleg občutka za človeka gonilni sili njegovega razvoja. OECD (2010) opredeli socialno podjetništvo kot podjetništvo, katerega cilj je zagotoviti inovativne rešitve za nerešene družbene probleme. Zato se pogosto zaradi spodbujanja družbenih sprememb prepleta s socialno inovacijskimi procesi, usmerjenimi k izboljšanju življenja ljudi.

Yunus (2009), nobelov nagrajenec za mir, izhajajoč iz lastnih izkušenj, postavi širše smernice za definicijo socialnega podjetništva, ki se od klasičnega podjetništva razlikuje predvsem v svojih ciljih. Socialno podjetje je bolj kot v ustvarjanje dobička usmerjeno v neko dobro stvar in na ta način lahko deluje kot vektor sprememb. Ima izdelke, storitve, kupce, trge, odhodke in prihodke, vendar pa je njegovo osnovno vodilo družbena koristnost. Socialno podjetje ne ustvarja izgub in ne deli dividend. Dobiček ostane v podjetju; le vlagatelj se lahko povrne vložek iz dobičkov. Socialna podjetja morajo, kot vsako drugo podjetje, pokriti vsaj lastne stroške v celoti, pri čemer se ne morejo zanašati na donacije ali subvencije vlade, za razliko od dobrodelnih in nevladnih organizacij.

Podobno definira socialna podjetja tudi Komisija (European Commission, 2011) in navaja, da imajo po velikosti in pravnih oblikah različna evropska socialna podjetja skupne naslednje značilnosti:

- ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti;
- razlog za opravljanje poslovnih dejavnosti je socialni ali družbeni cilj skupnega dobra, kar se pogosto odraža v velikem številu socialnih inovacij;
- ustvarjeni dobiček načeloma ponovno vlagajo v podjetje za uresničitev tega socialnega cilja;
- njihovo poslanstvo se odraža tudi v organizacijski strukturi in lastniških razmerjih, saj spoštujejo demokratično načelo, načelo udeležbe ter socialno pravičnost.

Mednarodna organizacija Socialna podjetja CEFEC (2014), ki združuje mrežo različnih socialnih podjetij po Evropi, vidi socialno podjetje bolj v luči zaposlovanja težje zaposljivih oseb. Specifični socialni namen socialne firme je ustvarjati vzdržno in plačano zaposlitev za osebe, ki so invalidne ali skrajno prikrajšane na trgu dela. To so podjetja, ki uporabljajo svojo tržno orientirano proizvodnjo produktov ali storitev za doseg svojega socialnega poslanstva. Sivathanu in Bhise (2013) širše razumeta socialno podjetništvo, saj le-to obsega vse aktivnosti in procese, ki so potrebni, da se najdejo, definirajo in izkoristijo podjetniške priložnosti, katerih glavni namen je povečanje družbene blaginje. To pa je možno doseči le z ustvarjanjem novih podjetij oziroma z uvajanjem novih inovativnih pristopov v že obstoječih podjetjih. Cilj socialnega podjetništva je aktivacija lokalnih virov in potencialov z namenom trajnostnega razvoja, skrb in zaposlovanje ranljivih skupin.

In kakšen je dober socialni podjetnik? Ta najde za različne družbene in socialne izzive inovativne rešitve in ponuja ideje, ki so ustrezne za realizacijo in ki vodijo do družbenih sprememb (Jaio, 2011; Sivathanu in Bhise, 2013). Obvlada podjetniške veščine, razvija nove oblike zaposlovanja in spodbuja sodelovanje med ljudmi, prostovoljsko delo ter družbeno solidarnost (Pipan in Cerar, 2013, str. 8-9). Jiao (2011) na primer ugotavlja, da se socialni podjetniki odzivajo na kompleksne potrebe družbe in da niso omejeni na običajno neprofitne organizacije. So etično prosvetljeni inovatorji, ki iščejo odgovore na nekatere najgloblje družbene izzive z uvajanjem novih podjetniških idej. So ljudje, ki se zavedajo priložnosti, da zadostijo potrebam, ki jih državni sistem blaginje ne bo in ne zmore zadovoljiti. Jagadeesh (2013) jih imenuje socialne katalizatorje, družbeno zavedne vizionarje, ki ustvarjajo temeljne družbene spremembe in trajne izboljšave.

### **3 Prek trajnosti do višje kakovosti življenja**

Trajnostno naravnana družba mora poskrbeti za zdravo okolje, čisto vodo in zrak ter neoporečno hrano. Podpirati mora zdrav človeški razvoj, ne da bi ogrozila razvoj prihodnjih rodov. To pomeni, da trajnostno naravnana družba zahteva dolgoročno naravnano poslovno dejavnost, ki stremi k optimalnemu dobičku s čim manjšo in trajnostno rabo naravnih virov. Njen razvoj se osredotoča na proces sprememb skozi daljše obdobje, pri čemer se uporaba naravnih virov, usmerjanje investicij, tehnološki razvoj ter institucionalni napredek prilagaja potrebam sedanjih in prihodnjih generacij.

Praktično pa koncept trajnostnega razvoja zahteva večjo makroekonomsko stabilnost, politično in gospodarsko moč državljanov in zato bolj izenačeno obravnavo spolov, napredek v javnem zdravstvu, višjo vključenost v izobraževalni sistem, lažji dostop do stanovanj, bolj

učinkovit javni prevoz, varnejša delovna mesta, večjo materialno in energetska učinkovitost, manjšo porabo strupenih kemikalij idr. (Pyle in Farrant 2002).

Trajnostni razvoj zahteva večrazsežnostno razmišljanje, ki poleg ekonomskih dejavnikov upošteva in vključuje tudi ekološke in sociološke dejavnike razvoja, torej soodvisnost s širšo družbo in okoljem (European Commission, 2011). Ravno to je poslanstvo socialnih podjetij. Na še nezadovoljene potrebe družbe se odzivajo s socialnimi inovacijami; ustvarjajo trajnostno rast z upoštevanjem okoljskih vplivov in vključujočo rast s poudarkom na ljudeh in socialni koheziji.

Poleg družbene koristi socialna podjetja zasledujejo tudi okoljsko in ekonomsko trajnost. To pomeni, da vsaj del prihodkov ustvarjajo na trgu in tako niso odvisna zgolj od državnih sredstev oz. podpor.

Ne smemo pozabiti, da k uresničevanju širših družbenih ciljev lahko kakovostno prispeva tudi profitno usmerjeno podjetje oz. podjetnik, če med svoje standarde kakovosti vključi tudi standard korporativne družbene odgovornosti, kar pomeni, da sprejme svoje poslanstvo kot vrednoto, da del ustvarjenega dobička namenja za uresničevanje širših potreb skupnosti, v kateri deluje.

#### **4 Socialno podjetništvo v Sloveniji**

V Sloveniji je v širši javnosti socialno podjetništvo pogosto obravnavano le kot zaposlovanje oseb s posebnimi potrebami (npr. invalidska podjetja) na neinovativnih in proizvodnih delovnih mestih, financiranih s strani države. Vendar pa je socialno podjetništvo veliko širši pojem – tako je lahko socialno podjetje tudi ekološka kmetija, trgovina, ki prodaja ekološka živila, izdelke obrti ipd. ali turistična agencija, ki deluje po načelih »socialnega turizma« ali zaposluje osebe iz ranljivih skupin, med katere se uvrščajo tudi brezposelni. Socialna podjetja temeljijo na inovativnosti, le-ta se lahko izkazuje v obliki produktov oz. storitev ali pa upravljanja in odnosov znotraj podjetja, kar je danes zelo pomembno (Hafner et al., 2013).

Socialno gospodarstvo je trenutno eden od najhitreje rastočih sektorjev poslovne dejavnosti v Evropski uniji in naj bi po nekaterih podatkih zaposlovalo že več kot 11 milijonov ljudi, kar predstavlja 6 % vseh zaposlenih. Približno eno od štirih ustanovljenih podjetij naj bi bilo socialno. Največji jih je v Belgiji, na Finskem in v Franciji (European Commission, 2011). Podjetja socialne ekonomije v EU predstavljajo kar 2 milijona organizacij oz. 10 % vseh evropskih podjetij in zaposlujejo 6 % celotne delovne populacije. Največji delež zaposlujejo neprofitne organizacije s kar 70 %, sledijo zadruga s 26 % in vzajemna društva s 3 %. Podjetja socialne ekonomije so prisotna v skoraj vseh sektorjih gospodarstva, kot so bančništvo, zavarovalništvo, kmetijstvo, obrt, različne komercialne storitve, zdravstvene in socialne storitve itd. (<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/#h2-1>). Po raziskavi Črnak-Megličeve in Rakarjeve (2009) zaposluje sektor socialne ekonomije oz. tretji sektor v Sloveniji zgolj 0,74 % delovne sile. To pomeni, da bi ta sektor v Sloveniji lahko dodatno zaposloval skoraj 48.000 ljudi.

V Sloveniji se je socialno podjetništvo pričelo formalno razvijati s sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu leta 2011 (Uradni list RS, št. 20/2011) ter Uredbe o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva.

## Shema 1: Področja socialnega podjetništva



*Vir:* Uredba o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva, 2012.

Zakon definira socialno podjetništvo kot trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, pri čemer je maksimizacija dobička, ki je posledica prodaje ustvarjenih proizvodov in storitev na trgu, postavljena v ozadje. Socialno podjetništvo je oblika podjetništva, ki si prizadeva za ustvarjanje javnega dobra. Njegovo bistvo je hkratno delovanje v dobro družbe z odkrivanjem in prepoznavanjem družbenih problemov in uporabo podjetniških načel, da bi se dosegle pozitivne družbene spremembe. Krepi družbeno solidarnost, spodbuja sodelovanje, inovativno razmišljanje in prostovoljsko delo, rešuje družbene probleme, zagotavlja dodatno ponudbo proizvodov in storitev, kreira nova delovna mesta ter močno vpliva na socialno in poklicno vključevanje najbolj ranljivih skupin na trgu dela.

Slovenska zakonodaja predvideva štiri sklope ukrepov, s katerimi naj bi država spodbujala razvoj socialnega podjetništva: ukrepi za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva (za promocijo, razvoj sistema informiranja in izobraževanja, za vzpostavitev sklada za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva ...), ukrepi za oblikovanje ugodnega podjetniškega okolja (spodbude za tehnično podporo in podporo v obliki usposabljanja za osebe, ki ustanavljajo socialna podjetja - socialno-podjetniški inkubatorji), ukrepi za spodbujanje zaposlovanja v socialnih podjetjih (aktivna politika zaposlovanja) in ukrepi za omogočanje dostopa do virov financiranja (zagotavljanje ugodnejših kreditov, garancij in subvencij iz proračunskih in evropskih virov).

Socialno podjetje mora spoštovati vrsto načel in zahtev socialnega podjetništva, zapisanih v Zakonu o socialnem podjetništvu:

- prostovoljna oz. avtonomna pobuda ustanoviteljev,
- nepridobitni namen ustanovitve,
- opravljanje dejavnosti v javnem interesu, s čimer je mišljeno doseganje javnega interesa s trajnim opravljanjem dejavnosti socialnega podjetništva ali drugih dejavnosti z namenom zaposlovanja najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela,
- vključevanje prostovoljskega dela,

- neodvisnost oz. samostojno upravljanje,
- tržna naravnost,
- enakopravnost članstva,
- neprofitnost delovanja,
- preglednost poslovanja,
- javno koristno delovanje, kar pomeni delovanje v dobro uporabnikov, širše skupnosti ali svojih članov.

Sprejeti zakon predvideva dve obliki socialnih podjetij, in sicer: socialno podjetje tipa A, ki je ustanovljeno za trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva, kot npr. za ekološko proizvodnjo hrane, spodbujanje uporabe obnovljivih virov energije in razvoj zelene ekonomije, ohranjanje narave, urejanje in varstvo okolja, varstvo okolja, zaščito živali, pravično trgovino, mladinsko delo, varstvo, ter socialna podjetja tipa B, katerih cilj je ustvarjanja novih delovnih mest za skupine ljudi, ki so ranljive in imajo majhne možnosti zaposlitve (invalidi, starejši brezposelni, dolgotrajno brezposelni, brezposelni, ki imajo trajne posledice telesne ali duševne okvare, iskalci prve zaposlitve, bivši uporabniki drog, bivši kaznjenci, Romi, mladoletne osebe brez izobrazbe).

Koncept socialnega podjetništva v Sloveniji ni splošno sprejet, dvoumnost besede socialno dodatno prispeva k zmedji, ki vodi do tega, da ključne osebe in javnost neustrezno razumejo dodano vrednost socialnega podjetništva.

#### *4.1 Podporno okolje za socialno podjetništvo*

Za trajnostni razvoj socialnega podjetništva je potrebno ustrezno podporno okolje, ki bo naklonjeno njegovemu spodbujanju. Spodbudno podporno okolje predstavljajo podjetniški inkubatorji za socialna podjetja, fundacije za zagotavljanje tehnične podpore in možnost izobraževanja ter finančnih oblik pomoči, raziskovalne ustanove, ki s svojim delovanjem širijo znanje o socialnem podjetništvu in spodbujajo udejanjanje socialnopodjetniških idej. Spodbujanju razvoja socialnega podjetništva mora biti naklonjeno predvsem institucionalno okolje: država in njene institucije (Jiao, 2011). Podpora tako vsebuje oblikovanje ustreznih podpornih institucij, ustreznih programov, ukrepov, strategij in pravnih okvirov, olajšan dostop do finančnih sredstev, raziskovanje področja socialnega podjetništva ter uvajanje ustreznih izobraževalnih programov na različnih ravneh šolanja. Slovensko socialno podjetništvo že ima svojo pravo podlago v Zakonu o socialnem podjetništvu. Načrtovan razvoj socialnega podjetništva zagotavlja Strategija razvoja socialnega podjetništva, ki jo je za obdobje 2013-2016 sprejela Vlada RS julija 2013. Največji pomen strategije je v tem, da razvojni cilji predstavljajo izhodišča in podlage za pripravo Programa ukrepov za izvajanje strategije, ki je za načrtovano obdobje 2014-2015 trenutno še v fazi usklajevanja.



Shema 2: Prikaz podpornega okolja v socialni ekonomiji



Legenda:  
FSP...Slovenski forum socialnega podjetništva

Vir: Prirejeno po Branco, D. et al., 2004.

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti spodbuja razvoj socialnega podjetništva tudi prek javnih razpisov, ki se sofinancirajo iz sredstev Evropskega socialnega sklada. Do zdaj sta bila objavljena 2 javna razpisa, prvi v letu 2009, drugi pa v letu 2012. Na podlagi določb Zakona o socialnem podjetništvu omenjeno ministrstvo vodi evidenco socialnih podjetij. Iz evidenc je razvidno, da je v Sloveniji registriranih 29 socialnih podjetij (na dan 24. 2. 2014). Po evropskih standardih pa bi lahko v sektor socialne ekonomije lahko uvrstili okoli 18.000 delujočih društev, 250 fundacij, 250 zasebnih zavodov, opredeljenih kot neprofitna podjetja, 150 invalidskih podjetij in nekaj deset kooperativ (Radej, 2011).

Pomemben segment v okviru socialnega podjetništva je ozaveščanje strokovne, politične in splošne javnosti o pozitivnih učinkih razvoja socialnega podjetništva. V ta namen je treba krepiti informiranost in strokovnost različnih skupin deležnikov, ki imajo pomembno vlogo pri razvoju socialnega podjetništva v Sloveniji. Govorimo o mreženju med vsemi, ki delujejo na tem področju z namenom promocije in izpostavljanja pomena odgovornosti lokalnih in regionalnih skupnosti pri trajnostno naravnem razvoju socialnega podjetništva. Eden ključnih deležnikov pri razvoju socialnega podjetništva je tudi lokalna skupnost, občine, saj lahko z različnimi ukrepi pripomorejo k njegovemu razvoju na lokalni ravni.

Med najbolj pogoste težave, s katerimi se srečujejo socialna podjetja, zagotovo uvrščamo dostop do finančnih sredstev (Mednarodna bilateralna konferenca, 2014). Potencialni investitorji oz. kreditodajalci ocenjujejo socialna podjetja kot bolj tvegana in investicijsko manj privlačna (v primerjavi s klasičnimi oblikami podjetništva) zaradi specifičnih lastnosti socialnih podjetij (npr. omejitve pri razporeditvi dobička ali zaposlovanje oseb iz ranljivih

skupin na trgu dela). Premalo pozornosti se posveča prepoznavanju ranljivih ciljnih skupin na trgu dela, saj so največkrat kot taka skupina prepoznani zgolj invalidi; več pozornosti bi morali nameniti tudi usposabljanju in zaposlovanju ostalih ranljivih skupin. Poleg tega je treba spodbujati prenose dobrih izkušenj, franšiznih sistemov razvoja socialnih storitev in drugih oblik povezovanja socialnih podjetij ter drugih organizacij tretjega sektorja v okviru evropskega prostega pretoka znanja, blaga, storitev in kapitala.

Težave se kažejo tudi pri izobraževanju, saj trenutno ni programov na področju socialnega podjetništva (z izjemo enega), ki bi ustrezno usposobile osebe za vodenje socialnega podjetja in ostalih tipov organizacij socialne ekonomije. Socialni podjetniki poleg osnovnega podjetniškega znanja potrebujejo tudi specifično znanje, ki je značilno za socialnopodjetniške aktivnosti. V Sloveniji imamo t. im. točke VEM (vse na enem mestu), kjer delujejo svetovalci, ki z brezplačnim informiranjem in svetovanjem tvorijo podjetnikom prijazno podporno okolje.

Precejšnja ovira so razpršeni podporni mehanizmi in nestimulativna zakonodaja, ki delodajalcev k zaposlovanju oviranih oseb ne pritegne z določenimi olajšavami ali prednostmi. Prihaja tudi do nepripravljenosti lokalnega okolja za reševanje problematike socialno ogroženih oz. do pomanjkanja interesa po vključevanju v lokalna partnerstva s strani lokalnih odločevalcev. Poleg tega pa je težavno tudi merjenje ali ocenjevanje socialnega donosa. Za zagotovitev pregleda in sodelovanja posameznih področij je potreben sistematičen pristop. Poskrbeti je treba za nekatere davčne olajšave socialnim podjetjem oziroma za razvoj bolj stimulativne politike za to vrsto podjetij. Vsaj na začetku delovanja je le-tim treba zagotoviti prednosti pri javnih in nekaterih drugih naročilih.

#### *4.2 Prihodnji izzivi socialnega podjetništva v Sloveniji in širše*

Po pregledu obsežne literature navajamo naslednje izzive, s katerimi se soočajo socialni podjetniki: imeti poslovno idejo, pritegniti donatorje/investitorje, zagnano delati, pridobiti sredstva, zbrati denar, imeti podporo poslovnih, družinskih in prijateljev, vladno soglasje, vzdrževati kakovosti produktov, ohranjati zaposlitev, pridobivati usposobljene delavce, poznati konkurenco, ozaveščati širšo javnost. Kot poseben izziv za socialne podjetnike Jagadeesh (2013) posebej izpostavlja »team building« v smislu izbire članov, vloge le-teh in medosebne dinamike v strukturi sodelovanja.

Pomemben izziv predstavljajo ministrstva, ki bi morala delovati sodelovalno, saj področje socialnega podjetništva presega en resor. Z vidika učinkovitosti je treba opozoriti na dejstvo, da poslovne banke v Sloveniji nimajo posebnih finančnih spodbud za zagon socialnih podjetij (z izjemo dveh). Zadevo otežuje tudi zakonodaja, ki ne dovoljuje ustanovitve socialne banke. Opaziti je tudi neučinkovitost nekaterih občin kot ključnih akterjev socialnega podjetništva na lokalnem oz. regionalnem nivoju. Na Mednarodni bilateralni konferenci (2014) se je kot priložnost izpostavilo naslednje: razvoj znanja iz socialnega menedžmenta (sistemski pristop k permanentnemu izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev in menedžerjev v socialni ekonomiji), uvajanje in spodbujanje podjetniškega, trženjskega pristopa in inovacij, razvoj finančnih instrumentov in finančnih institucij (npr. etične banke, socialne borze), zagotovitev načrtnega, systemskega in dolgoročnega financiranja programov, aktivna promocija socialnega podjetništva (povečati ozaveščenost v družbi), izobraževanje in spodbujanje mladih za vključitev v socialno-podjetniške projekte, povezovanje socialnih podjetij (skupne funkcije, skupna trgovina) ter povezovanje profitnih in socialnih podjetij

(večji projekti, skupna promocija). Slovenski forum socialnega podjetništva mora odigrati vlogo povezovalca vseh interesnih strani.

Na razvoj socialnega podjetništva vplivajo predvsem gospodarske razmere, družbeni in okoljski izzivi, politika vlad, tehnologija in investicije. Vprašanje je, kako se bo socialno podjetništvo odzvalo na te vplive v prihodnjih letih oz. kakšno bo socialno podjetništvo v letu 2020?

V skladu z Vizijo socialnega podjetništva 2020 (2014) bodo meritve socialnega učinka postale ne samo običajna praksa v socialni ekonomiji med socialnimi podjetji, dobrodelnimi organizacijami in združenji, ampak bo vse večje povpraševanje po njih tudi v javnem in profitnem sektorju. Do leta 2020 bodo številne organizacije začele izdajati letna poročila o svojem socialnem, okoljskem in gospodarskem vplivu. Javnosti bo vseeno, iz katerega sektorja po definiciji prihaja posamezna organizacija, saj bodo pomembni le dolgoročni rezultati in njihovi stroški. Vlade, ustanovitelji in investitorji bodo zahtevali vse višje standarde dokazovanja družbenih koristi za svoje investicije. Slabo vodenje se ne bo več moglo skrivati za krinko socialnega podjetja. Z ustvarjanjem prihodka in ohranjanjem družbenih prioritet pred finančno donosnostjo bodo najboljša socialna podjetja postala vzorčni primeri, kaj v resnici pomeni pozitiven socialni učinek. Manjša podjetja bodo sodelovala med sabo pri ovrednotenju in prikazu svojega učinka, še posebej v primerih, ko bi jim skupne ideje prinesle večjo družbeno korist. Zaradi porasta socialnih financ bo vse več denarne podpore v obliki posojil ali investicij, ne pa donacij. Z vse večjim povezovanjem med socialnimi podjetniki se bo povečalo število visoko omreženih mikrosocialnih podjetij, ki bodo sodelovala tudi zunaj državnih meja. Socialna podjetja bodo aktivneje sodelovala z organizacijami iz profitnega, javnega in dobrodelnega sektorja, da bi prišla do učinkovitejših rešitev za socialne probleme. Socialno podjetništvo bo vse pogosteje sestavni del učnih načrtov univerz in šol ter številnih učnih predmetov. K temu bodo večinoma botrovala podjetja sama, saj bodo preko sodelovanja z izobraževalnim sektorjem navdahnila in usposobila nove generacije socialnih podjetnikov. Spekter panog, v katerih se bo razvilo socialno podjetništvo, se bo dodatno razširil (od umetnosti in strojništva do športa in mikrobiologije).

Ko bo zamisel o socialnem podjetništvu postala bolj prepoznana, bo val ustvarjalnosti, ki ga bo sprožila, sposoben spremeniti svet. Yunus (2009) vidi naslednje spremembe:

- Obstoječa podjetja vseh oblik in velikosti bodo začela z lastnimi socialnimi podjetji.
- Ustanavljali se bodo investicijski skladi za financiranje socialnega podjetništva.
- Običajni darovalci razvojnih programov se bodo odločali za ustanavljanje skladov, namenjenih podpori pobud za ustanovitev socialnih podjetij v državah uporabnicah.
- Vlade bodo lahko ustanovile sklade, posvečene razvoju socialnih podjetij, jih na ta način podprle in spodbujale.
- Premožni upokojenci bodo v socialnih podjetjih videli priložnost za privlačno naložbo. Prav tako bo dediče nekega premoženja mikalo, da bi se podali v socialni posel ali vložili v neko dejavnost te vrste.
- Mladi ljudje se bodo ob zaključku študija morda raje odločili za ustanovitev socialnega namesto tradicionalnega podjetja. K temu jih bosta spodbujala mladostniški idealizem in možnost, da lahko prispevajo k spreminjanju sveta.

## 5 Zaključek

Socialno podjetništvo postaja globalni fenomen, saj najbolj ustvarjalni posamezniki niso omejeni le na eno državo. V različnih državah sveta se ljudje soočajo s podobnimi težavami: neustreznimi sistemi izobraževanja, zdravstva in skrbi za ostarele, revščino in pomanjkanjem, visoko stopnjo kriminalitete ... Družba tako potrebuje ustvarjalne in odločne ljudi, ljudi z železno voljo, ki vzpodbujajo inovacije, potrebne za rešitev najbolj nujnih socialnih težav.

V večini držav članic EU postaja socialno podjetništvo vse pomembnejši dejavnik socialnega in ekonomskega razvoja. V Sloveniji smo s sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu, ustanovitvijo Sveta za socialno podjetništvo ter ustanovitvijo Slovenskega foruma socialnega podjetništva v letu 2011 priznali, kako velik pomen ima in bo imelo socialno podjetništvo za skladen regionalni in trajnostni razvoj Slovenije.

Socialna podjetja poskušajo reševati družbene probleme skozi poslovne podvige. Združujejo učinkovitost, inovativnost in vire tradicionalne neprofitne organizacije s strastjo, vrednotami in poslanstvom za dobro širše družbe. Socialno podjetništvo je torej priložnost za pravičnejše gospodarstvo, z občutkom odgovornosti za okolico, sočloveka in družbo. Je nujna sestavina družbe, ki je trajnostno naravnana.

## LITERATURA

1. Branco, D. et al. (2004). Uvajanje socialnega podjetništva v Sloveniji: primerjalna študija: Italija, Avstrija, Slovenija. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
2. CEFEC (2014). Social firms Europe. Spletna stran: <http://socialfirmseurope.org/social-firms/> [Citirano 9. 3. 2014 ob 7.30 uri].
3. Černak-Meglič, A., Rakar, T. (2009). The role of the third sector in the Slovenian welfare system. *Teorija in praksa*, 46, št. 3, str. 237-254.
4. European Commission (2011). Social Business Initiative - Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation (SEC(2011) 1278 final).
5. Hafner, A. et al. (2013). Socialno podjetništvo za trajnostni razvoj podeželja Slovenske Istre. Koper: Središče Rotunda, primorski družbeni center.
6. Jagadeesh, B. (2013). Role of social entrepreneurs and challenges. *International Journal of Entrepreneurship & Business Environment Perspectives*, 4, št. 2, str. 676-679.
7. Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7, št. 2, str. 130-149.
8. Mednarodna bilateralna konferenca Socialno podjetniška iniciativa 2020: SI-UK pespektiva. Ljubljana.
9. OECD (2010). Social entrepreneurship and social innovation. V *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/oecd\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf) [Citirano 8. 3. 2013 ob 20.00 uri].
10. Pipan, D., Cerar, G. (2013). Socialno podjetništvo kot priložnost za razvoj kmetijstva in podeželja. Ljubljana: Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije.
11. Pyle, J. L., Forrant, R. (2002). Globalization, universities and issues of sustainable Human Development. Cheltenham: E. Elgar.
12. Radej, B. et al. (2011). Presečno določanje razvojnih priorit. Ljubljana: Slovensko društvo evalvatorjev.
13. Sivathanu, B., Bhise, P. (2013). Challenges for social entrepreneurship. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*. Special Issue for

National Conference On Recent Advances in Technology and Management for Integrated Growth 2013.

14. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/#h2-1> [Citirano 8. 3. 2014 ob 16.30 uri].
15. Uredba o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva (2012). Uradni list Republike Slovenije, št. 54.
16. Vizija socialnega podjetništva 2020. British Council, 2014.
17. Yunus, M. (2009). Novemu kapitalizmu naproti: socialno podjetništvo za svet brez revščine. Tržič: Učila International.
18. Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) (2011). Uradni list Republike Slovenije, št. 20.

# **Emotional Intelligence of Managers in Times of Globalisation**

*UDC 005+159.942*

**KEY WORDS:** management, human resources, emotional intelligence

**ABSTRACT** - In times of globalisation, the companies are facing big challenges. This paper strives to open a dilemma; through theoretical and empirical elaboration to give answer to the question of effective functioning of people in the modern organisational design. In that sense, the problem of the manager's practice is obvious; how to improve their socio-emotional, organisational, communication, personal and other abilities for effective management. In that way, the concept of emotional intelligence is actualised and confirmed as a modern psychological paradigm. Determining the relationship of EI with managerial efficiency suggests that managers need to develop the skill of emotional intelligence to become better managers. This research showed that EI is the key ability for successful management, including leadership. The research results can be practically implemented for the support and inclusion of programmes for developing the competencies of emotional intelligence among managers.

*UDK 005+159.942*

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment, ljudski resursi, emocionalna inteligencija

**POVZETEK** - Doba globalizacije postavila izazove kako poboljšati osobnu i organizacijsku učinkovitost i identificirati suvremene institucionalne aranžmane u kojima ljudski resursi nalaze svoje zaslužno mjesto. Ovaj rad odgovara na pitanja o učinkovitom upravljanju ljudskim resursima poticanjem suradničke i inspirativne klime među zaposlenicima. U tom smislu uočava problem - kako da menadžeri poboljšaju svoje socio-emocionalne, liderske i empatske sposobnosti koje su u skladu s potrebama ljudskih resursa. U tom kontekstu aktualizuje se i potvrđuje važnost koncepta emocionalne inteligencije (EI), suvremene psihološke paradigme. Ovo istraživanje je pokazalo da je EI ključna sposobnost uspješnog menadžera i da ona nije samo dodatak kognitivnim sposobnostima, nego ih umnožava i može se tvrditi da je ona skriveni sastojak sjajnog rada. Razvijanje EI može doprineti lakšem savladivanju i implementaciji liderskog koncepta upravljanja. Rezultati ovog istraživanja mogu naći svoju primenu u praksi da podrže uključivanje programa za razvijanje emocionalne kompetentnosti menadžera i ljudi koji se pripremaju za menadžerske pozicije.

## **1 Introduction**

The globalization and the fast changes in the society require constant changes in the way of managing with human resources. The effective managing means shaping of the organizational systems with adequate representation of each of the functions of the human resources: selection, remuneration, estimation and development. The thing that should strengthen the connection among the business functions and the human resources functions, is to understand that the care for performing of the work assignments is the care for the worker are not opposed but interdependent functions. Their connection leads to improvement of the productivity of the companies, and key factors for that are the managers and their ability effectively to manage, lead and engage the system of human resources that is on their disposal. According to numerous researches the level of engagement and commitment of the employees leads to increasing the productivity and revenues of the companies, improves the quality of work, job safety with reduction of accidents at work, satisfaction of the work and relationships with the colleagues.

Most responsible for the level of the engagement of the employees are the managers and their approach in the process of managing in all of its functions, and especially in the function of leading. Decades of implemented labor have shown that the level of engagement of the HR remains approximately the same at the places where the managers did not apply contemporary approach of managing which includes influence without force, motivation and inspiration or with one word leadership. The managers must create a circle in which the communication

with the employees initiates engagement and creates direct involvement in the real direction, which initiates to extraordinary efforts in conditions of changes. The contemporary approach of leadership that succeeds to reach this aim is the transformational leadership that has the power to transform, because it is emotional, friendly, motivational and interactive. The transformational leadership is one of the most influential contemporary organizational theories of leadership that gives an answer on the question about effective, motivational and inspirational leadership that could give answers to the requirements of the global changes and the fast transformations in all spheres of managing (Fuullan, 1991).

## **2 Emotional Intelligence Key Ability for Effective Managing**

Many organizations that have problems in the stimulation of the engagement of the employees in the conditions of changes had tried to overcome it with modernization of the managing which includes transformational leadership. However, in order to obtain that, it is necessary to possess certain skills such as the ability to influence over the employees to be inspired and initiated toward maximal involvements. These capabilities or skills belong to the concept of the emotional intelligence. Many authors, among whom also the researchers of the transformational leadership Bas and Avolio, point out three groups of capabilities that are essential for the management that include effective leadership: intellectual, technical and emotional. The emotional capabilities represented through emotional competences are factors that have great influence over the contemporary leadership which is inconceivable without emotional competent leaders. The practice has shown that the transformational leadership, which in the literature is the synonym for successfulness, is effective for the prevailing of the emotional component with which strong relationships between the leader and the collaborators are realized. Numerous are, although insufficient, the empirical evidences that prove the existence of this bond in the practice. Without the emotional competence, the personality could have excellent training, analytical mind, vision of long run paths and endless number of ideas but anyway not to be a good leader. This is proven by a lot of studies that have proven that during comparison among good and average managers at high managerial positions, almost 90 % of the difference in their effectiveness is prescribed to the factors of the emotional competence. The contemporary understanding of the emotional intelligence is that the emotional intelligence is the potential of the personality for training the skills such as self-consciousness, self-management, social awareness and management with relationships, and which are precondition for success in work (Goleman, 1995). Five key components of the EI are:

- Self-confidence: showing of self-consciousness and realistic self estimation
- Self-management: showing of confidence and integrity, good reacting about ambiguities and is open to changes.
- Self-motivation: ability for initiation of positive emotions and moods.
- Empathy: showing of knowledge in building and retaining of talent, possesses sensibility about all cultures and obliging to all clients and consumers.
- Social skills: shown through the ability to make changes, convince ability and expertness in building and leading of work groups.

## **3 Methodology**

Basic issue in this paper is to investigate the casual connection of the emotional intelligence and the effective managing with the human resources which includes leadership. The subject of research is certifying the connection between the emotional intelligence represented

through the emotional competences self-consciousness, self-estimation, self-discipline and social awareness over practicing of managing which includes transformational leadership. Final aim is to point out the validity of the emotional intelligence of the managers in the process of managing which includes also leadership. In the context of this study the following research issues are raised:

1. What is the connection between the emotional intelligence of the managers and practicing of effective management which includes also leadership?
2. How big is the predictive power of the emotional intelligence about selection of successful managers who practice transformational leadership?
3. Whether with development of the emotional intelligence the successfulness of the manager is increased?

#### **4 Results and Discussion of the Research**

Obtained results of the investigation about the relationship between the two variables: emotional intelligence – independent variable and the transformational leadership – dependent variable, certify that there is connection between the emotional intelligence and the transformational leadership. This connection is confirmed with the existence of high correlation between the degree of representation of the transformational style of leadership, considered as composite result of the results of the four subscales of the transformational leadership measured with MPQ 5X with all emotional competences self-consciousness, self-estimation and self-discipline, measured with the questionnaire for the emotional intelligence – PEK – 45 and the social consciousness represented with 6 features of the personality measured with the PIE test. The emotional intelligence represented with all emotional competences statistically significantly correlates with the transformational leadership ( $R=0,61$ ;  $p<0,001$ ) and certifies that there is connection between the degree of development of the emotional intelligence and practicing of transformational leadership of the managers side.

What is concerned to the predictive power of the emotional intelligence about selection of the successful managers who have ability to practicing of transformational leadership, the statistical findings certify this power of EI. The high coefficient of determination ( $d=0,3721$ ) points out that the emotional intelligence of the managers participates in determining the transformational leadership with 37,21%, and the index of effectiveness, which denotes the predictive power of the predictor, amounts 20,75%. Which means that the magnitude of the error in the prediction of the style of leadership with knowledge of the emotional intelligence is for 20,75% smaller as compared with the error in the prediction without knowledge of the degree of development of these emotional competences. According to these results it could be confirmed that managers with higher degree of development of the emotional intelligence have ability to practice transformational leadership.

The emotional competences self-consciousness, self-estimation and self-discipline considered together, participate in determining the variance of the transformational leadership with 33,64%. The self-discipline participates with 25% in this managing style, and when it is added to the self-estimation the coefficient of determination is increased to 0,313 ( $R=0,56$ ;  $p<0,001$ ). These two predictors together are increasing the variance for about 6%, which mean that around 32% of the variance behavior during practicing of transformational leadership refers to the emotional competences self-estimation and self-discipline.



These findings give an answer on the placed question that the level of development of the emotional intelligence of the managers pretty well predicts their competence about managing which includes all models of transformational leadership.

## 5 Conclusion

The results of this study have shown that the emotional intelligence is important predictor about the manager's ability to practice effective managing which includes also transformational leadership. From other side again the key ability about practicing of effective leadership is possessing of developed emotional intelligence. Existence of the connection between EI and the transformational leadership was confirmed with the existence of high correlation between the results of EI with the styles of leadership among which exists important correlation, with which is confirmed the basic mark of the Bass's theory that the application of the transformational leadership is inconceivable without emotionally competent leaders. Bass and Avolio (1994) have written that the transformational leadership generates a vision and mission at the human resources who are ready to give support to such a leader. The data of this research have shown this characteristic of the transformational leaders. The emotional intelligence is strong indicator about the models of the transformational leadership. The results of this study could be a stimulus for support of the idea that the emotional intelligence has positive effect over the manager's effectiveness.

This paper points out on the importance and the necessity of introduction of education for development of the emotional intelligence in the educational and working process, which is done in the contemporary countries. That is a challenge, because the emotional education requires special approach to education that differs from the cognitive, and at the same time also supplements it so as to allow complete training and education of qualitative personnel. The wish of the organizational researchers is to build a culture in the organization which allows continual study, so as the emotional study should be integral characteristic of the employees with aim that they should recognize the needs and constructively to express them. The emotional study will allow through development of the emotional intelligence to increase the successfulness of the managers. Emotionally competent managers are qualified to recognize the key differences among the moods and emotions, to understand the influence of the emotions and moods on the behavior of the employees as the most important resources in the organization so as they could accept the responsibility for their moods and emotions, to realize the importance of the emotions and moods of the employees as factors that influence on the operating performances.

## LITERATURE

1. Bass, B. M. (1998). TransformationallLeadership: industrial, military and educational impact. London: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Bass, B. M. (1990). Stogdill s handbook of leadership: theory, research, and managerijal applications. 3rd ed. New York: The Free Press.
3. Gardner, H., Kornhaber, M. L., Wake, K. W. (1999). Inteligencija - različita gledišta. Jastrebarsko: Slap.
4. Goleman, D. (1997). Emocionalna inteligencija. Zagreb: Mozaik knjiga, Goleman.
5. Mayer, J. D., Salovey, P. (1999). Što je emocionalna inteligencija? U: Salovey, P. i Sluyter, D. (ur.). Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija. Zagreb: Pedagoške implikacije. EDUCA.

6. Takšić, V. (1998). Validacija konstrukta emocionalne inteligencije. Doktorska disertacija. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta.

## Globalni trg in zdravila za napredno zdravljenje

UDK 615+606:61(100)

KLJUČNE BESEDE: globalni trg, zdravila, napredno zdravljenje, medicinski turizem

POVZETEK - Zdravila za napredno zdravljenje (ZNZ) so skupina zdravil, katerih delovanje temelji na genski terapiji, terapiji s somatskimi celicami ali tkivno-inženirskih izdelkih. ZNZ ponujajo bistven napredek glede možnosti za zdravljenje bolezni in poškodb. Tehnologije, ki so omogočile razvoj ZNZ, so nove, zato je bila tudi zakonodaja, ki naj bi uredila proizvodnjo in globalno trženje teh izdelkov, v Evropi prvič sprejeta šele leta 2007. Pri ZNZ je obseg trga pogosto omejen zaradi logističnih zahtev in posebnih lastnosti teh zdravil, zlasti tistih, ki so pripravljena na osnovi živih avtolognih celic. Izjeme na področju ZNZ so t. i. bolnišnične izjeme, ki v nekaterih primerih dovoljujejo proizvodnjo in uporabo takih proizvodov brez centralne evropske registracije, vendar omejeno na nacionalni trg. Drug vidik trženja ZNZ je globalni trg bolnikov. Ta omogoča bolnikom, da se vključujejo v klinične raziskave po vsem svetu. Po drugi strani pa veliki obeti zdravljenja z matičnimi celicami in sorodnih terapij napeljujejo bolnike, da posegajo tudi po nepreverjenih terapijah. Te so na voljo v državah, kjer standardi varnosti uporabe teh zdravil pogosto ne dosegajo standardov, ki veljajo v EU ali drugih razvitih državah.

UDC 615+606:61(100)

KEY WORDS: global market, advanced-therapy medicinal products, medical tourism

ABSTRACT - Advanced-therapy medicinal products (ATMPs) are medicines for human use that are based on gene therapy, somatic-cell therapy or tissue engineering. They offer groundbreaking new opportunities for the treatment of disease and injury. These therapies rely on new technologies, and the European legislation facilitating global marketing of such products was adopted in 2007. Nevertheless, the market of ATMPs is often limited due to logistic requirements and specific characteristics of these products, especially those that are based on living autologous cells. For these reasons, the so-called hospital exceptions are allowed in certain cases where the use of such products is allowed within national markets. Another aspect of the ATMP marketing is the global market of patients. This allows patients to get involved in clinical trials all over the world. However, the hype of stem cell therapies and other advanced therapies encourage the patient to try treatments in the countries with less or no regulation in this field, where the offered therapies often do not meet the standards of the EU and other developed countries.

### 1 Uvod

Zdravljenje v sodobni medicini temelji na uporabi štirih pomembnih skupin terapevtikov: farmacevtskih izdelkih, bioloških zdravil, medicinskih pripomočkov in naprednih zdravilnih. Slednja skupina temelji predvsem na uporabi celičnih tehnologij in obsega tri pristope zdravljenja: (1) tkivno inženirstvo, (2) celične terapije in (3) genske terapije. Medtem ko so prve tri skupine terapevtikov že močno uveljavljene, napredna zdravljenja šele postajajo četrti pomemben segment terapij v globalnem zdravstvenem sistemu. Prve tri skupine danes omogočajo zdravljenje milijonom bolnikov, vendar še vedno ne dajejo zadovoljivih rezultatov pri zdravljenju nekaterih bolezni, npr. diabetesa, srčnega popuščanja, nevrodegenerativnih bolezni in obsežnih travm. Razvoj naprednih zdravljenj pa kaže, da je ta pristop lahko učinkovit tudi pri naštetih boleznih (Mason, Brindley, Culme-Seymour in Davie, 2011).

Tehnologije, ki so omogočile razvoj celičnih terapij, so nove in zakonodaja sledi razvoju na tem področju. Evropska zakonodaja je definirala skupino zdravil za napredno zdravljenje (ZNZ) kot skupino zdravil, katerih delovanje temelji na genski terapiji, terapiji s somatskimi celicami ali tkivnem inženirstvu in se uporabljajo predvsem v regenerativni medicini, katere cilj je obnova okvarjenih ali poškodovanih tkiv in organov in ne le zdravljenje kliničnih simptomov.

Industrija naprednih zdravljenj uporablja različne pristope, ki obsegajo trajno nadomestitev celic (hematoloških in nehematoloških), tkivno inženirstvo (celice na nosilcih), prehodne

celične terapije, s katerimi vplivamo na napredovanje bolezni, imunomodulatorne celične terapije, genske terapije (ko gre za dostavo preko celic), celične tumorske vakcine itd. (Mason et al., 2011)

Globalno trženje ZNZ omejujejo specifične zahteve za proizvodnjo in shranjevanje, saj le-ta vsebujejo žive celice. Vstopni kriteriji na trg so definirani tudi s standardi kakovosti in postopki registracije.

## **2 Zdravila za napredno zdravljenje, postopki registracije in globalni trg**

Zdravila za napredno zdravljenje so specifična skupina zdravil, ki temelji na povsem drugačnih tehnologijah kot farmacevtska industrija (Mason et al., 2011). Industrija celičnih terapij kot »učinkovino« uporablja žive celice. To je povezano z omejeno dobo uporabnosti izdelka od priprave do uporabe in posebnimi pogoji transporta. Princip produktov na zalogi ('of the shelf') pri celičnih izdelkih ni možen. Pogosto so zdravila, pripravljena za posameznega bolnika, iz njegovih lastnih celic oz. glede na specifično klinično indikacijo. Področje celičnih terapij se razvija v zadnjih 20-ih letih. Leta 1994 je bila objavljena prva objava vsaditve avtolognih hrustančnih celic (Brittberg et al., 1994). Po dveh desetletjih intenzivnega razvoja, ki so ga spodbudila tudi pomembna odkritja na področju matičnih celic, je še vedno število registriranih celičnih izdelkov (zdravil za napredno zdravljenje), ki se že rutinsko tržijo na evropskem trgu, zelo majhno.

Za trženje ZNZ v evropskem prostoru je potrebna centralna registracija preko Evropske agencije za zdravila (EMA). V ZDA postopke za registracijo teh zdravil vodi FDA (Mason in Manzotti, 2010a). Uredba, ki v EU določa standarde in postopke za registracijo zdravil za napredno zdravljenje, je stopila v veljavo šele konec leta 2008 (Uredba (ES) 1349/2007, 10. 12. 2007). Pred sprejetjem te zakonodaje so v Evropi tovrstne izdelke države članice registrirale kot zdravila, medicinske pripomočke ali tkiva, vendar je proizvodnjo celičnih zdravil zaradi specifične tehnologije izredno težko uskladiti z drugimi proizvodnimi standardi. Uredba (ES) 1349/2007 o zdravilih za napredno zdravljenje določa tudi izjeme, in sicer navaja, da so nerutinsko pripravljene celični izdelki, ki se pripravljajo po naročilu zdravnika za posameznega bolnika, izvzeti iz uredbe in se lahko proizvajajo in uporabljajo na področju posamezne države članice pod pogoji in standardi, kot jih te države same določijo. To so t. i. bolnišnične izjeme.

V mnogih državah pa je to področje regulatorno še neurejeno, kar omogoča uporabo celičnih terapij tudi brez ovrednotenih kliničnih študij in brez nadzora uporabe.

Aktualni podatki kažejo, da je trenutno pri FDA in EMA registriranih 11 zdravil za napredno zdravljenje, 23 celičnih terapij pa je registriranih kot zdravila sirote. Leta 2011 je bilo 8 registriranih celičnih izdelkov (zdravil) (Mason idr., 2011). V letu 2012 je FDA registrirala še dva celična izdelka (Mason idr., 2012). Leta 2013 je EMA registrirala še zdravili Maci in Provenge (slednji je že bil registriran pri FDA). Po podatkih EMA so v Evropi registrirani trije izdelki za napredno zdravljenje, ki vsebujejo avtologne celice:

- ChondroCelect, ki je bilo prvo ZNZ registrirano pri EMA v letu 2009 (EMA, Human medicines, ChondroCelect, 25. 3. 2014), in se uporablja za zdravljenje poškodb sklepnega hrustanca.
- MACI, gojene avtologne hrustančne celice za zdravljenje hrustanca, proizvajalca Genzyme Europe B. V., registrirano 2013 (EMA, Human medicines, Maci, 25. 3. 2014).

- Provenge, zdravilo ameriškega proizvajalca Dendreon, ki se uporablja za imunoterapijo neoplazem prostate z avtolognimi celicami, registrirano 2013 (EMA, Human medicines, Provenge, 25. 3. 2014).

Več proizvajalcev je v Evropi izbralo drugo regulatorno pot, in sicer kot zdravila sirote. Tako je na spletni strani EMA kot zdravila sirote evidentiranih kar 23 celičnih terapij (EMA orphan drugs for rare diseases, 25. 3. 2015). Med temi se v sedmih primerih uporabljajo avtologne celice (v vseh primerih so to celice iz kostnega mozga), v ostalih pa alogenske celice. Kar v šestih primerih so v celičnih izdelkih uporabljene celice iz popkovnične krvi ali popkovnice. V postopku registracije kot zdravila sirote sta še izdelka Heparesc (alogenske jetrne celice za zdravljenje metabolnih bolezni) proizvajalca Cytonet GmbH in Holoclar (gojene celice očesnega epitelijskega tkiva) proizvajalca Chiesi pharmaceuticals S.p.A. (Applications for new human medicines under evaluation by the CHMP: March 2014, 25. 3. 2014).

V ZDA je registriranih 9 izdelkov na področju celičnih terapij, od tega 5 na področju biobančništva popkovnične krvi. Celični izdelki, ki se že uporabljajo v regenerativni medicini za določene klinične aplikacije so (Cellular & Gene Therapy Products, Approved products, 25. 3. 2014):

- Provenge, avtologne celice za imunoterapijo, proizvajalec Dendreon
- Laviv, avtologni gojeni fibroblasti, proizvajalec Fibrocell Technologies
- Carticel, avtologni gojeni hondrociti, proizvajalec Genzyme Biosurgery
- GINTUIT, alogenski gojeni keratinociti in fibroblasti v nosilcu iz govejega kolagena, proizvajalec Organogenesis.

V Sloveniji razvoj zdravil za napredno zdravljenje precej hitro sledi razvitim državam. Bolnikom je v okviru javnega zdravstvenega sistema na voljo zdravljenje sklepnih hrustančnih tkiv (Drobnič et. al., 2002; Martinčič, Radosavljevič in Drobnič, 2013), vezikoureteralnega refluksa (Kmetec, Bonaca, Gorenšek in Kregar Velikonja, 2007) in srčnega popuščanja (Vrtovec et al., 2013) s celičnimi pripravki. Poleg tega je bilo izvedenih več kliničnih projektov za obnovo kostnega tkiva pri težko celečih zlomih in pri paradontozi (Kregar Velikonja et al., 2012) ter za celjenje kože (Krašna, Planinšek, Knežević, Arnež in Jeras, 2004). Izvedene so bile številne študije vrednotenja celičnih tehnologij kot platformskih tehnologij za uporabo v regenerativni medicini (Kregar Velikonja, Knežević, Cör in Jeras, 2007; Girandon, Kregar Velikonja, Božikov in Barlič, 2011; Gabrijel, Bergant, Kreft, Jeras in Zorec, 2009; Kregar Velikonja et al., 2013). Zelo dobro je urejena tudi transplantacija krvotvornih matičnih celic in vse te aktivnosti umeščajo Slovenijo med države, ki celične in tkivno-inženirske izdelke največ uporabljajo v klinični praksi (Martin idr., 2012).

Vsi ti produkti so v Sloveniji obravnavani v okviru dejavnosti na področju preskrbe s tkivi in celicami in se uporabljajo samo na področju Slovenije. Nerutinsko pripravljenih celičnih izdelkov, kot jih definira Uredba (ES) št. 1394/2007 o zdravilih za napredno zdravljenje, namreč naša zakonodaja ne ureja posebej. Za vstop na globalni trg bi bilo treba izdelke registrirati kot zdravila za napredno zdravljenje po centralnem postopku pri Evropski agenciji za zdravila (EMA).

### **3 Različni poslovni modeli za komercializacijo tehnologij na področju matičnih celic**

Razvoj zdravil za napredno zdravljenje praviloma poteka v malih in srednjih biotehnoloških podjetjih. Poslovni modeli takih podjetij so različni in še v razvoju. Splošno dejstvo in opažanje je, da malo podjetje z novo tehnologijo ne more preživeti brez širše mreže podpornega okolja ter podpore ustanoviteljev in javnih ustanov. Koncept deljene odgovornosti, znan tudi kot »open innovation«, je pogost pri mladih biotehnoloških podjetjih. Taki primeri so pogosti v tehnoloških parkih, ki jih soustanovijo država, veliko farmacevtsko podjetje in sklad tveganega kapitala: primer je Bioscience park Stevenage (blizu Londona v Veliki Britaniji), ki je bil soustanovljen s strani vlade, GlaxoSmithKline Plc. in Wellcome Trust-a; v tem tehnološkem parku je nastalo podjetje Plasticell, ki razvija celične terapije (Progenitor labs Ltd, 2013).

Čeprav so bila v zadnjih letih vlaganja v razvoj zdravil za napredno zdravljenje zelo majhna, zadnja poročila kažejo, da to področje postaja spet bolj zanimivo za investitorje (Ellington, 2013).

Podjetja ubirajo različne strategije tudi glede postopkov registracije, ki pomembno vpliva na stroške razvoja takega zdravila. V Evropi je za vsa napredna zdravila predvidena centralna evropska registracija, ki zahteva zaradi postopka kot tudi zaradi standardov kakovosti, ki morajo biti upoštevani pri razvoju takega izdelka, visoke investicije. Če se celični izdelki uporabljajo samo na območju posamezne države, so lahko obravnavani kot bolnišnična izjema. Nekateri celični pripravki so obravnavani tudi kot komponente krvi oz. kot minimalno manipulirana tkiva in celice in so kot taki obravnavani v okviru drugih zakonov. Postopki registracije so v teh primerih v pristojnosti nacionalnih agencij (npr. v Sloveniji JAZMP). Slednje opcije registracije izdelkov so cenejše, vendar ne omogočajo vstopa na globalni trg.

Celične tehnologije pa se ne razvijajo samo z namenom izdelave zdravil za napredno zdravljenje, ampak tudi za vrednotenje učinka zdravil na regeneracijo (obnovo, zdravljenje) tkiv in organov.

Mason s sodelavci (2011) definira industrijo na področju naprednih zdravljenj (avtor poudarja zlasti celične terapije) kot milijardni globalni trg neomejenih možnosti. Napovedi rasti trga na tem področju se uresničujejo (Slika 1). Če je napoved iz leta 2002 predvidela rast trga preko 1 milijarde USD (slika 1A), to potrjuje tako analiza Masona in sod. (2011) kot tudi nova napoved iste agencije za obdobje 2009-2018. Res je, da slednja analiza upošteva širše področje regenerativne medicine, ki zajema tudi transplantacije tkiv in celic (tj. tistih, ki niso obdelani ali predelani v industrijskem smislu, kot to določa Uredba (ES), št. 1394/2007); zato tudi vrednosti kažejo, da je trg že leta 2009 presegal 6 milijard USD (slika 1B).

Po napovedi MedMarket Diligence iz leta 2010 naj bi trg tkivnega inženirstva in celičnih terapij do leta 2018 dosegel skoraj 32 milijard USD (Slika 1B). Največje področje je področje zdravljenja degenerativnih in travmatskih ortopedskih aplikacij. Pričakovano je tudi porast uporabe celičnih in tkivno-inženirskih izdelkov za zdravljenje srčno-žilnih bolezni, nevroloških bolezni, diabetesa, vnetnih odgovorov, obnovo zobnih in obzobnih tkiv. Na uresničevanje teh napovedi pa bodo zelo vplivale politične odločitve glede financiranja raziskav, rezultati kliničnih študij, ki so v teku, obseg investiranja v industrijski razvoj izdelkov in povečevanje zavedanja tako zdravnikov kot splošne javnosti o možnostih za

zdravljenje s celičnimi terapijami in tkivno-inženirskimi izdelki (Advanced medical technologies, 25. 3. 2014).

#### **4 Globalni trg bolnikov**

Drug vidik trženja ZNZ je globalni trg bolnikov. Veliki obeti zdravljenj z matičnimi celicami in sorodnih terapij napeljujejo bolnike, da posegajo tudi po nepreverjenih terapijah.

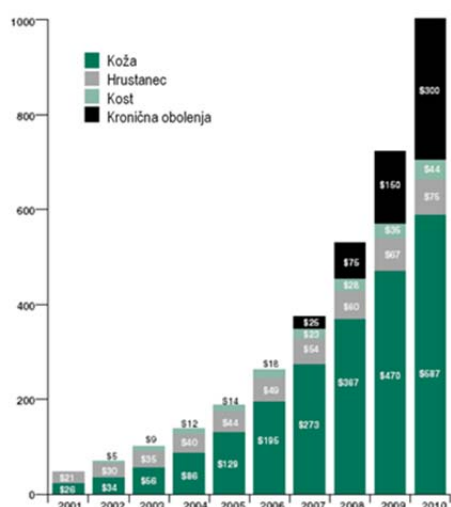
Pričakovanja bolnikov pogosto temeljijo na poročilih strokovnjakov o uvajanju celičnih terapij v klinično prakso, vendar gre pri tem za različno razumevanje med strokovno in splošno javnostjo. Medtem ko podjetja in strokovnjaki razumejo uvajanje v klinično prakso kot začetek I. faze kliničnega preskušanja, mediji in splošna javnost to pogosto razumejo tako, da je zdravljenje splošno dostopno. Zaradi neizpolnjenih pričakovanj v domačem zdravstvenem sistemu bolniki iščejo ponudnike obetavnih terapij v globalnem prostoru (Mason in Manzotti, 2010).

Ponudba celičnih terapij, ki pogosto uporabljajo različne vire matičnih celic na podlagi vprašljivih znanstvenih dokazov in brez ustreznih dokazov o varnosti in učinkovitosti postopkov priprave celičnih izdelkov je neetična. Take terapije so na voljo v državah, kjer standardi varnosti uporabe teh zdravil pogosto ne dosegajo standardov, ki veljajo v EU ali drugih razvitih državah. Ponudniki tržijo storitve direktno bolnikom, ki potujejo v države, kjer so le te na voljo. Zato se je tega pojava prijelo ime 'turizem matičnih celic' (stem-cell tourism) (Mason in Manzotti, 2010).

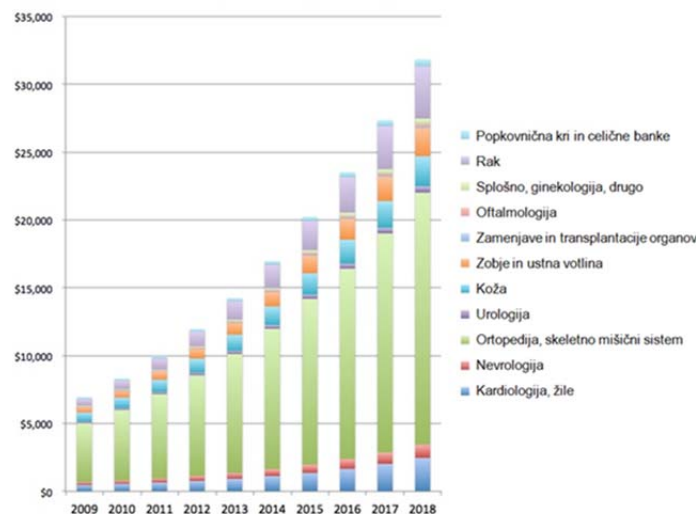
Mason in Manzotti (2010) povzemata, da je izziv razvoja zdravil za napredno zdravljenje dvojen: zadovoljiti pričakovanja bolnikov po zdravilih za napredno zdravljenje, in to čim prej oz. tako hitro, kot dopuščajo standardi zagotavljanja varnosti bolnikov.

Seveda pa ima globalna dostopnost terapij tudi dobro plat. Izvajalci kliničnih študij objavljajo podatke o tem in kdaj vključujejo bolnike v študijo. Le-tem je tako omogočeno, da se vključujejo v klinične raziskave po vsem svetu.

Slika 1: Napovedi rasti trga za tkivno-inženirske produkte in celične terapije



A: ocena svetovnega trga za tkivno-inženirske produkte 2001-2010 (v mio USD)  
Vir: Tissue Engineering and Cell Therapy, 2002-2010, (June 2002) report S501; MedMarket Diligence, LLC



B: ocena svetovnega trga za tkivno-inženirske produkte in celične terapije 2009-2018 glede na klinične indikacije (v mio USD)  
Vir: Products, Technologies and Market Opportunities, Worldwide, 2009-2018 Report #S520; MedMarket Diligence, LLC

## 5 Zaključek

Pri ZNZ je obseg trga pogosto omejen zaradi logističnih zahtev in posebnih lastnosti teh zdravil, zlasti tistih, ki so pripravljena na osnovi živih avtogenih celic. Registracija zdravil za napredno zdravljenje je kompleksna (Ellington, MedNous 2013), čeprav se regulatorni organi trudijo prilagoditi zahteve specifikam zdravil za napredno zdravljenje.

Izjeme na področju zdravil za napredno zdravljenje so t. i. bolnišnične izjeme, ki v nekaterih primerih dovoljujejo proizvodnjo in uporabo takih proizvodov brez centralne evropske registracije, vendar omejeno na nacionalni trg. Ta princip omogoča relativno hitro dostopnost novih naprednih zdravljenj bolnikom in tudi njihovo preverjanje za nadaljnje postopke registracije.

V letu 2011 je trg z registriranimi zdravili za napredno zdravljenje presegal 1 milijardo USD, s čimer je bil dosežen pomemben mejnik v globalnem uveljavljanju industrije na področju celičnih terapij. Na področju naprednih zdravljenj poteka več tisoč kliničnih študij, ki imajo tudi močno podporo patientskih organizacij (Mason et al., 2011).

Glede na število registriranih kliničnih študij na področju celičnih terapij, Mason s sod. (2011) sklepajo, da bi do leta 2020 število registriranih zdravil za napredno zdravljenje naraslo preko 100. Tri leta po navedeni objavi lahko ugotovimo, da je število registriranih izdelkov (pri EMA in FDA) 11, od tega se 5 izdelkov nanaša na biobančništvo in ne na neposredno terapevtsko uporabo. Na spletni strani EMA v razdelku naprednih zdravil najdemo le tri registrirane izdelke (ChondroCelect, Maci in Provenge), vsaj dva celična izdelka sta umaknjena iz postopka registracije (Hyalograft, proizvajalec Anika Therapeutics S. r. l., (EMA, Withdrawn applications: Hyalograft C autograft, 25. 3. 2014)) in OraNera, proizvajalec CellSeed Europe Ltd. (EMA, Withdrawn applications: OraNera autograft, 25. 3. 2014)) in noben trenutno ni v postopku. Le izdelek Provenge je registriran v ZDA in v Evropi. Več celičnih pripravkov je registriranih kot zdravila sirote. Ti podatki kažejo na velik



razkorak med razvojnim potencialom in aktivnostmi na področju celičnih terapij ter regulatornimi pogoji za registracijo tovrstnih izdelkov.

V sedanji situaciji še ni splošnega poslovnega modela, ki bi zagotavljal uspešno poslovanje podjetij na področju naprednih zdravljenj. Tudi podjetja, ki so s svojimi izdelki že uveljavljena na globalnem trgu, morajo izdatno vlagati v nadaljnji razvoj in marketing. To ob visokih stroških proizvodnje (zaradi že opisane zahtevne logistike) pomeni, da poslovanje ni pozitivno, kar kaže tudi primer proizvajalca Provenge (Dendreon, 2012 Annual report). Da bo več tkivno-inženirskih in celičnih izdelkov na voljo bolnikom, bodo potrebne nadaljnje prilagoditve standardov in regulatornih postopkov specifikam proizvodnje teh produktov; le tako bodo upravičena visoka vlaganja v razvoj v zadnjih dveh desetletjih.

## LITERATURE

1. Applications for new human medicines under evaluation by the CHMP (2014). Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/docs/en\\_GB/document\\_library/Report/2014/03/WC500163385.pdf](http://www.ema.europa.eu/docs/en_GB/document_library/Report/2014/03/WC500163385.pdf) [Citirano 25. 3. 2014].
2. Brittberg, M., Lindahl, A., Nilsson, A., Ohlsson, C., Isaksson, O., Peterson, L. (1994). Treatment of deep cartilage defects in the knee with autologous chondrocyte transplantation. *N Engl J Med.*, 331, št. 14, str. 889-95.
3. Cellular & gene therapy products, approved products (2014), Silver Spring, MD: US Food and Drug Administration. Spletna stran: <http://www.fda.gov/BiologicsBloodVaccines/CellularGeneTherapyProducts/ApprovedProducts/default.htm> [Citirano 25. 3. 2014].
4. Dendreon, 2012 annual report (2013). Seattle, WA, Dendreon. Spletna stran: [http://files.shareholder.com/downloads/DNDN/3043962538x0x676191/6E6A7519-0A7A-4251-AA5D-058B9E823D03/Dendreon\\_2012\\_Annual\\_Report.PDF](http://files.shareholder.com/downloads/DNDN/3043962538x0x676191/6E6A7519-0A7A-4251-AA5D-058B9E823D03/Dendreon_2012_Annual_Report.PDF) [Citirano 25. 3. 2014].
5. Driscoll, P. (2011). Advanced medical technologies. Spletna stran: <http://blog.mediligence.com/2011/11/09/clinical-applications-and-markets-in-cell-therapy-and-tissue-engineering/> [Citirano 25. 3. 2014].
6. Drobnič, M., Kregar-Velikonja, N., Radosavljevič, D., Gorenšek, M., Koritnik, B., Maličev, E., Wozniak, G., Jeras, M., Knežević, M. (2002). The outcome of autologous chondrocyte transplantation treatment of cartilage lesions in the knee. *Cell Mol Biol Lett*, 7, št. 2, str. 361-363
7. Ellington, W. (2013). Advanced medical therapies attract investors. *MedNous*, 7, št. 7, str. 6
8. EMA orphan drugs for rare diseases (2014), London: EMA. Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages%2Fmedicines%2Flanding%2FOrphan\\_search.jsp&mid=WC0b01ac058001d12b&searchkwByEnter=false&alreadyLoaded=true&isNewQuery=true&status=Positive&status=Negative&status=Withdrawn&status=Expired&keyword=cell&keywordSearch=Submit&searchType=Active+Substance](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages%2Fmedicines%2Flanding%2FOrphan_search.jsp&mid=WC0b01ac058001d12b&searchkwByEnter=false&alreadyLoaded=true&isNewQuery=true&status=Positive&status=Negative&status=Withdrawn&status=Expired&keyword=cell&keywordSearch=Submit&searchType=Active+Substance) [Citirano 25. 3. 2014].
9. EMA, Human medicines (2014) London: EMA. Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002522/human\\_med\\_001660.jsp&mid=WC0b01ac058001d124](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002522/human_med_001660.jsp&mid=WC0b01ac058001d124) [Citirano 25. 3. 2014].
10. EMA, Human medicines, ChondroCelect (2014). Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000878/human\\_med\\_000698.jsp&mid=WC0b01ac058001d124](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000878/human_med_000698.jsp&mid=WC0b01ac058001d124) [Citirano 25. 3. 2014].

11. EMA, Human medicines, Provenge (2014), London: EMA. Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002513/human\\_med\\_001680.jsp&mid=WC0b01ac058001d124](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002513/human_med_001680.jsp&mid=WC0b01ac058001d124) [Citirano 25. 3. 2014].
12. EMA, Withdrawn applications: Hyalograft C autograft (25. 3. 2014), London: EMA. Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002657/wapp/Initial\\_authorisation/human\\_wapp\\_000161.jsp&mid=WC0b01ac058001d128](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002657/wapp/Initial_authorisation/human_wapp_000161.jsp&mid=WC0b01ac058001d128) [Citirano 25. 2. 2014].
13. EMA, Withdrawn applications: OraNera (2014), London: EMA. Spletna stran: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002443/wapp/Initial\\_authorisation/human\\_wapp\\_000163.jsp&mid=WC0b01ac058001d128](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/002443/wapp/Initial_authorisation/human_wapp_000163.jsp&mid=WC0b01ac058001d128) [Citirano 25. 3. 2014].
14. Gabrijel, M., Bergant, M., Kreft, M., Jeras, M., Zorec, R. (2009). Fused late endocytic compartments and immunostimulatory capacity of dendritic-tumor cell hybridomas. *J Membr Biol*, 229, št. 1, str. 11-8.
15. Girandon, L., Kregar-Velikonja, N., Božikov, K., Barlič, A. (2011). In vitro models for adipose tissue engineering with adipose-derived stem cells using different scaffolds of natural origin. *Folia Biol (Praha)*, 57, št. 2, str. 47-56.
16. Kmetec, A., Bonaca, O., Gorenšek, M., Kregar-Velikonja, N. (2007). Treatment of vesicoureteral reflux by autologous chondrocyte implantation in kidney transplantation candidates. V: Gorenšek (ur.), M., Kregar-Velikonja, N. (ur.). *Tissue engineering and cartilage repair: from basic science to clinical application* (str. 102-106). Ljubljana: Educell: Cell and Tissue Engineering Society of Slovenia: Orthopaedic Clinic, Clinical Centre.
17. Krašna, M., Planinšek, F., Knežević, M., Arnez, Z. M., Jeras, M. (2005). Evaluation of a fibrin-based skin substitute prepared in a defined keratinocyte medium. *Int J Pharm*, 291, št. 1-2, str. 31-37.
18. Kregar-Velikonja, N., Knežević, M., Cör, A. in Jeras, M. (2007). Characterisation of mesenchymal stem cells from adult bone marrow and their therapeutic potential. V: Gorenšek, M. (ur.), Kregar-Velikonja, N. (ur.). *Tissue engineering and cartilage repair: from basic science to clinical application* (str. 55-65). Ljubljana: Educell: Cell and Tissue Engineering Society of Slovenia: Orthopaedic Clinic, Clinical Centre.
19. Kregar-Velikonja, N., Krečič Stres, H., Maličev, E., Gantar, D., Krkovič, M., Senekovič, V., Rode, M., Knežević, M., Vunjak-Novakovič, G. in Fröhlich, M. (2012). Autologous cell therapies for bone tissue regeneration. V: Tal, H. (ur.), *Bone regeneration*. (str. 25-50). Rijeka: InTech.
20. Martin, I., Baldomero, H., Bocelli-Tyndall, C., Passweg, J., Saris, D., Tyndall, A. (2012). The survey on cellular and engineered tissue therapies in Europe in 2010. *Tissue Eng Part A*, 18, št. 21-22, str. 2268-79.
21. Martinčič, D., Radosavljevič, D., Drobnič, M. (2013). Ten-year clinical and radiographic outcomes after autologous chondrocyte implantation of femoral condyles. *Knee Surg Sports Traumatol Arthrosc.* 2013 Nov 21. [Epub ahead of print]
22. Mason, C., Manzotti, E. (2010a). Regenerative medicine cell therapies: numbers of units manufactured and patients treated between 1988 and 2010. *Regenerative Medicine*, 5, št. 3, str. 307-313.
23. Mason, C., Manzotti, E. (2010b). Defeating stem cell tourism. *Regenerative Medicine*, 5, št. 5, 681-686.
24. Mason, C., Brindley, D. A., Culme-Seymour, E. J. in Davie, N. L. (2011). Cell therapy industry: billion dollar global business with unlimited potential. *Regenerative Medicine*, 6, št. 3, str. 265-272.

25. Mason, C., McCall, M. J., Culme-Seymour, E. J., Suthasan, S., Edwards-Parton, S., Bonfiglio, G. A., Reeve, B. C. (2012). The global cell therapy industry continues to rise during the second and third quarters of 2012. *Cell Stem Cell*, 11, št. 6, str.735-739.
26. Progenitor labs Ltd. (2013). For stem cells, business models differentiate. *MedNous*, 7, št.7, str. 10-11.
27. Uredba (ES) št. 1394/2007 (10.12.2007). Ljubljana, Evropski parlament in svet EU. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-1/reg\\_2007\\_1394\\_cons\\_2012-07/reg\\_2007\\_1394\\_cons\\_2012-07\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-1/reg_2007_1394_cons_2012-07/reg_2007_1394_cons_2012-07_sl.pdf) [Citirano 25. 3. 2014].
28. Vrtovec, B., Poglajen, G., Ležaič, L., Sever, M., Sočan, A., Domanovič, D., Černelč, P., Torre-Amione, G., Haddad, F., Wu, J. C. (2013). Comparison of transendocardial and intracoronary CD34+ cell transplantation in patients with nonischemic dilated cardiomyopathy. *Circulation*, 128 (11 Suppl 1), str. 42-49.

## Nova znanja o motivaciji ljudskog kapitala i modaliteti promjena u globalnom društvu i EU

UDK 316.42(100):37

**KLJUČNE RIJEČI:** motivacija, ljudski kapital, promjene EU

**POVZETEK** - Analitičari društvenih promjena smatraju da je 1990 godina, nagovijestila uticaj važne grupe faktora, a to su: globalni društveno-ekonomski odnosi i globalne vrijednosti. Fenomen globalizacije doveo je do radikalnih promjena ambijentalnih uslova življenja. Brz razvoj informatičke tehnologije je umanjio značaj prostorne distance, nagovijestio promjene, drugačiji način života. Globalne promjene diktiraju pravila tržišnog i poslovnog ponašanja i utiču na motivaciju ljudskog potencijala. Razumijevanje globalnih promjena je temelj razumijevanja socijalne percepcije ljudskog potencijala, koji je »Gordijev čvor« motivacionih promjena. Stvaranje ambijenta primjerenog motivaciji za kvalitet podrazumijeva napuštanje neefikasnog, rigidnog, monofaktorskog načina motivisanja i uspostavljanje novog, kompleksnijeg i fleksibilnijeg sistema motivacije. Promijene u savremenom društvu zahtijevaju nova znanja i iz motivacije. Poznavanje osnovnih postulata najvažnijih teorija motivacije: Maslowa teorija hijerarhije potreba, Herzbergova teorija, Mek Klilendova i Atkinsonova teorija, Vrumov model, Lavrelov model, Lokova teorija ... Rezultati empirijske studije Krneta, (2010) ukazuju na važnu ulogu motivacije u ukupnom postignuću ljudskog potencijala i kvalitetnim promjenama u obrazovnom sistemu danas i u budućnosti.

UDC 316.42(100):37

**KEY WORDS:** motivation, human potential, changes in the EU

**ABSTRACT** - Analysts believe that social changes in the 1990s indicated the influence of an important group of factors: global socio-economic relations and global values. The phenomenon of globalisation has led to radical changes in living conditions. Fast development of information technology has reduced the importance of spatial distance, and anticipated changes and a different way of living. Global changes dictate the rules of market and business behavior and affect the motivation of human resources. Understanding global changes is the basis of understanding the social perception of human potential, which is the "Gordian knot" of motivational changes. Creating an environment appropriate for stimulating quality implies abandoning inefficient, rigid, monofactorial way of motivating and establishing a new, more complex and more flexible system of motivating. Changes in a modern society require new knowledge of motivation and the knowledge of the basic postulates of the most important theories of motivation: Maslow's hierarchy of needs theory, Herzberg's theory, McClelland and Atkins theory, Lavrels model, Locke's theory, etc. According to the results of empirical studies, Krneta (2010) points to the important role of motivation in the overall achievement of human potential and qualitative changes in the education system today and in the future.

### 1 Uvod

Globalizacija je nesumnjivo jedna od najznačajnijih i najaktuelnijih tema novijeg vremena, sa dalekosežnim teorijskim i praktičnim implikacijama. S obzirom na pojavu velikih promjena i izazova, sa kojim se susreće savremeni svijet, nesumnjivo je da su globalne promjene postale predmetom brojnih istraživanja, studija i sl. Iako je mnogi autori određuju kao pozornicu kapitalizma, kasnu posmodernost, globalizacija predstavlja novi način mišljenja, ona je novi pravac nastajanja globalnog, tzv. globalna biblija (Šolte, 2009). Lepeza različitih mišljenja o globalizaciji, ukazuje na dublje fenomenološko značenje njenog nastanka (antičko doba). No, analitičari ukazuju da se globalizacija identifikuje preko ekonomskih, političkih, kulturnih i tehnoloških promjena u svijetu i ima specifičnu dinamiku. Svjetlosni prasak fenomena globalizacije, zahtijeva oprez i naučni pristup, kako bismo relevantno govorili o različitim, brzim, kvalitativnim promjenama u svijetu koji nas okružuje. Iako je globalizacija centralni dio naučne i političke pažnje, J.A.Šolte (Scholte, 2005) zahtijeva da se globalizacija proučava dublje i studioznije, multidimenzionalno, brižljivo i sistematski, u kontinuitetu, da se argumentuju kvantitativni i kvalitativni podaci, te da se istražuje temeljno. Uz pojavu globalizacije veže se neoliberalizam i kao da postaju projekt budućnosti koji se mora shvatiti i ostvariti. No, većina analitičara globalnih procesa u svijetu i Evropi je saglasna, da je fenomen globalizacije složen, traži pojmovno definisanje, istraživanje implikacija o svjetskoj politici,

uspostavljanje ključnih uslova za humaniju globalnu politiku, koja je pogodnija i odgovornija za najveće potrebe globalne zajednice. Iako je J.A.Šolte, sistematičan i temeljan u objašnjenju globalizacije, on preporučuje nova znanja, koja su u tijesnoj vezi sa normativnošću i nisu politički neutralna, uključuju historijski okvir, kulturni, geografsku lokaciju, socijalni status, individualnu personalnost. Naglašava da fundamentalno znanje podliježe deskripcijama, objašnjenju, evoluciji, akciji. Jednostavno, globalizacija obuhvata širenje onoga što se obuhvata pojmovima: globalni, transplanetarni, transsvjetski, suprateritorijalni socijalni prostori ... Kritičan odnos se pojavljuje u dva pitanja i to: da li je globalizacija stara ili nova pojava, i da li je ona cikličan ili kontinuiran fenomen? Da li je pojava globalizacije vezana za helenističku Grčku, rano moderno evropsko društvo, evropsko društvo sa zapadom ili globalno društvo, koje započinje 1950 godine?

U svijetlu vrlo različitih i suprotnih tumačenja globalnih procesa koji vladaju svijetom, utiču na ambijentalne uslove življenja u EU, neophodna su jasna znanja o društvenim procesima, koji su usko povezani sa političkim, ekonomskim, geografskim, kulturnim, socijalnim i medijskim aspektima promjena. Savremeni diskurs temelji se na novim znanjima o motivaciji ljudskog kapitala, na koje ukazuju analitičari društvenih promjena, naglašavajući povezanost procesa modernizacije i demokratizacije društva i promjena odnosa u društvu (Dunderović, 2004; Krneta, 1997, 2005, Krneta, 2010).

## **2 Motivacija i teorije motivacije**

Pitanje koje često okupira pažnju čovjeka je: šta pokreće ljudsku aktivnost i kako se pokreće ljudska aktivnost?

Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmjereavanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju (Franceško, 2008). Osnovni proces motivacije obuhvata: - potrebu, pokret i nagradu. Potreba - predstavlja stanje nedostatka, psihološkog ili fiziološkog debalansa. To stvara tenziju i pojedinac nastoji da otkloni. Pokret - predstavlja akciju koju čovjek preduzima da bi otklonio nedostatak. Nagrada - predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti i neutralisati tenziju. Najjednostavnije određenje pojma motivacije je Maslovljevo (Maslow, 1982. prema Franceško, 2008): Motivacija - je traganje za onim što nedostaje, odnosno traženje zadovoljavanja potreba.

Stvaranje ambijenta primjerenog motivaciji za kvalitet podrazumijeva napuštanje neefikasnog i rigidnog načina motivisanja i uspostavljanje novog i fleksibilnijeg sistema motivacije. Stoga su nam potrebna nova znanja o motivaciji i teorije motivacije: Maslovljeva teorija hijerarhije potreba, Herzbergova teorija. Mek Klilendova i Atkinsonova teorija, Vromov model motivacije, Lokova teorija i dr.

U prvu grupu teorija motivacija spadaju teorije sadržaja - zašto teorije, koje nastoje objasniti zašto se ljudi ponašaju na određeni način. U drugu grupu teorija spadaju teorije koje prvenstveno objašnjavaju kako nastaje motivaciono ponašanje, tj kako biraju odgovarajuće ponašanje. To su procesne ili teorije očekivanja (Franceško, 2009).

Teorije sadržaja motivacije

Ove teorije su usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba (motiva) koji pokreću ljude da se ponašaju na određen način u organizacijama. To su: Maslovljeva hijerarhija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija. Abraham Maslov (1982) je otkrio da ljude u organizacijama pokreće pet vrsta potreba (motiva):

1. egzistencijalne potrebe (potreba za hranom, vodom, kisikom, spavanjem);

2. Potrebe sigurnosti (fizička sigurnost i sigurnost radnog mjesta i psihološka bezbjednost od raznih vrsta stresa, frustracije, napada);
3. Potreba za pripadanjem (socijalne potrebe- odnose se na čovjekovu potrebu da bude prihvaćen i voljen u kolektivu);
4. Potreba poštovanja - podrazumijeva čovjekovu potrebu da bude poštovan i od strane drugih u kolektivu a i od samog sebe(samopoštovanje),ova potreba uključuje i potrebu za statusom i moći;
5. Potreba samorealizacije (samoaktualizacije - podrazumijeva čovjekovu potrebu da realizuje sve svoje sposobnosti i potencijale kojima raspolaže, a odnosi se na čovjekovu težnju da postigne uspjeh u onome čime se bavi, da sposobnosti, talente i znanja koje nosi u sebi, iskoristi kroz svoj posao. Hijerarhijska uređenost ovih potreba znači da postoji redosljed zadovoljavanja. Ova teorija predstavlja harmoničan rast i razvoj potreba kroz zadovoljenje i izgrađivanje određenog nivoa potreba.

*Hertzbergova dvofaktorska teorija potreba* - zasnovan na pretpostavci da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom, predstavljaju dva odvojena kontinuma povezana različitim faktorima. Takođe, postoje higijenski motivatori i i faktori sadržaja posla. Motivatori po Herzbergu su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva poslom. U higijenske faktore spadaju svi oni faktori koji su bazični po Maslovu i djelimično potreba pripadanja.

*Teorije procesa motivacije* - su teorije koje odgovaraju na pitanje kako se pokreće ljudsko ponašanje.

*Vromova teorija očekivanja* (Vroom, 1964) - polazi od pretpostavke da je najveći dio ponašanja zaposlenih rezultat slobodnog izbora. Sam proces motivacije Vrom vidi kao kognitivni, u kome pojedinac slobodno i racionalno odlučuje, odnosno pravi izbore. Vrom uvodi tri koncepta: valencu (privlačnost nagrade za pojedinca), očekivanje( vjerovanje pojedinca da je ostvarenje ciljeva u određenoj situaciji moguće i instrumentalnost (percepcija vjerovatnoće da će rezultati dovesti do nagrade).

*Lokova teorija postavljanja ciljeva* - u osnovi predstavlja postavljanje cilja kao mehanizama motivacije. Postavljeni ciljevi govore pojedincu šta treba da ostvari. Prema Lokovoj teoriji tri mehanizma motivišu ljude: 1. specifičan i jasno postavljen cilj, 2. povratna informacija o ostvarivanju postavljenog cilja, i 3. učešće zaposlenih u postavljanju ciljeva.

*Lavlerova teorija motivacija*: 1. temelji se na vjerovanju da se aktivnost može izvesti, 2. očekivanju u vezi sa ishodom te aktivnosti, i 3. poželjnosti ishoda. Najvažniji faktori koji utiču na očekivanje pojedinca je: objektivno opažanje lične situacije, mišljenje drugih o situaciji, prethodno iskustvo u sličnim situacijama, lične karakteristike pojedinca.

*Teorija motivacije postignuća* - Mek Klilend i Atkinson (1979,1985) - posebno važna za objašnjenje motivacije za kvalitet. U domenu socijalne motivacije, motiv postignuća je najznačajniji, a usmjeren je na ličnu afirmaciju i egzistenciju. Ovaj motiv se određuje kao težnja pojedinca da se takmiči sa nekim standardom izuzetne uspješnosti ili težnja da se prevaziđu sopstvena ili tuđa dostignuća u nekoj centralnoj aktivnosti. Kod ovog motiva važna je težnja pojedinca da se istakne pred drugim ljudima. Franceško (2002) empirijski dokazuje složenost motiva postignuća.

Pregled teorija motivacije je neophodan u razumijevanju motivacionih aspekata ljudskog kapitala, koji je dinamičan i složen. U tom smislu rezultati empirijske studije Krneta, Lj. (2010) ukazuju na relacije između osobina ličnosti učenika i njihove percepcije radne efikasnosti nastavnika u BiH. Naime, problem istraživanja je širi i situiran je u prostoru istraživanja radne efikasnosti nastavnika, posebno tokom aktuelnih promjena u obrazovnom

sistemu (osnovnih i srednjih škola) i procesom usklađivanja obrazovanja sa promjenam u drugim sferama društva. Istraživanje je realizovano na uzorku od 1150 ispitanika BiH (RS i FBiH). Dobijeni rezultati istraživanja motivacije postignuća ukazuju na različit nivo motivacije postignuća i percepciji radne efikasnosti nastavnika. Brojna empirijska istraživanja i neposredno iskustvo u praksi, su pokazala da se visoka razvijenost motivacije za postignućem i zadovoljstvo u ulaganju napora tokom izvršavanja školskih obaveza, odražava pozitivno na postizanje uspjha u cjelini. Stoga se pretpostavlja da razvijenost motiva postignuća kod učenika može biti izvor razlika u percepciji radnih aktivnosti nastavnika, koje utiču na uspijeh učenika i da se može očekivati da postoji statistički značajna razlika u percepciji radnih aktivnosti efikasnog između učenika koji imaju različito razvijen motiv postignuća. Rezultati diskriminativne analize ukazuju da su utvrđene statistički značajne razlike u percepciji radnih aktivnosti nastavnika između učenika sa različitim nivom motivacije za postignuće. Tako učenici sa visokim nivom postignuća percipiraju da nastavnik u savremenoj nastavi treba da: Uspješno prenosi znanja, Podstiče razvoj darovitih, Koristi interesantne metode rade. Dobro poznaje svoju struku.

### 3 Zaključak

U diskursu globalnih procesa u svijetu i u EU, neophodno je razmatranje fenomena globalizacije i promjena koje nastaju u različitim sferama ljudskog djelovanja. Smatramo značajnim istaći relacije ljudskog kapitala, motivacije, pregleda različitih teorija o motivaciji, glavnih predstavnika na polju istraživanja motivacije: Maslov, Mek Klilend, Atkinson, Vrom, Lavrel, Lok i dr., kao i drugih analitičara društva. Brojni pristupi u definisanju pojma globalizacije predstavljaju napor da se savremeni svijet sagleda iz kritički iz različitih uglova i da nova znanja i rezultati empirijskih istraživanja na polju motivacije, upotpune objektivniju sliku savremenog društva i promjena u globalnom društvu. Takođe, rezultati empirijske studije, autorice Krneta, Lj. (2010) daju obilje empirijskih nalaza o aktuelnim društvenim promjenama u obrazovnom sistemu (BiH) i njegovog usklađivanja sa zemljama u regionu i EU.

### LITERATURA

1. Dunđerović, R. (2004). Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad: Lito studio.
2. Franceško, M. (2008). Organizaciono ponašanje. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering.
3. Krneta, D. (1997). Društvene promjene, kriza vrijednosti i vaspitno djelovanje. Naša škola, br. 1-2, Banja Luka.
4. Krneta, D. (2006). Interaktivno učenje i nastava. Banja Luka: Fakultet za društvene i političke nauke.
5. Krneta, Lj. (2013). Ličnost učenika i percepcija radne efikasnosti nastavnika. Banja Luka: Grafid.
6. Šolte, J. A. (2009). Globalizacija- kritički uvod. Podgorica: CID.
7. Vujić, D. (2004). Motivacija za kvalitet. Beograd: Centar za primjenjenu psihologiju, Društvo psihologa.

## **Komparativna analiza strukture državne pomoći u Srbiji i Sloveniji**

*UDK 341.232(497)*

*KLJUČNE REČI:* državna pomoć, komparativna analiza, Srbija, Slovenija

*POVZETEK* - Državna pomoć je oblik selektivne državne intervencije koji dovodi do favorizovanja primaoca pomoći u odnosu na konkurenciju. Otuda je neophodno kontrolisanje dodeljivanja državne pomoći i njeno usmeravanje u skladu sa određenim principima. U radu je izvršena komparativna analiza dodeljene državne pomoći u zemlji članici Evropske unije (Sloveniji) i zemlji potencijalnoj članici (Srbiji). Cilj je identifikovanje odstupanja i ocenjivanje u kom stepenu ove zemlje svoju državnu pomoć usmeravaju na način koji je u skladu sa određenim pravilima vezanim za ukupni nivo i strukturu državne pomoći.

*UDC 341.232(497)*

*KEY WORDS:* state aid, comparative analysis, Serbia, Slovenia

*ABSTRACT* - State aid is a form of selective government intervention that leads to favouring the aid recipient in relation to the competition. Hence, it is necessary to control the allocation of state aid and its direction in accordance with certain principles. This paper presents a comparative analysis of granted state aid in an EU member country (Slovenia) and in a potential member country (Serbia). The goal is to identify variations and evaluate the extent to which the countries direct its state aid in a way that complies with the rules regulating the overall level and structure of state aid.

### **1 Uvod**

Državna pomoć koja na tržištu može narušiti konkurenciju između onih ekonomskih subjekata koji primaju i onih koji ne primaju državnu pomoć mora biti kontrolisana. Državnu pomoć je neophodno usmeravati na način koji će obezbediti što veće koristi od dodeljene državne pomoći uz što manje negativnih efekata i narušavanja konkurencije (Krstić, Stanišić, 2013). Evropska komisija, kao organ koji je nadležan za kontrolu državne pomoći na nivou Evropske unije (EU), preporučuje zemljama članicama da pojačaju napore za smanjenje opšteg nivoa državne pomoći i dodatno se angažuju na njenom boljem usmeravanju. Pod boljim usmeravanjem se podrazumeva veća efikasnost upotrebe državnih sredstava dodeljenih u obliku državne pomoći. Veća efikasnost se obezbeđuje prelaskom sa podrške pojedinim preduzećima ili sektorima na podsticanje ciljeva koji su od interesa za EU kao celinu, kao što su zapošljavanje, zaštita životne sredine, obuka, istraživanje i razvoj. Osim za zemlje članice EU, ovakav način usmeravanja državne pomoći validan je i za zemlje potencijalne članice, kao što je Srbija. U radu se ocenjuje dostignuti stepen u kome Srbija i Slovenija deluju u skladu sa navedenim preporukama dodeljivanja državne pomoći.

### **2 Metodološke osnove**

#### *2.1 O kategorijama državne pomoći*

Osnovna je podela državne pomoći na horizontalnu, regionalnu i sektorsku. Svaka od osnovnih kategorija državne pomoći obuhvata širok spektar ciljeva čijoj realizaciji državna pomoć doprinosi.

Horizontalna državna pomoć namenjena je svim preduzećima u jednoj privredi, a ne izabranim i unapred određenim sektorima i regionima. Smatra se vidom državne pomoći koja ima najmanji destruktivni uticaj na uslove konkurencije. Državna pomoć koja se horizontalno



dodeljuje svim sektorima manje je selektivna od ostalih oblika državne pomoći. Otuda preovladava mišljenje da su pozitivni efekti horizontalne državne pomoći i njihov doprinos u rešavanju neuspeha na tržištu mnogo veći od njihovog negativnog uticaja na konkurenciju (Wishlade and Michie, 2009, p. 24). Često se ističe da horizontalna državna pomoć efikasno koriguje tržišne nedostatke i doprinosi rastu društvenog blagostanja (Kesner – Škreb, 2011, p. 1). Sve su to razlozi zbog kojih nadležne institucije za kontrolu državne pomoći nastoje da nametnu pravila po kojima će se državna pomoć u što većoj meri preusmeravati od sektorske ka horizontalnoj. Svako povećanje procenta učešća horizontalne državne pomoći u ukupnoj strukturi pomoći ocenjuje se kao pozitivan trend. Horizontalna državna pomoć usmerena je na: istraživanje i razvoj (R&D); zaštitu životne sredine; pomoć malim i srednjim privrednim subjektima (MSP); sanaciju i restrukturiranje privrednih subjekata u teškoćama; zapošljavanje; usavršavanje; kulturu; obezbeđivanje rizičnog kapitala (Uredba o pravilima za dodelu državne pomoći). Regulisanje horizontalne državne pomoći ima za cilj balans između nesumnjivo velikog značaja navedenih ciljeva i opasnosti da u želji za njihovim ostvarenjem država naruši konkurenciju na tržištu.

Regionalna državna pomoć se dodeljuje sa ciljem podsticanja privrednog razvoja nerazvijenih, odnosno manje razvijenih regiona. Poseban motiv za usmeravanje državne pomoći ka određenim regionima jeste izuzetno nizak životni standard ili velika nezaposlenost. Dodeljuje se privrednim subjektima u regionima gde se ulaganja smatraju opravdanim zbog postojanja ekonomskih, prirodnih, socijalnih, demografskih i/ili drugih nedostataka. Ova kategorija državne pomoći podrazumeva mere koje podstiču ekonomsku aktivnost i na taj način doprinose smanjenju ili eliminisanju regionalnih neravnomernosti i u mnogim zemljama beleži značajne iznose (Wishlade, 2008, p. 754). Regionalna državna pomoć je usmerena na hendikepe ugroženih, odnosno manje razvijenih regiona. Ova geografska specifičnost pravi razliku između regionalne pomoći i drugih oblika horizontalne pomoći kao što je pomoć za istraživanje, razvoj, inovacije, zapošljavanje, zaštitu životne sredine (European Commission, 2006, p. 13). Regionalna državna pomoć obuhvata tri osnovne kategorije: regionalnu investicionu državnu pomoć, regionalnu državnu pomoć novoosnovanim malim privrednim subjektima i operativnu regionalnu državnu pomoć (European Commission, 2009, p. 3).

Sektorska državna pomoć je namenjena unapred određenim, odnosno poznatim privrednim subjektima u pojedinim delatnostima, odnosno sektorima. Sektorska državna pomoć nosi veću potencijalnu opasnost narušavanja konkurencije u odnosu na horizontalnu usled izrazito selektivnog karaktera. Takođe, ovaj vid državne pomoći nije usmeren na ispravljanje neuspeha na tržištu. Sve napred navedeno može, pored izrazitog destruktivnog uticaja na konkurenciju, imati jako negativan uticaj na efikasnost ukupne privrede. Postoje mišljenja da ovaj vid pomoći favorizovanjem jednog, obično manje efikasnog preduzeća, redukuje društveno blagostanje (Kesner – Škreb, 2011, p. 1). Zbog toga je privremeni karakter sektorske državne pomoći neophodan da bi ona imala pozitivne efekte.

## *2.2 Predmet i cilj istraživanja*

Sistem kontrolisanja državne pomoći EU, kao najefikasniji postojeći sistem, iskristalisao je dva osnovna pravila u dodeli državne pomoći. Ova dva pravila se mogu podvesti pod princip “manja, a bolje usmerena državna pomoć” koji je produkt najnovijih rešenja i reformi u oblasti kontrole državne pomoći (European Commission, 2005). Prvo pravilo se odnosi na nivo ukupne državne pomoći. Postoji opšte prihvaćen stav da zemlje treba da teže ka što manjem apsolutnom i relativnom nivou državne pomoći. Drugo pravilo se odnosi na strukturu državne pomoći. Kada je reč o strukturi, zagovara se preusmeravanje državne pomoći od

sektorskih ka horizontalnim ciljevima dodele (Stojanović i dr., 2013, str. 106). Ova pravila validna su za zemlje članice EU (samim tim i za Sloveniju). Međutim, navedeni princip i pravila zagovaraju se i u zemljama potencijalnim članicama EU. S obzirom na težnju Srbije ka članstvu u EU i ka usklađivanju svih segmenata ekonomske politike sa pozitivnom evropskom praksom, Srbija ima obavezu da poštuje navedena pravila i da koordinira dodeljenu državnu pomoć u skladu sa njima.

U skladu sa tim, u radu su koncipirane sledeće polazne hipoteze:

H1: Postoji trend smanjenja nivoa ukupne državne pomoći u analiziranim zemljama.

H2: Postoji trend povećanja horizontalne državne pomoći na račun smanjenja sektorske državne pomoći u analiziranim zemljama.

Empirijsku osnovu istraživanja čine izveštaji Evropske komisije, kao tela merodavnog za kontrolu državne pomoći na nivou EU, o dodeljenoj državnoj pomoći u zemljama članicama i izveštaji Komisije za kontrolu državne pomoći Republike Srbije. Istraživanjem je obuhvaćen period od 2005. do 2011. godine kako bi se omogućila komparativna analiza podataka. Naime, podaci o dodeljenoj državnoj pomoći u Republici Srbiji dostupni su počev od 2005. godine.

### **3 Rezultati analize i diskusija**

Pravila koja nalažu što manji iznos državne pomoći i promenu njene strukture, u smislu što većeg učešća horizontalne državne pomoći, validni su i za zemlje članice i za zemlje potencijalne članice EU. Kreatori politike državne pomoći, ali i kreatori ostalih relevantnih politika i Srbije i Slovenije (poput politike regionalnog razvoja, investicione politike, politike zapošljavanja, politike zaštite konkurencije i drugih) moraju biti fokusirani na ova dva osnovna zadatka. Naredna analiza ocenjuje stepen ispunjenosti ovih zahteva u Srbiji i Sloveniji.

U tabeli 1 prikazano je učešće državne pomoći u bruto društvenom proizvodu (BDP) i struktura državne pomoći u Srbiji u periodu 2005 – 2011. godina i, u cilju komparacije, učešće i struktura državne pomoći na nivou EU u 2011. godini.

Tabela 1: Struktura dodeljene državne pomoći u Srbiji (2005 – 2011) i EU (2011)

Vrsta državne pomoći	Srbija							EU 27
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
Ukupna državna pomoć (kao % BDP)	1.57	1.86	2	1.91	2.86	2.64	2.6	0.51
Sektorska državna pomoć (kao % ukupne)	44.6	29.2	19.5	25.7	17.3	26.7	27.9	10
Horizontalna državna pomoć (kao % ukupne)	55.4	70.8	80.5	74.3	82.7	73.3	72.1	90
Zaštita životne sredine	0	0	0	0	0	0	4	23
Regionalni razvoj	8.6	2.8	4.4	6	4.4	43.7	51.6	26
Istraživanje, razvoj i inovacije	0	0	0.3	0	0	0	0.1	19
Obuka	4.8	0.1	6.2	0	0	0	0	1
Zapošljavanje	2.4	12.5	6.4	10.5	18.2	8	0.7	3
MSP	10.3	29.1	36.1	36	41.7	0.7	0	6
Ostalo <sup>1</sup>	29.1	26.3	27.4	21.8	18.3	10.3	15.5	11

Izvor: Komisija za kontrolu državne pomoći Republike Srbije, <http://www.mfp.gov.rs/>; Evropska komisija, <http://ec.europa.eu/>.

Za razliku od prakse EU, gde je učešće državne pomoći u BDP 2011. godine iznosilo svega 0.51 %, Srbiju karakteriše relativno visoko učešće u svim godinama posmatranog perioda. Učešće državne pomoći u BDP je čak preko 2 % nakon 2008. godine. Kada je u pitanju struktura državne pomoći, zabeležene su izvesne pozitivne tendencije. Nakon visokog učešća sektorske državne pomoći u strukturi ukupne pomoći 2005. godine od 44.6 %, učešće ovog vida pomoći se postepeno smanjivalo u narednim godinama. Najniže učešće od 17.3 % zabeleženo je 2009. godine. Međutim, umesto da se ovakav pozitivan trend nastavi i u narednim godinama, 2010. i 2011. godine opet dolazi do povećanja učešća sektorske državne pomoći. Kada je u pitanju struktura, odnosno ciljevi dodele horizontalne državne pomoći, može se uočiti da su ciljevi poput istraživanja, razvoja i inovacija, zaštite životne sredine i obuke u Srbiji, za razliku od prakse EU, gotovo u potpunosti zanemareni u čitavom posmatranom periodu (Krstić i dr., 2012, str. 217).

U tabeli 2 prikazano je učešće državne pomoći u BDP i struktura državne pomoći u Sloveniji u periodu 2005 – 2011. godina. Takođe su dati i podaci o državnoj pomoći u EU kao celini, ukupno i po vrstama, u 2011. godini.

<sup>1</sup> Kategorija ostalo u Srbiji uključuje i *državnu pomoć za sanaciju i restrukturiranje* i to značajni procenat (2005 – 25.3%; 2006 – 25.5%, 2007 – 26.7%; 2008 – 20.3%; 2009 – 9.2%; 2010 – 11%; 2011 – 7.4%). Na nivou EU ova kategorija je klasifikovana kao sektorska državna pomoć. Ukoliko bi se i u Srbiji izvršila prekvalifikacija ove vrste državne pomoći došlo bi do još manjeg učešća horizontalne državne pomoći u ukupnoj, na račun povećanja učešća sektorske državne pomoći.

Tabela 2: Struktura dodeljene državne pomoći u Sloveniji (2005 – 2011) i EU (2011)

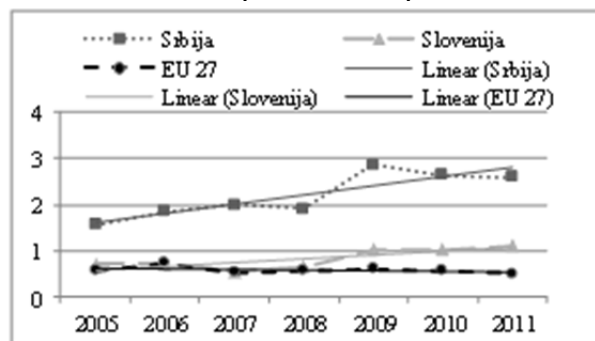
Vrsta državne pomoći	Slovenija							EU 27
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
Ukupna državna pomoć (kao % BDP)	0.72	0.73	0.56	0.66	1.04	1.03	1.11	0.51
Sektorska državna pomoć (kao % ukupne)	13	12	16	11	7	5	4	10
Horizontalna državna pomoć (kao % ukupne)	87	88	84	89	93	95	96	90
Zaštita životne sredine	11.5	3.2	15.9	15.2	8.7	17.0	21.2	23
Regionalni razvoj	31.8	31.2	31.6	46.3	49.7	30.4	41.2	26
Istraživanje, razvoj i inovacije	18.2	13.3	17.4	12.3	24.1	35.0	22.6	19
Obuka	1.2	1.3	2.8	0.5	0.1	0.2	1.2	1
Zapošljavanje	11.9	11.2	6.0	1.2	4.5	6.3	4.1	3
MSP	7.4	19.9	2.3	1.3	0.6	0.3	0.3	6
Ostalo <sup>2</sup>	5	7.9	8	12.2	5.3	5.8	5.4	11

Izvor: Evropska komisija, <http://ec.europa.eu/>.

U Sloveniji je takođe, za razliku od intencije i prakse EU, zabeležen porast učešća ukupne državne pomoći u BDP u posmatranom periodu. Međutim, Slovenija ima izuzetno povoljnu strukturu državne pomoći, koja je, slobodno se može reći, povoljnija i od strukture u EU kao celini. U posmatranom periodu je kontinuirano opadalo učešće sektorske državne pomoći na račun povećanja horizontalne državne pomoći. Tako je učešće sektorske državne pomoći u EU svedeno na svega 4 % 2011. godine (učešće sektorske državne pomoći u EU iste godine je 10%). Analogno praksi Evropske unije, u dodeli horizontalne državne pomoći značajna pažnja je posvećena ciljevima istraživanja i razvoja i zaštite životne sredine.

Na narednim slikama dat je komparativni prikaz državne pomoći ukupno i po vrstama u Srbiji, Sloveniji i EU.

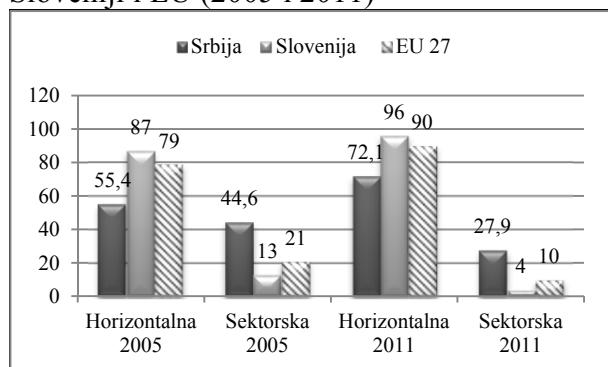
Slika 1: Trend ukupne državne pomoći kao % BDP u Srbiji, Sloveniji i EU (2005 – 2011)



Izvor: Komisija za kontrolu državne pomoći Republike Srbije, <http://www.mfp.gov.rs/>; Evropska komisija, <http://ec.europa.eu/>.

<sup>2</sup> Kategorija ostalo u Sloveniji u najvećoj meri uključuje državnu pomoć za kulturu.

Slika 2: Trend horizontalne i sektorske državne pomoći kao % ukupne pomoći u Srbiji, Sloveniji i EU (2005 i 2011)



Izvor: Komisija za kontrolu državne pomoći Republike Srbije, <http://www.mfp.gov.rs/>; Evropska komisija, <http://ec.europa.eu/>.

Na slici 1 se može uočiti rastući trend procentualnog učešća ukupne državne pomoći u BDP u Srbiji i Sloveniji u posmatranom periodu. Obrnuta tendencija je zabeležena u EU. Kada je u pitanju struktura državne pomoći (slika 2), i Srbija i Slovenija i EU kao celina beleže smanjenje učešća sektorske državne pomoći, odnosno povećanje učešća horizontalne državne pomoći 2011. godine u odnosu na 2005. Međutim, učešće sektorske državne pomoći u Srbiji je još uvek na visokom nivou u odnosu na pozitivnu praksu Slovenije i Evropske unije.

Imajući u vidu napred prezentovane rezultate analize može se zaključiti da je hipoteza H1 odbačena. Postoji trend povećanja ukupne državne pomoći u Srbiji i Sloveniji. Hipoteza H2 je potvrđena. I u jednoj i u drugoj zemlji je zabeleženo predefinisanje strukture državne pomoći u korist horizontalne državne pomoći.

#### 4 Zaključak

Osnovna podela državne pomoći je podela na horizontalnu, regionalnu i sektorsku državnu pomoć. Činjenica da se horizontalna državna pomoć ne dodeljuje unapred odabranim sektorima ili regionima i njena dostupnost većem broju privrednih subjekata čini je manje selektivnom u odnosu na druge dve kategorije državne pomoći. Time je i više opravdana, s obzirom na manje mogućnosti narušavanja konkurencije. Horizontalna državna pomoć usmerena je na one ciljeve koji su okosnica održivog privrednog razvoja zemlje (istraživanje, razvoj i inovacije, mala i srednja preduzeća), ili je u funkciji podrške i unapređenje često marginalizovanih ciljeva razvoja (zaštita životne sredine, usavršavanje, zapošljavanje lica koja se teže zapošljavaju ili lica sa invaliditetom). Otuda i intencija institucija za kontrolu državne pomoći da se uporedo sa smanjenjem opšteg nivoa državne pomoći vrši i njeno prestrukturiranje, u smislu većeg učešća horizontalne pomoći.

I pored nešto višeg učešća ukupne državne pomoći u bruto društvenom proizvodu u odnosu na onaj koji beleži EU kao celina, Slovenija je zemlja sa efikasnim sistemom kontrole državne pomoći. Ova zemlja beleži izuzetno visoko učešće horizontalne državne pomoći kao najpovoljnije kategorije u ukupnoj strukturi (96 % u 2011. godini). Za razliku od Slovenije, Srbiju karakteriše i izuzetno visoko učešće ukupne državne pomoći u BDP i nepovoljna struktura pomoći. Sektorska državna pomoć još uvek ima visoko učešće u Srbiji. Pred kreatorima politike državne pomoći i kreatorima ostalih relevantnih politika stoji obaveza da se u narednom periodu ova kategorija uskladi sa pozitivnom praksom EU zemalja. Jedino se

na taj način može obezbediti da pozitivni efekti državne pomoći, u smislu njenog doprinosa razvojnim ciljevima, prevazilaze negativne efekte narušavanja konkurencije na tržištu.

## LITERATURA

1. European Commission (2005). State Aid Action Plan: Less and better targeted state aid: a roadmap for state aid reform 2005–2009, Consultation document.
2. European Commission (2006). Guidelines on National Regional Aid for 2007-2013, Official Journal of the European Union (2006/C 54/08).
3. European Commission (2009). Communication from the Commission concerning the criteria for an in-depth assessment of regional aid to large investment projects, Official Journal of the European Union (2009/C 223/02).
4. Evropska komisija. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/>.
5. Kesner-Škreb, M. (2011). Industrial policy and State Aid in Croatia. Newsletter, An Occasional Publication of Institute of Public Finance. No. 55, pp. 1-7.
6. Komisija za kontrolu državne pomoći Republike Srbije. Spletna stran: <http://www.mfp.gov.rs/>.
7. Krstić, B. in Stanišić, T. (2013). Analysis of positive and negative effects of state aid for the period of the global economic crisis in the EU and Serbia. Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions. Niš: Faculty of Economics.
8. Krstić, B., Jovanović, S., Stanišić, T., Stojanović, M. (2012). Državna pomoć – instrument za zaštitu životne sredine u Srbiji i Evropskoj uniji, *Ekonomске teme*, 50, št. 2, str. 205-220.
9. Stojanović, B., Stanišić, T., Radivojević, V. (2013). Institucionalni kapacitet sistema kontrolisanja državne pomoći u Evropskoj uniji i Republici Srbiji. *Institucionanlne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije*. Kragujevac, str. 89-109.
10. Uredba o pravilima za dodelu državne pomoći (2010). Službeni glasnik RS, br. 13. 100.
11. Wishlade, F. G. (2008). Competition and cohesion – coherence or conflict? *European Union Regional State Aid Reform Post 2006, Regional Studies*, 42, št. 5, str. 753-765.
12. Wishlade, G. F., Michie, M. (2009). Pandora's box and the Delphic oracle: EU Cohesion Policy and State Aid Compliance. *IQ-Net Tematic paper 24*, št. 2. European Policies Research Centre.

## Vloga menedžmenta zdravstvene nege pri preprečevanju izgorelosti

UDK 331.442:614.2

**KLJUČNE BESEDE:** menedžment, zdravstvena nega, izgorevanje

**PRISPEVEK** - Prispevek obravnava izgorevanje zaposlenih v zdravstveni negi v domovih za starejše. Opisuje vlogo menedžmenta pri prepoznavanju dejavnikov tveganja in vlogo pri preprečevanju izgorevanja. Za zbiranje podatkov smo oblikovali dva modificirana vprašalnika: MBI obravnava izgorelost pri delu, vprašalnik JDI pa obravnava zadovoljstvo pri delu. Koeficient Cronbach alfa je pri vseh agregatnih dimenzijah presegel 0.70. Kolmogorov-Smirnov test normalnosti je pokazal, da se komponente izčrpanosti ne porazdeljujejo normalno. Čustvena izčrpanost:  $Z = 6,86$ ,  $p = 0,00$ ; depersonalizacija:  $Z = 1,86$ ,  $p = 0,00$  in znižana osebna izpolnitev:  $Z = 2,43$ ,  $p = 0,00$ . Z bivariantno regresijo smo pridobili statistično značilne povezave med pari: čustvena izčrpanost in depersonalizacija (sig. 0,00, Pearsonov korelacijski koeficient 0.49), znižana osebna izpolnitev in zadovoljstvo z delom (sig. 0,00, Pearsonov korelacijski koeficient 0.82). Uporabili smo neeksperimentalno kvantitativno metodo raziskovanja z opisno kategorijo. Ugotavljali smo psihično in fizično obremenjenost pri delu, neskladja odnosov med oskrbovanci, nadrejenimi, sodelavci in svojci ter podcenjenost tega dela v družbi.

UDC 331.442:614.2

**KEY WORDS:** management, health care, burnout, prevention  
**ABSTRACT** - The paper deals with the burnout of employees in nursing homes for the elderly. It describes the role of management in identifying risk factors and the role in the prevention of burnout. For the collection of data, we designed two modified questionnaires: MBI deals with burnout at work, the JDI questionnaire deals with job satisfaction. The Cronbach alpha coefficient exceeded 0.70 in all the aggregate dimensions. The Kolmogorov-Smirnov test of normality showed that the exhaustion components are not distributed normally. Emotional exhaustion:  $Z = 6.86$ ,  $p = 0.00$ ; depersonalisation:  $Z = 1.86$ ,  $p = 0.000$  and reduced personal fulfilment:  $Z = 2.43$ ,  $p = 0.000$ . Based on bivariate regression, we obtained a statistically significant correlations between the following pairs: emotional exhaustion and depersonalisation (sig. 0.00, Pearson's correlation coefficient 12:49), reduced self-fulfilment and job satisfaction (sig. 0.00, Pearson's correlation coefficient-0.82). We used a non-experimental quantitative research method with a descriptive category of research. We have found physical and psychological burden at work, disparities in the relations between people in care, superiors, colleagues and relatives, and the undervaluation of labour in the society

### 1 Uvod

Počutje, zdravje in varnost zaposlenega niso odvisni samo od zakonodaje države, ampak so odvisni tudi od delavca in delodajalca (Williams, 2005, v Logar, 2012). Odziv posameznika na preobremenitev se kaže kot stres. Osnova za preprečevanje posledic stresnih situacij je celoten slog življenja, ki je v skladu s človekovimi telesnimi potrebami, čustvenimi težnjami in njegovimi socialnimi vrednotami (Tomori, 2000). Sodobni koncept varovanja zdravja delavcev zajema vsa načela in ukrepe aktivnega zdravstvenega varstva delavcev, ki obravnavajo odnos med zaposlenimi in delovnim mestom ter zdravjem in boleznijo. Fengler, (2007) meni, da se delovne obremenitve zaposlenih povečujejo. Da se odgovor na prevelike zahteve dela in delovnega okolja kaže kot stres, ki nastane zaradi razkoraka med zahtevami dela in delovnega okolja ter zmogljivostjo delavca. Pomembno je sprotno reševanje različnih stisk, ki nastajajo v zvezi z delom in konstruktivno reševanje konfliktov, ki nastajajo v medsebojnih odnosih. Pomaga že pogovor s sodelavcem ali predpostavljenim, partnerjem ali prijateljem. Prav tako je pomembno sprejemanje in upoštevanje lastnih objektivnih in subjektivnih meja (Kastelic, 2011). Videmšek et al. (2009) menijo, da je dojemanje stresorjev odvisno od posameznika in njegovih značilnosti, trajanje stresa, moč in pogostost. Analiza potreb medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v zdravstvenih institucijah je pokazala, da primanjkuje povprečno od 19 do 22 % medicinskih sester oz. zdravstvenih tehnikov (Bregar, 2010). Zadovoljenost materialnih, socialnih in osebnotnih potreb označuje kakovost delovnega življenja (Čuk, 2007). Sodobni koncept varovanja zdravja delavcev zajema vsa

načela in ukrepe aktivnega zdravstvenega varstva delavcev, ki obravnavajo odnos med zaposlenimi in delovnim mestom ter zdravjem (Videmšek et al., 2009). V Sloveniji so zaposleni v zdravstveni negi zelo obremenjeni. Delodajalci zaznavajo povezane večje stroške dela, težje zagotavljanje nivoja storitev zaradi odsotnosti ali bistveno manjšo zavzetost za delo ter povečano število napak (Bregar, 2010). Zaposleni v socialnovarstvenih zavodih se vsakodnevno ukvarjajo s socialnimi, psihološkimi in zdravstvenimi problemi oskrbovancev, pacientov, pa tudi z lastnimi. Zdravstvena nega vključuje naloge, ki so neprijetne in lahko povzročajo strah (Leskovic in Vukovič, 2010). Sindrom izgorevanja pri zaposlenih ima izjemno zaskrbljujoče dimenzije. Splošna percepcija med zaposlenimi v socialnovarstvenih zavodih je, da je izgorevanje zelo razširjen pojav in da večina na delovnih mestih ni zadovoljna. Neposredne posledice za zaposlene so bolezni, trajne ali prehodne okvare zdravja in zmanjšana plačila zaradi bolniških odsotnosti (Leskovic in Leskovar, 2012).

## 2 Metodologija

V raziskavi smo iskali odgovore na raziskovalna vprašanja, povezana z izčrpanostjo, in sicer:

- ali se doživljanje izčrpanosti pomembno razlikuje glede na spol in starost negovalnega osebja, osnovni poklic negovalnega osebja, delovne pogoje;
- ali se doživljanje izčrpanosti negativno povezuje z zadovoljstvom pri delu;
- ali se doživljanje izčrpanosti pozitivno povezuje s psihosomatskimi simptomi in obolenji.

Od 500 poslanih vprašalnikov je bilo vrnjenih in primernih za analizo 228 (45,6 % odzivnost). Od 259 intervjujev je bilo primernih za analizo 228 (88 %). Statistična analiza je bila izdelana s programom SPSS.

Raziskava je bila izvedena v letih 2009 in 2010 v desetih naključno izbranih domovih za starejše občane, in sicer: Ljubljana Center, Ljubljana Tabor in Poljane, Ljubljana Šiška Ljubljana Bežigrad, Kočevje, Sežana, Črnomelj, Domžale, Litija, Dom ob Savinji Celje in Obalni dom v Kopru.

Izvedli smo bivariantno regresijo za spremenljivke: čustvena izčrpanost, depersonalizacija, znižana osebna izpolnitev, zadovoljstvo z delom, delovni pogoji ter odnos do oskrbovancev. Statistično signifikantne povezave so med pari: čustvena izčrpanost in depersonalizacija (sig. 0,00, Pearsonov korelacijski koeficient 0.49) in znižana osebna izpolnitev in zadovoljstvo z delom (sig. 0,00, Pearsonov korelacijski koeficient -0.82). Za testiranje hipotez smo uporabili Kolmogorov-Smirnov test.

## 3 Rezultati raziskave in interpretacija

Anketiranci menijo, da so večinoma zelo angažirani na delu (80,4 %), manjši delež jih je včasih (17,9 %) in le nezaten delež stalno (1,7 %). Nekaterim preiskovancem se dogaja, da se v službi počutijo lene. Delo se jim zdi premalo plačano (78,6 %), imajo občutek, da je delo umazano (stalno 39 %, včasih 21,1 %), menijo, da je delo premalo cenjeno (78 % stalno, 16 % občasno) in da je delo vredno truda (55,2 %). V odnosu oskrbovancev do anketirancev smo zaznali neprijaznost (1,2 %), nesramnost (stalno 5,3 %, občasno 62,6 %), indiferentnost do mnenja oskrbovancev o anketirancu (stalno 8,8 %, občasno 11,2 %), občutek, da morajo »požreti« veliko nesramnosti (stalno 39,6 %, občasno 40,8 %). Anketiranci navajajo težave s svojci oskrbovancev (stalno 44,2 %, včasih 4,4 %), o starosti menijo, da je osamljeno življenjsko obdobje (45,7 %) in ni lepo življenjsko obdobje (77,3 %).



Pri merjenju zadovoljstva z delom smo ugotovili, da si 84,0 % anketiranih želi spremembe na delovnem mestu, le 16,0 % pa jih je odgovorilo, da bi stvari pustili enake. Skupini posameznikov, ki menijo, da je delo psihično naporno, in posameznikov, ki menijo, da delo ni psihično naporno, sta dokaj izenačeni. Ugotovili smo, da so delovni pogoji negovalnega osebja odvisni od odnosa oskrbovancev do osebja in od možnosti pogovora z nadrejenim oz. sodelavcem. Od vseh vprašanih jih 84,0 % meni, da je odnos oskrbovancev do osebja prijazen, in le 16,0 % vseh vprašanih meni, da je odnos oskrbovancev do negovalnega osebja nesramen.

Analiza posledic sindroma izgorevanja za člane zdravstvenonegovalnega osebja je pokazala, da psihosomatskih simptomov ni imelo 20,2 % anketiranih, enega ali več pa 79,8 %. Povezanost med številom psihosomatskih simptomov in doživljanjem izčrpanosti je tudi statistično pomembna, kar pomeni, da višje kot je število psihosomatskih simptomov, višja je stopnja izčrpanosti pri zaposlenih.

Pri testiranju treh komponent izčrpanosti glede na starostno skupino (do 33 in nad 33 let starosti) so nivoji signifikantnosti med 0,226 in 0,558. Statistično pomembnih razlik v doživljanju treh komponent izčrpanosti med opazovanima skupinama nismo ugotovili. Nekoliko večjo izčrpanost pri vseh treh komponentah doživlja starostna skupina nad 33 let.

Naša ugotovitev se ne sklada z ostalimi raziskavami, ki so v glavnem poročale o tem, da mlajši zaposleni poročajo o višji izgorelosti v primerjavi s tistimi, ki so starejši od 33 ali 40 let (Maslach, Schaufeli in Leiter, 2001). Spremenljivke, ki se nanašajo na doživljanje izčrpanosti, smo razvrstili v tri skupine: čustvena izčrpanost, depersonalizacija in znižana osebna izpolnitev. Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve je pokazal, da se te tri komponente izčrpanosti ne porazdeljujejo normalno. Testiranje hipotez o nepomembnosti razlik glede na spol in starost je pokazalo, da se vse tri komponente izčrpanosti nepomembno razlikujejo glede na spol. Nivoji signifikantnosti so med 0,174 in 0,716. Moški v poprečju kažejo večjo čustveno izčrpanost in znižano osebno izpolnitev, ženske pa večjo depersonalizacijo.

Pomembne razlike med poklici so se pokazale pri čustveni izčrpanosti in depersonalizaciji. Najvišjo čustveno izčrpanost doživljajo čistilke, najnižjo pa bolničarji. Najvišjo raven depersonalizacije doživljajo fizioterapevti, najnižjo pa bolničarji. Najvišjo raven znižane osebne izpolnitve doživljajo fizioterapevti, pomočnice direktorja za ZN in delovni terapevti, delovni inštruktorji, najnižjo pa bolničarji. Pomembne razlike med poklici so se pokazale pri čustveni izčrpanosti in depersonalizaciji. Ker so nekateri poklici manj pogosti, smo test ponovili samo za skupine zdravstvenih tehnikov, negovalcev in diplomiranih medicinskih sester. V tem primeru se je pomembna razlika pokazala le pri depersonalizaciji, medtem ko pri čustveni izčrpanosti in znižani osebni izpolnitvi statistično pomembnih razlik nismo ugotovili.

Doživljanje izčrpanosti in zadovoljstvo z delom nista statistično značilna pri stopnji tveganja 5 % na komponentah depersonalizacije in znižane osebne izpolnitve, medtem ko na komponenti čustvene izčrpanosti prihaja do statistično pomembnih razlik med obema skupinama zaposlenih, ki bi zadovoljivo pojasnila odnos med izgorelostjo in zadovoljstvom pri delu

## 4 Zaključek

Organizacijske spremembe na delovnih področjih so nujne, vendar so neučinkovite, če se posameznik ne nauči zahtevanih tehnik vedenja. Prednost preventivnega pristopa je tudi v tem, da pospešuje pozitivno predanost delu. Najpomembnejše je, da se vse zaposlene v organizaciji podpira v njihovem prizadevanju za popolnostjo. Poleg tega, da ima organizacija motivirane in izurjene delavce, je vsakodnevna naloga menedžmenta, da odstrani ovire za učinkovito delo, njegova dolgoročna naloga pa je razviti takšno organizacijsko okolje, ki delavcem zagotavlja še učinkovitejšo podporo. Pomemben cilj ni le reševanje problemov, temveč tudi ustvarjanje novih možnosti (Stanković, 2004).

Če želimo slediti učinkoviti organizacijski strategiji, moramo najprej oceniti raven izgorevanja in predanosti delu med zaposlenimi. Nato pa obseg neskladij med zaposlenimi in delovnimi mesti po modelu šestih področij ter odnos med vodilnimi strukturami, procesi in šestimi področji. Izboljšati moramo komunikacijo v vseh smereh in na vseh ravneh organizacije ter omogočiti uvajanje organizacijskih sprememb, ki pospešujejo povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje. Izgorelost bi se namreč morala znižati takrat, ko organizacija uvede ustrezne spremembe, s katerimi se zvišuje prilagojenost in predanost delu.

Doživljanje izčrpanosti pri delu in pojav psihosomatskih motenj se statistično pomembno povezuje. Ugotovili smo, da so koeficienti korelacije večji pri povezanosti psihosomatskih simptomov s čustveno izčrpanostjo kot z izgorelostjo samo.

Potrdili smo, da se doživljanje izgorelosti na našem vzorcu pozitivno in statistično pomembno povezuje s psihosomatskimi simptomi, tako v preteklosti kot v zadnjem letu. O pozitivni povezanosti med izgorelostjo in psihosomatskimi simptomi so govorili in poročali Almborg, B., Grafström, M. in Winblad, B. (1997). Poleg tega pa med pregledom tuje in slovenske literature nismo zasledili raziskav, ki bi omenjeno povezanost zanikale. Večina avtorjev meni, da so psihične težave izvor psihosomatskih bolezni (Schwartz, 2000).

## LITERATURA

1. Almborg, B., Grafström, M., Winblad, B. (1997). Caring for demented elderly person – burden and burnout among care giving relatives. *Journal of Advanced Nursing*, 25, str. 109-116
2. Bregar, B. (2010). Kadrovske stiske zaposlenih v bolnišnični zdravstveni negi - vidik kakovosti in varnosti. *Kakovostna zdravstvena obravnava skozi izobraževanje, raziskovanje in multiprofesionalno povezovanje - prispevek k zdravju posameznika in družbe*. *Ensurinig qualityhe healthcare through provision education, reseach, and a multi-profssional approach-towards better health of individuals and society*. V: Skela-Savič, B., Hvalič Touzery, S., Skinder Savič, K. in Zorc, J. (ur.): Zbornik predavanj z recenzijo. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, str. 223.
3. Čuk, V. (2007). Izgorevanje in delovne obremenitve medicinskih sester. *Izgorevanje - stiska ali izziv*. Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Nova Gorica.
4. Fengler, J. (2007). *Experiential education and self concept development*. Alanus University of Arts and Social Sciences, Alfter / Bonn, Germany, 1-3.
5. Kastelic, M. (2011). *Zadovoljstvo zaposlenih v socialno varstvenih zavodih kot dejavnik proti izgorevanju pri delu*. Magistrsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

6. Leskovic, L., Leskovar, R. (2012). Povezanost psihosomatskih simptomov z izgorevanjem zaposlenih v zdravstveni negi. V: Skela-Savič, B., Hvalič Touzery, S., Skinder Savič, K. in Zorc, J. (ur.). Zbornik predavanj z recenzijo. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, str. 241-248.
7. Leskovic, L., Vukovič, G. (2010). Psihične obremenitve na delovnem mestu in načini soočanja z njimi v domovih za starejše občane. V: Kern, T., Rajkovič, V., Paape, B., Ferjan, M. (ur.). Človek in organizacija: zbornik 29. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti. Kranj: Moderna organizacija, str. 777-783.
8. Logar, T. (2012). Ljudje kot sredstva in izkoriščanje v osebnih odnosih. Pribac, I. (ur.). Ljubljana: Krtina, str. 175.
9. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, str. 397-422.
10. Schwartz, G. E. (2000). Psychosomatic illness. V: Kadzin, A. E. (ur.). *Encyclopedia of psychology*. Washington, London: American Psychological Association, Oxford, str. 456-457.
11. Stanković, T. (2004). Izgorevanje na delovnem mestu, *Edupool*, e-mesečnik za strokovni razvoj, 1, št. 3.
12. Tomori, M. (2000). Mental health services in Slovenia. *University Int J Soc Psychiatry*, 48, št. 3, str.177-88.
13. Videmšek, M., Karpljuk, D., Meško, M., Štihec, J. (2009 ). Športna dejavnost, življenjski slog in stres na delovnem mestu. Športna dejavnost in življenjski slog oseb nekaterih poklicev v Sloveniji. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologinjo.

## Uzroci i posledice standardizacije u obrazovanju

UDK 37+330.34

**KLJUČNE REČI:** ljudski kapital, obrazovanje, ekonomija znanja, ekonomski razvoj

**POVZETEK** - Više aspekata globalizacije obrazovanja predstavlja njegovu standardizaciju. Međutim standardizacija pored pozitivnih ima i negativne konotacije, što autor u radu razmatra. Polazno stanovište autora je podsećanje da je obrazovanje važan faktor ekonomskog razvoja pogotovo u eri novih informacionih i komunikacionih tehnologija. Pregled relevantne literature pokazuje da na mikroekonomskom nivou formalno obrazovanje i obuka značajno utiču na produktivnost rada i zarade radnika. Slična je situacija i na makroekonomskom planu, gde ljudski kapital bitno određuje rast agregatne produktivnosti rada, a preko toga i privredni rast. S obzirom na značaj koji ljudski kapital ima za ekonomski razvoj, obrazovanje i obuka radne snage predstavljaju imperativ za svaku zemlju. Izgradnji ljudskog kapitala u obrazovanju mora se posvetiti posebna pažnja, jer je reč o sektoru od strateške važnosti.

UDC 37+330.34

**KEY WORDS:** human capital, education, economic development, knowledge economy

**ABSTRACT** - Several aspects of the globalisation of education is its standardisation. However, despite the positive connotations, standardisation also has negative ones, which the author deals with in his work. The starting point of the autor emphasises that education is an important factor in the economic development, especially in the era of new information and communication technologies. According to the review of the relevant literature on the microeconomic level, formal education and training considerably influence the productivity and wages of workers. A similar situation may be found on the macroeconomic level, where the human capital significantly determines the aggregate labour productivity growth, and consequently the growth of the economy. Due to the importance of human capital for the economic development, the education and training of labour force are each country's imperative. A particular attention should be paid to building up the human capital in education, as a sector of strategic importance.

### 1 Uvod

Privredni razvoj i napredak svakog društva zavise od obrazovne strukture stanovništva. Obrazovanje je jedan od bitnih faktora efektivnosti i brzine privrednog razvoja. Kao takvo, ono predstavlja društveno dobro samo po sebi. Usavršavanje i menjanje društvenih odnosa zavisi u najvećoj meri od znanja i obrazovanja ljudi. Obrazovanje, ima dakle, svoje važne socijalne ciljeve, povećava društvenu mobilnost, omogućava i olakšava prilagođavanje pojedinaca stalnim društvenim i socijalnim promenama koje sobom nosi brži napredak nauke. Obrazovanje osposobljava čoveka da bude aktivni nosilac tih promena, težeći humanijoj primeni nauke i tehnike (Čobeljić in Rosić, 1989). Shodno tome, neophodno je posvetiti posebnu pažnju sektoru obrazovanja, njegovom povezivanju sa tržištima rada, definisanju strategije razvoja i uvođenju standarda u obrazovanje.

Standardizacija obrazovanja predstavlja jedan od najvažnijih instrumenata realizacije obrazovnih strategija i unapređenja obrazovnog sistema. Razumevanje faktora i okolnosti koji kreiraju tržišnu atmosferu primarni je cilj savremeno orjentisane visokoobrazovne institucije, kako bi uskladila ponudu sa aktuelnom tražnjom i definisala odgovarajući model finansiranja. Proces uvođenja standarda u obrazovanje, pored formulisanja novog modela finansiranja visokoobrazovnih institucija, predstavlja i identifikovanje novih razvojnih mogućnosti, analizu i pozicioniranje prema relevantnoj konkurenciji.

U savremenom društvu obrazovanju se posvećuje posebna pažnja, s obzirom da mnogi naučnici u svetu sadašnje vreme nazivaju vreme obrazovnog društva, želeći time da ukažu da je ono okosnica razvoja savremenog društva u celini, kao i svih njegovih segmenata pojedinačno. Svet je danas suočen sa krizom u mnogim oblastima društvenog života i rada

ljudi, pa i u oblasti obrazovanja. Svakodnevno se susrećemo sa mišljenjima da je došlo do »krize obrazovanja« i sl. Istraživanje mogućnosti razvoja obrazovanja i uvođenja standardizacije je nesumljivo važno. Osnovni razvojni cilj je obezbeđivanje kvalitetnog sistema obrazovanja. Danas se u svim zemljama Evrope za potrebe obrazovanja izdvajaju velika sredstva sa tendencijom povećanja. Širom sveta se ukazuje na potrebu za diverzifikacijom izvora finansiranja javnog visokog obrazovanja. Ograničeni javni fondovi, s jedne strane, i ekspanzija visokog obrazovanja, sa druge strane, doneli su smanjenje udela javnih izdataka za visoko obrazovanje. Osnovno pitanje zemalja u razvoju je kako prevazići postojeću krizu finansiranja obrazovanja i uhvatiti korak sa razvijenim zemljama u svetskoj preraspodeli znanja, veština i sposobnosti, odnosno uključivati se u savremene svetske obrazovne standarde (Lutovac, 2012).

Uz to se ističe da se nalazimo u periodu tranzicije kao fenomenu koji postepeno ali radikalno menja sve delove predhodno razvijene strukture. Za obrazovnu oblast to znači promenu filozofije rada, uspostavljanje obrazovnog tržišta i njegove zakonitosti, promenu upravljačke, vlasničke i organizacione strukture u obrazovanju, otvaranje ka međunarodnoj obrazovnoj razmeni itd. U ovim uslovima pitanje važnosti standardizacije i razvoja sistema obrazovanja u svetu, dobija novi okvir, koncept i značaj (Lutovac, 2006).

Zahvaljujući izuzetnim naučnim dostignućima u poslednjih nekoliko decenija, evropski prostor integracije obrazovanja i primene standarda u njemu postao je sve interesantniji, konkurentniji i relevantniji. *Evropa znanja je sada široko prihvaćena kao nezamenjivi faktor društvenog rasta i neizostavna komponenta konsolidacije i obogaćenja evropskog građanskog prava sposobog da građanima pruži neophodne nadležnosti za suočavanje sa izazovima novog milenijuma, uz svest o zajedničkim vrednostima i pripadnosti istom društvenom i kulturnom prostoru* (Turajlić et al., 2005).

## **2 Važnost standardizacije u obrazovanju Srbije**

Globalizacija obrazovanja predstavlja više aspekata njegove standardizacije. Međutim, standardizacija pored pozitivnih ima i negativne konotacije. Rang sistema obrazovanja podrazumeva razvojene metode planiranja budućih potreba u kadrovima, odgovarajuće oblike organizacije i finansiranja školskih institucija, stalno prilagođavanje obrazovnog sistema permanentnoj diversifikaciji potreba privrede i društva, iznalaženje odgovarajućih metoda merenja efikasnosti obrazovanja i adekvatno rešenje problema "kakve sve kvalifikacije treba davati ljudima, koliki broj stručnjaka i kakve vrste su potrebne određenoj državi". Velika brzina zastarevanja jednom stečenih znanja jeste poseban problem sistema obrazovanja. Sistem obrazovanja bi u stvari trebao proizvoditi korisna znanja za budućnost, jer samo kod ljudskog faktora postoji relativno značajan vremenski raspon između sticanja znanja i kasnije upotrebe tog znanja (Collectif, 2003).

Obrazovanje u Srbiji, je deo evropskog obrazovnog prostora, ima značajno uporište u dugoj i bogatoj istoriji, ali dugogodišnje odsustvo tržišnog mehanizma i nepostojanje dobre strategije reflektuje se na slabu pozicioniranost u evropskom prostoru obrazovanja. Finansiranje obrazovanja još uvek je u nadležnosti republičkih organa vlasti. Raspoloživa sredstva za finansiranje obrazovanja su u nekim sredinama višestruko veća nego u drugima. *Suštinski problem nije jednostavno stepen nejednakosti između državnih škola i fakulteta, već ukupan nivo nejednakosti u našem društvu.* Neki smatraju da bi država trebalo da obezbedi jednakost finansiranja svih obrazovnih institucija, koje su pod njenom kontrolom, bez obzira na broj učenika i studenata u tim institucijama (Vukasović et al., 2009).

U poslednjih par godina uočava se trend smanjenja izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnih fondova kako na međunarodnom nivou, tako i u zemljama u regionu. Budžetska sredstva se u, najvećoj meri, dodeljuju za nastavu i istraživačke aktivnosti. Autonomija i nezavisnost koje fakulteti imaju omogućava im da prilično fleksibilno troše prihode koje ostvare mimo državnog budžeta. Očigledno je da se zbog različite atraktivnosti, koje pojedini fakulteti imaju za studente, iznos vanbudžetskih sredstava značajno razlikuje usled čega je njihova finansijska situacija veoma raznolika.

Ekonomska situacija u Srbiji ima velikog odraza na stanje obrazovanja u njoj. Pitanje koje sve muči je: *kako prevazići postojeću krizu finansiranja obrazovanja i uhvatiti korak sa razvijenim zemljama u svetskoj preraspodeli znanja, veština i sposobnosti, odnosno kako se uključiti u savremene svetske tokove obrazovanja.* Potrebno je modifikovati podelu u troškovima kroz uvođenje ili povećanje školarina i drugih obaveza vezanih za studije, kao i kroz jačanje različitih aktivnosti koje donose prihod, kao što su sklapanje ugovora za istraživanje, širok spektar univerzitetskih usluga i kratkotrajni kursevi. Današnji sistem finansiranja obrazovanja u Srbiji ima karakter državnog finansiranja, sa posebnom varijantom budžetskog sistema, jer se zasniva na organizacionom principu sa svim administrativnim karakteristikama. Iznos javnih davanja za visoko obrazovanje deo je ukupnih budžetskih sredstava za obrazovanje, koja su deo ukupnih javnih troškova. Na makro nivou, dodeljena javna sredstva su striktna i ne mogu se menjati tokom sprovođenja budžeta.

Međutim, sadašnja obrazovna situacija u Srbiji nema dobre karakteristike. Ako komparativno posmatramo visoko obrazovanje i nauku Srbije, kao dve bliske, povezane delatnosti, možemo zaključiti da je visoko obrazovanje uzeto u celini, išlo brže u odvajanju od budžeta. Tome su mnogo doprinele upravo projektne delatnosti fakulteta, kojima se dopunjuje finansiranje visokog obrazovanja. Takođe, važno je pomenuti da se u oblasti naučno-istraživačkog rada zaostaje u finansiranju. Za razliku od visokog obrazovanja ovde, uglavnom, nisu postojali posebni izdvojeni fondovi za naučni rad. Karakteristično je da su sredstva za naučni rad dodeljivana samostalnim vanuniverzitetskim naučno-istraživačkim institucijama. Pored ovoga, nije došlo do kvalitativnog spoja naučno-istraživačkog rada i tehnologije, na jednoj, sa proizvodnjom, na drugoj strani.

Danas uspostavljanje uzajamno funkcionalnih odnosa između obrazovanja, nauke i tehnologije, u Srbiji još uvek nije teorijski i praktično dovoljno osmišljeno iako je to zakonomernost njihovog ukupnog razvoja. Zato se i postavlja pitanje naših opredeljenja prema tom strateškom cilju, kao i sposobnost obrazovnog sistema da se uspešno uključi u taj sistem. Ubrzan tehnološki razvoj u svetu, koji sve više naglašava značaj obrazovanja u zemljama tržišne privrede, uzrokuje potrebu da procese tranzicije i demokratizacije u našoj zemlji prate odgovarajuće promene u sistemu vaspitanja i obrazovanja. Potrebno je da se sistem obrazovanja približi sistemima obrazovanja razvijenijih zemalja, na naučno verifikovan način uzimajući u obzir iskustva drugih zemalja u tranziciji, sopstvena iskustva iz prošlosti, dostignuća pedagoške nauke i opštu strategiju razvoja Republike Srbije (Lutovac, 2012).

### **3 Aktuelno stanje i izgledi za budućnost**

Različite analize stanja na srpskim univerzitetima ukazale su na neophodnost izmene nastavnih planova i programa i nužnost uvođenja standardizacije u obrazovanje. S obzirom na važnost standardizacije koja stoji pred našim visokoškolskim ustanovama, *smatramo da se uvođenju standarda treba pristupiti na način koji bi bio usaglašen sa već formiranim*

*nastavnim planovima i programima visokoškolskih ustanova zemalja članica EU. Pri uvođenju standardizacije u naše obrazovanje, kao i u prevazilaženju svih problema, koji se javljaju zbog nedostatka standarda, potrebna je spoljna podrška, kako u transformaciji nastavnih sadržaja tako i u uključivanju našeg obrazovanja u jedinstven evropski obrazovni sistem. Uloga države u obezbeđivanju spoljne podrške mora biti ključna kroz direktne, ili indirektno uticaje. Jedan od direktnih uticaja države mora biti donošenje niza zakona koji će unaprediti obrazovanje i uvesti standardizaciju, kao što je Zakon o univerzitetu kojim je regulisan status akademskih i strukovnih studija, stručna zvanja na različitim nivoima i slično (Šećibović et al., 2005). Na značaj uticaja države u obrazovanju i važnost uvođenja standarda ukazuje i velika pažnja koja se poklanja primeni principa Bolonjske deklaracije u zemljama EU, a kojoj bi Srbija trebalo da posveti značajnu celokupnu društvenu aktivnost.*

Reforma srpskog obrazovnog sistema započeta 2000. godine traje još i danas. Postignuto je vidljivo poboljšanje u oblasti obrazovanja, ostvarena je veća obrazovna transparentnost, došlo je do uvođenja modernijih pravila i metoda u obrazovanju i ustanovljavanja boljeg opšteg okvira celokupne obrazovne politike. Ekonomske reforme specifične za grupu zemalja u tranziciji, između ostalog, podrazumevaju i sveobuhvatnu reformu obrazovnog sistema. Ove zemlje su do danas pokazale različita iskustva u domenu ne samo pravne to jest zakonodavne reforme, već posebno u domenu implementacije novih zakonskih okvira i standarda u obrazovanju. U tom smislu, čini nam se da okviri u kojima se propisuju nova obrazovna rešenja i standardi moraju odgovarati i biti u skladu ne samo sa unapred predviđenim ili uobičajenim propisima EU, već u skladu i sa posebnim specifičnostima svake zemlje (Taylor, in Miroiu, 2002). Govoreći o njima, imamo u vidu istorijske, kulturološke, makroekonomske i mikroekonomske karakteristike konkretne zemlje, a posebno determinante koje određuju kontrolne kapacitete vezane za implementaciju obrazovnih propisa i standarda (Marković, 2001).

Potreba za formulisanjem standarda i unapređenjem kvaliteta obrazovanja na srpskim univerzitetima proizilazi i iz uočenih manjkavosti u sistemu obrazovanja. *Dodatni razlog za formulisanje standarda predstavlja usklađivanje standarda definisanih aktima kojima se reguliše integracija evropskog visokog obrazovanja. Važnost formulisanja standarda i unapređenja kvaliteta procesa nastave ogleda se u: 1. obezbeđenju bazičnog nivoa kvaliteta nastavnog procesa, 2. uključivanju univerziteta u evropski proces reformi visokog obrazovanja, 3. saradnja sa svetskim fakultetima i školama, 4. praćenje i unapređivanje zadovoljstva studenata i nastavnika, kvalitetom nastave i upravljanja (Devetaković et al., 2010).*

Uloga i značaj razvoja novih metoda u sistemu obrazovanja i primena standarda u obrazovanju zemalja u tranziciji, je vrlo velika i važna, ali i različita usled delovanja faktora koje je moguće identifikovati i na njih uticati. *Mogućnosti promene i razvoja obrazovnog sistema zavise od celokupnog odnosa i sistematskog pristupa prema primeni novih standarda u obrazovanju. Sa tim u vezi možemo reći, da se sveobuhvatna reforma obrazovnog sistema zemalja u tranziciji, pa samim tim i Srbiji, mora sprovoditi kao parcijalna, a ne kao radikalna obrazovna reforma (Marković, 2008).*

Povezanost svetskog obrazovnog sistema, standardizacije i tehnološkog razvoja omogućava modeliranje interakcije na mikro i makro nivou i reinženjering obrazovne delatnosti (Tansey, 2003). *Praćenje savremenih standarda i dostignuća u oblasti obrazovanja postalo je nezaobilazna stavka razvoja. Dakle, možemo reći da je uključivanje standarda u naše obrazovanje nezaobilazan pravac, da bi se naš obrazovni sistem uključio u evropski i svetski*

*obrazovni prostor*. Uvereni da uspostavljanje evropske zone visokog obrazovanja zahteva konstantnu podršku, nadzor i prilagođavanje potrebama koje se stalno razvijaju, neophodno je uvesti standarde kako bi smo postigli napredak u našem obrazovnom sistemu i usaglasili ga sa ostalim sistemima obrazovanja u najrazvijenijim zemljama sveta (Hufner, 1995).

## 4 Zaključak

Kao osnovni očekivani doprinos važnosti uvođenja standarda u obrazovanje može se najkraće označiti istraživanje razvoja strukture prosvete u Srbiji. Drugačije rečeno to znači da treba da vidimo kako se ostvaruje preobražaj obrazovanja u Srbiji na tržišnim principima, putem uvođenja standardizacije, i kako se naše obrazovanje prilagođava evropskim standardima. Uvođenjem standarda u srpsko obrazovanje stekla bi se nova saznanja i izvukle bi se odgovarajuće pouke za Srbiju, koja kasni u procesu tranzicije. Takođe, mogle bi se sagledati mogućnosti unapređenja obrazovne i ekonomske saradnje između naše zemlje i sveta, koje mogu da doprinesu efikasnijem i bezbolnijem sprovođenju preostalih reformi u obrazovanju Srbije (Marković, 2010).

U skladu sa pravcima razvoja obrazovanja u Evropi i svetu, Srbija prepoznaje potrebu za prilagođavanjem i unapređenjem svog obrazovnog sistema novim zahtevima vremena. Potreba za kontinuiranim promenama u planiranju obrazovanja u Republici Srbiji uzrokovana je procesom reformi, modernizacijom i razvojem društva, privredom koja se temelji na znanju, kao i procesom globalizacije. Trenutno stanje društveno-ekonomskog okruženja karakterišu dinamične promene, kao što su: smanjenje broja stanovnika, promene u privredi i uslužnim delatnostima koje su zasnovane na znanjima, potreba za brzim sticanjem znanja, veština i sposobnosti potrebnih u savremenim proizvodnim i društvenim delatnostima (Tošić, 2012).

Problem masovnosti visokog obrazovanja podiže finansijski pritisak na vlade, ali i na društvo u celini. Dolazi do promene izvora finansiranja, tj. sve veći udeo ima finansiranje iz privatnih izvora. Univerziteti su značajni za promovisanje društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja nacija, takođe su zaduženi za čuvanje, prenošenje i unapređenje znanja, istraživanja i pružanja usluga zajednici. Pored dominantnog uticaja neintegrisanog univerziteta na njegovo finansijsko funkcionisanje, makro uticaj u vezi sa finansiranjem visokog obrazovanja igra značajnu ulogu u oblikovanju finansijskog sistema visokoobrazovnih institucija u Srbiji. Najveći nedostatak trenutnog sistema državnog finansiranja je odsustvo analize njegove makro-efikasnosti. Uredbu koja reguliše aktuelni sistem, fakultetski predstavnici vide kao zastarelu. Univerziteti u Srbiji treba da preuzmu ulogu u promenama i privrednom razvoju Srbije. Trenutno je u Srbiji neophodno uspostaviti novu egalitarnu viziju obrazovanja. Međutim, takav izbor pre će nametnuti srpsko društvo u celini, nego sam univerzitet. Naši državni univerziteti treba da prihvate koncept finansiranja, koji bi bio sa naglašenom tržišnom orijentacijom. Ovo ističemo zbog toga što je besplatno obrazovanje nespojivo sa tržišnom privredom. Sistem i politiku finansiranja obrazovanja, treba pre svega, da utvrđuju oni koji izdvajaju sredstva za obrazovanje. Oni to treba da čine u zajednici sa ljudima zaposlenim u oblasti obrazovanja, kao i sa neposrednim korisnicima usluga, tj. studentima. Finansijska sredstva za obrazovanje moraju biti usklađena sa utvrđenim sistemom i politikom obrazovanja. Ekonomska cena i državno finansiranje obrazovanja treba da se određuju i koriguju u skladu sa kretanjima na tržištu. Dakle, uloga obrazovnih institucija, u tom pogledu, bila bi od posebnog značaja, jer one, po pravilu, najbolje poznaju zahteve obrazovnog procesa.



## LITERATURA

1. Collectif, A. (2003). *Universitas Calamitatum: le livre noir des reformes universitaires*. Paris: Editions du Croquant.
2. Čobeljić, N., Rosić I. (1989). *Privredni razvoj i privredni sistem Jugoslavije*. Beograd: Savremena administracija.
3. Devetaković, S. (2003). *Ekonomika Jugoslavije*. Beograd: Ekonomski fakultet, CID.
4. Devetaković, S., Jovanović Gavrilović, B., Rikalović, G. (2010). *Nacionalna ekonomija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
5. Hufner, K. (1995). *Higher education reform processes in Central and Eastern Europe*. Frankfurt: Peter Lang.
6. Lutovac, D. M. (2006). *Obrazovanje u Srbiji kao faktor razvoja*. *Škola biznisa*, 1, št. 2, str. 42-48.
7. Lutovac, M., Lutovac D. M. (2012). *Preobražaj finansiranja visokog obrazovanja u Srbiji u funkciji novog modela razvoja*. *Ekonomski vidici*, 17, št. 3, str. 377-384.
8. Marković, Ž. D. (2001). *Savremenost i obrazovanje*. Beograd: Savremena administracija. Niš: Prosveta.
9. Marković, Ž. D. (2008). *Globalizacija i visokoškolsko obrazovanje*. Niš: Univerzitet u Nišu; Novi Pazar: Državni univerzitet.
10. Marković, Ž. D. (2010). *Globalistika i kriza globalne ekonomije*. Beograd: Grafiprof.
11. Šećibović, R., Janićijević, N., Petković, G. (2005). *Strategija obrazovanja i ekonomska politika. Ekonomska politika u 2006. godini*. Beograd: Ekonomski fakultet, Naučno društvo ekonomista sa Akademijom ekonomskih nauka.
12. Tansey, S. D. (2003). *Bussines, Information technology and society*. London: Routledge.
13. Taylor, J., Miroiu, A. (2002). *Policy-making, Strategic planning, and management of high education*. Bucharest: Unesco-Cepes.
14. Tošić, D. (2012). *Principi regionalizacije*. Beograd: Geografski fakultet.
15. Turajlić, S., Bobić, S., Baucal, A., Cvejić, S. (2005). *Formulisanje standarda i unapređenje kvaliteta nastave na Univerzitetu u Beogradu. Visoko obrazovanje u Srbiji na putu ka Evropi četiri godine kasnije*. Beograd: AAOM.
16. Vukasović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavič, K. (2005). *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*. Novi Pazar: Državni univerzitet, Centar za obrazovne politike.

## Vloga in pomen kariernih sider za uspešno doseganje delovnih rezultatov

UDK 331.108.4

*KLJUČNE BESEDE:* karierna sidra, kadrovski menedžment, kariera

*POVZETEK* - Poleg vlaganja podjetja v razvoj je pomembno tudi vlaganje v ljudi. Pomembni so pravi zaposleni na pravem mestu. Kadrovski menedžment bi lahko pri razgovorih z bodočimi zaposlenimi in že zaposlenimi uporabljal tudi vprašalnik za karierna sidra. Vsakdo je lahko za kakšno delo primeren, pomembno je najti najustrežnejšega kandidata za določeno delo. Ob upoštevanju kariernih sider posameznika in uskladitvi s potrebami podjetja lahko dosežemo obojestransko korist. Zaposleni bo uspešnejši pri svojem delu in posledično bo tudi podjetje uspešnejše. Z anketo kariernih sider bi se tudi srednješolci lažje odločali za svojo poklicno pot, saj le-ta ponazarjajo individualne razlike med sistemi vrednot in so preizkušen instrument za razvijanje kariere zaposlenih in temelj za oblikovanje psihološke pogodbe med organizacijo in posameznikom. Ko razmišljamo o kariernih sidrih, je treba poudariti, da je vsak posameznik edinstveno bitje s talenti, motivi in vrednotami. Namen našega prispevka je z anketo ugotoviti karierna sidra pri zaposlenih v uspešnem globalnem podjetju.

UDC 331.108.4

*KEY WORDS:* career anchors, personnel management, career guidance

*ABSTRACT* - In addition to investing in development, companies should also invest in people. It is important to have the right employees in the right place. The personnel management department could include a questionnaire about career anchors, while interviewing future employees. Everyone is suitable for a job, but it is important to find the most suitable candidate for certain work. If we consider the individual's career anchors and needs of the business, it can be mutual benefit. The employee will be more successful at his work, and consequently, the company will be more successful as well. The survey of career anchors would also help secondary school students decide about their future career path. Career anchors illustrate individual differences of values and are a tested instrument for developing the employee's career and serve as the basis for reaching psychological agreement between the organisation and the individual. When considering career anchors, it should be emphasised that every individual is a unique being with talents, motives and values. The purpose of our paper is using a survey to identify career anchors among employees in a successful global company.

### 1 Uvod

V članku bomo osvetlili pomen kariernih sider za uspešnost organizacije tako v slovenskih okvirih kot v globalnem svetu. Ključno za uspešno poslovanje katere koli organizacije, tudi globalne, je poleg vseh ostalih virov, ki prinašajo ustvarjanje dodane vrednosti, še človeški kapital. V ospredje prihaja spoznanje, da ni vse v tehnologiji organizacije, pač pa, da je ključno za uspešno poslovanje, kakšni so ljudje, zaposleni v njej. Problem v organizaciji je lahko, če kadrovska funkcija v njej ne upošteva posameznikov z njihovimi kariernimi sidri.

Spoznali bomo, kaj je karierno sidro, vrste kariernih sider, kako je z njimi skozi delovno dobo zaposlenega in kako lahko posamezna prepoznana sidra zaposlenega razumno vključimo v menedžment človeških virov organizacije. Osnovni namen članka je analizirati obstoječa karierna sidra v uspešnem globalnem podjetju. V empiričnem delu bomo na primeru zaposlenih preučili karierna sidra. Zanimalo nas bo, katera sidra prevladujejo v podjetju, kako se razlikujejo po nivojih glede na to, kakšna dela opravljajo anketirani.

Če želimo na svoji karierni poti uspeti, se moramo predvsem zavedati svojega znanja ter verjeti vase in v cilje, ki smo si jih zadali (Whitaker, 1992, str. 104).

### *1.1 Namen in cilj raziskave*

Namen raziskovalnega članka je razbrati karierna sidra v uspešni organizaciji. Cilj je povezava prepoznanih kariernih sider pri posamezniku in vključevanje tega v učinkovito interakcijo med posameznikom in podjetjem. Potreba se kaže v tem, da prepoznana karierna sidra uspešno vključimo v razvijanje kariere, da bodo v največji meri pokrite potrebe posameznika in potrebe globalnega podjetja.

Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katera karierna sidra se izražajo na celotnem vzorcu in kako se razlikujejo glede na dobo zaposlenosti?
2. Katera karierna sidra so prepoznana pri zaposlenih, ki opravljajo menedžersko delo?
3. Katera karierna sidra so prepoznana pri zaposlenih, ki opravljajo dela samostojnih strokovnih sodelavcev?

### *1.2 Raziskovalna metodologija*

V okviru kvalitativne raziskave smo v pripravi teoretičnega dela uporabili metodo deskripcije, analize, primerjave in sinteze. V empiričnem delu smo v okviru kvantitativnega dela uporabili tri stopnje, in sicer zbiranje podatkov, analizo in nato proces poročanja.

Z metodologijo raziskovanja želimo dobiti odgovor, kakšna karierna sidra zaznamo pri izbranem vzorcu in kakšna je njihova porazdelitev. Tehnika zbiranja je z anketo, preko elektronske pošte in spleta. Trditve so zaprtega tipa s petstopenjsko lestvico.

Za merski instrument smo izbrali anketni vprašalnik. Trditve za posamezna karierna sidra smo povzeli po D. Brečko (2006, str. 275–277).

V empiričnem delu smo v okviru kvantitativnega dela uporabili tri stopnje, in sicer zbiranje podatkov, analizo in nato proces poročanja. Pri obdelavi podatkov smo uporabili statistično obdelavo podatkov.

## **2 Karierna sidra**

»Karierno sidro, kot ga je opredelil Shein (1978), je tisti dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, ki se mu ne odreče niti, ko so pred njim težavne odločitve. Ne glede na to, v katerem poklicu zadovoljujemo potrebe, celo paleto potreb, potrebe niso enako pomembne za posameznika. V zgodnjem kariernem obdobju ima organizacija večji vpliv na posameznika, z leti pa vse bolj raste vpliv posameznika na organizacijo« (Brečko, 2002, str. 247).

Posameznikove potrebe izvirajo iz njegovih vrednot in sposobnosti, ki se kažejo kot karierna sidra.

Karierna sidra po Sheinu so:

- tehnično – funkcionalno sidro (predanost strokovnemu delu),
- menedžersko sidro (nagnjenje do vodenja),
- sidro samostojnosti in neodvisnosti (samostojnost in neodvisnost pri delu),
- sidro varnosti in stabilnosti (želja po varni zaposlitvi),
- sidro podjetniške ustvarjalnosti (izziv je iskanje novih priložnosti),

- sidro predanosti (predanost določeni vrednoti znotraj poklica),
- sidro izziva (iskanje vedno večjih izzivov pri delu),
- sidro življenjskega sloga (uravnoteženost delovnega in družinskega življenja).

»V organizaciji so ustrezno usposobljeni in zadovoljni delavci najbolj uspešni delavci. Zadovoljni pa so le tisti, ki so zase izbrali pravi poklic in so razporejeni na delovno mesto, kjer lahko pokažejo svoje znanje in sposobnosti« (Cvetko, 2002, str. 53). Večina posameznikov ima potrebo po rasti in grajenju kariere. S tridimenzionalnim modelom je Shein ponudil organizacijam možnost, kako obdržijo posameznika in ga spodbujajo k nadaljnji rasti (Cvetko, 2002, v: Sabadin, 2004, str. 22).

»Za uspešen in učinkovit karierni menedžment je pomembno, da organizacija načrtno razvija zaposlene ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo v organizaciji oziroma ne glede na zahtevnost del in nalog, ki jih opravljajo« (Mihalič, 2006, str. 199).

### *2.1 Tehnično – funkcionalno sidro*

Nekateri posamezniki ugotovijo, da imajo velik dar, obenem pa tudi močno motivacijo za določeno specifično vrsto dela. To se lahko zgodi na katerem koli delovnem področju. Istovetijo se z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni in razvijajo svoje spretnosti. Pripadniki te skupine imajo radi delo, ki jim pomeni izziv.

### *2.2 Menedžersko (vodstveno) sidro*

Nekateri posamezniki med napredovanjem svoje kariere ugotovijo, da jih zanima vodenje kot tako in da imajo sposobnosti, ki jih mora imeti menedžer. Pripadniki tega sidra potrebujejo visoko motivacijo, tudi analitične sposobnosti, sposobnost medosebnega in medskupinskega sporazumevanja ter čustveno inteligentnost. Ljudje s tem sidrom želijo imeti veliko odgovornosti, pestro, dopolnjujoče se delo, polno izzivov in možnosti za vodenje.

### *2.3 Sidro samostojnosti/neodvisnosti*

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti imajo potrebo, da bi delali po svoje, v skladu s svojim tempom in merili. Ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme v organizaciji. Sprejemljive in pogosto tudi zaželeno so pogodbene ali projektne oblike dela.

### *2.4 Sidro varnosti/stabilnosti*

Vsakdo potrebuje določeno stopnjo varnosti in stabilnosti; za nekatere pa je to v njihovi karieri tako pomembno, da je dominantno pri vseh kariernih odločitvah. Zanje so pogosto privlačne službe v vladi in državni upravi. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo.

### *2.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti*

Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti že v začetnih obdobjih ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k

odpiranju novih organizacij s finančnimi transakcijami ali k preoblikovanju že uveljavljenih poslov v skladu s svojo vizijo. Merilo uspeha je ustvarjanje denarja.

### *2.6 Sidro poslanstva/predanosti*

Nekateri ljudje se odločijo za poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu. Vrednote, kot so delo z ljudmi, služenje človeštvu ali pomoč lastnemu narodu, so lahko močna karierna sidra. Posamezniki s to vrsto kariernega sidra si želijo delo, ki jim omogoča vplivanje na organizacijo ali družbo v smislu njihovih vrednot.

### *2.7 Sidro izziva*

Večina ljudi išče v času kariere določeno raven izzivov; vendar je za posameznika s kariernim sidrom izziva to najpomembnejše. Uspeh pomeni za njih premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad močnimi nasprotniki. Pri njih so področja dela, vrsta podjetja, plačilni sistem, napredovanje in priznanja drugotnega pomena.

### *2.8 Sidro življenjskega sloga*

Ljudem, ki jim je življenjski slog bistvenega pomena, naj bi bila kariera nepomembna, zato naj ne bi imeli kariernega sidra. Toda tudi te posameznike lahko uvrstimo v okvir kariernih sider. Vse več ljudi, motiviranih za oblikovanje uspešne kariere, obenem dodaja pogoj, da mora biti ta kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom.

Shein je opozoril na to, da si posamezniki želijo osmisliti življenje tudi na delovnem mestu, ne le v zasebnem življenju, torej iščejo smisel, ki gotovo izhaja iz njihovih zavednih in nezavednih potreb, pretežno pa temelji na vrednostnem sistemu posameznika (Starc, Sitar, 2012, str. 39).

## **3 Rezultati in interpretacija**

V raziskavi je sodelovalo 41 redno zaposlenih v uspešnem globalnem podjetju: najštevilčnejši so samostojni strokovni sodelavci, ki nimajo neposredno podrejenih; teh je sodelovalo 20 (48 %), sledi 7 zaposlenih (17 %), ki ima v organizaciji položaj višjega in srednjega menedžerja, 7 zaposlenih je operativnih vodij z zadnjim nivojem vodenja, neposrednih izvajalcev je bilo 7 (17 %).

Največ, 13 (31 %), je zaposlenih od 11 do 20 let, 12 (29 %) nad 20 do 30 let, 9 (21 %) ima nad 30 let in 7 (17 %) pod 10 let delovne dobe.

Izobrazbena struktura vzorca je naslednja. Prednjači univerzitetna izobrazba s 16 zaposlenimi (39 %), 14 (33 %) udeležencev ima visoko strokovno izobrazbo, 5 (12 %) srednjo šolo, 4 (10 %) imajo magisterij in 2 (5 %) imata doktorat.

Pri odgovoru na prvo vprašanje »Katera karierna sidra se izražajo na celotnem vzorcu in kako se razlikujejo glede na dobo zaposlenosti?« smo dobili naslednje odgovore:

Tabela 1: Pregled kariernih sider vseh anketiranih

Prepoznano sidro	Frekvenca vseh	Odstotek	Zaposleni do 10 let	Odstotek	Zaposleni nad 10 let	Odstotek
Tehnično funkcionalno sidro	6	15 %	2	29 %	4	12 %
Menedžersko sidro	1	2 %	0	0 %	1	3 %
Sidro samostojnosti	1	2 %	1	14 %	0	0 %
Sidro varnosti	5	12 %	0	0 %	5	15 %
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	2	5 %	0	0 %	2	6 %
Sidro predanosti	2	5 %	0	0 %	2	6 %
Sidro izziva	3	7 %	1	14 %	2	6 %
Sidro življenjskega sloga	21	51 %	3	43 %	18	53 %
Skupaj	41	100 %	7	100 %	34	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Iz tabele lahko povzamemo, da ima večina zaposlenih prepoznano sidro življenjskega sloga. Velja tako za zaposlene do 10 let, kot za tiste nad 10 let zaposlitve. Pri zaposlenih nad 10 let delovne dobe je zaznati večji delež sidra varnosti (15 %). Lahko je na tak rezultat delno vplivalo dejstvo, da je v sedanjem času varnost zaposlitve pridobila na teži.

Po Sheinu naj bi zaposleni pod 10 let delovne dobe ne imeli izoblikovanega kariernega sidra. Vendar imajo tudi tisti, ki imajo delovno dobo pod 10 let, že dosti izoblikovano svoje karierno sidro.

Na drugo vprašanje: »Katera karierna sidra so prepoznana pri zaposlenih, ki opravljajo menedžersko delo?« smo dobili naslednjo opredelitev sodelujočih menedžerjev:

Tabela 2: Porazdelitev sider pri ljudeh, ki opravljajo menedžersko delo

Prepoznano sidro	Frekvenca	Odstotek
Tehnično funkcionalno sidro	1	14 %
Menedžersko sidro	1	14 %
Sidro izziva	2	29 %
Sidro življenjskega sloga	3	43 %
Skupaj	7	100 %

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Kljub maloštevilnemu vzorcu je tudi pri menedžerjih izrazitejše izraženo sidro življenjskega sloga.

Na tretje vprašanje: »Katera karierna sidra so prepoznana pri zaposlenih, ki opravljajo dela samostojnih strokovnih sodelavcev?« smo dobili raznoliko sliko porazdelitev sider. Tudi pri tem segmentu zaposlenih je najštevilnejše sidro življenjskega sloga (45 %).

*Tabela 3: Porazdelitev sider pri ljudeh, ki opravljajo dela samostojnih strokovnih sodelavcev*

<i>Prepoznano sidro</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Odstotek</i>
Tehnično funkcionalno sidro	4	20 %
Sidro samostojnosti	1	5 %
Sidro varnosti	3	15 %
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	2	10 %
Sidro predanosti	1	5 %
Sidro življenjskega sloga	9	45 %
Skupaj	20	100 %

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

Celotna raziskava je naredila več profilov preučitve sider. Skupno vsem pregledom je, da je prevladujoče sidro življenjskega sloga.

Najmanj pripoznano sidro pri raziskavi je bilo menedžersko sidro (2 %). Celo pri ljudeh, ki opravljajo menedžerska dela tega sidra ni bilo prepoznati kot vodilnega. Tudi avtorica Brečko je v svoji raziskavi ugotovila to, da ni razvitega menedžerskega sidra v Sloveniji. Razlog za to je treba pripisati kratki tradiciji menedžmenta v Sloveniji in trenutno slabšalni prizvok te funkcije. Zato je smiselno, da globalno podjetje, ki zaposluje ljudi na vseh koncih sveta, za menedžerska dela zaposli ljudi, ki bodo imeli prepoznano menedžersko sidro. Prevladujoče sidro življenjskega sloga, ki smo ga odkrili pri večini raziskovalnega vzorca, je težje motivirati za fleksibilnost, ki jo zahteva menedžerski posel.

Pri podobnem raziskovalnem delu je Povše (2008, str. 32) ugotovil, da na določitev prevladujočega sidra pri posamezniku vpliva še količina delovnih izkušenj, življenjski stan (partnerstvo) in ali ima oseba otroke. Tega v vprašalniku nismo zajeli.

## **4 Zaključek**

Spoznali smo pomen kariernih sider in povezavo z doseganjem delovnih rezultatov. Pri tem so ključni ljudje. Njihova hotenja je treba preko prepoznanih kariernih sider razumno vključiti v menedžment človeških virov. Karierna sidra predstavljajo osebno usmerjenost, ki se ji posameznik zelo težko odpove, zato išče priložnost za svojo izpolnitev. Karierna sidra predstavljajo individualne razlike med ljudmi in služijo kot inštrument za razvijanje ter usmerjanje kariere zaposlenih.

Karierna sidra niso zgolj motivacija, ampak je pri tem opisu Shein upošteval tudi naslednje dejavnike: samozaznavo talentov in sposobnosti, motivov in potreb ter samospoznavo stališč in vrednot. Součinkovanje vseh teh dimenzij pripelje do notranje zasidranosti – usidranja.

Spoznali smo naslednjih osem kariernih sider: tehnično–funkcionalno sidro, menedžersko sidro, sidro samostojnosti in neodvisnosti, sidro varnosti in stabilnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti, sidro predanosti, sidro izziva in sidro življenjskega sloga. Od Spoznali smo njihove osnovne značilnosti in pomen za organizacijo, kako le-ta lahko te zmožnosti najbolje izkoristi. Kadrovik bi lahko ob novo zaposlenih izdelal karierni načrt za posameznika s pomočjo ocene prevladujočega kariernega sidra. Shein tudi opozarja, da ni dovolj za določeno delo le odlično spričevalo izobraževalne organizacije, pač pa je treba človeka obravnavati celostno.

Predlog za prakso v organizacijah je tudi, da se lahko določitev kariernega sidra vključi v letni razgovor ali pa se spremlja pri bodočih vodstvenih kadrih in samostojnih sodelavcih.

Namen raziskave smo dosegli, ker smo spoznali vrste kariernih sider in pojavnost teh pri zaposlenih v globalnem podjetju. Cilj ostaja, da se hotenja zaposlenih uspešno vključi v karierni razvoj posameznika in v razvoj podjetja. V članku povzemamo rezultate ankete, ki je bila opravljena v uspešnem globalnem podjetju.

V naši raziskavi se je potrdilo, da je večina zaposlenih prepoznana v sidru življenjskega sloga. Zato je treba dopolniti, kaj to za podjetje pomeni. Če si organizacija resnično želi biti uspešna, morajo v njej delati uspešni in zadovoljni zaposleni. Za delo z ljudmi, ki imajo sidro življenjskega sloga, je treba vedeti, da imajo manjšo pripravljenost na selitve, ker to povezujejo z osebnimi, družinskimi in delovnimi zadevami. Raje imajo fiksno nižjo plačo, kot morebitno variabilno nagrajevanje glede na dosežene rezultate. Vendar je tudi za te ljudi pomembna delovna kariera, toda v tem smislu, da lahko vanjo vključijo tudi svojo družino.

Čeprav smo anketo delali v globalnem podjetju, smo si sami omejili vzorec na zaposlene v državi Sloveniji, ki so hkrati tudi naši državljani. Druga omejitev raziskave je bila velikost vzorca. V naslednji raziskavi bo zato treba povečati vzorec in razširiti respondente izven meja države Slovenije.

## **LITERATURA:**

1. Brečko, D. (2002). Koncepti razvoja kariere: pregled teorij o načrtovanju kariere – napredek ali status quo? *Andragoška spoznanja*, št. 8.
2. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
3. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
4. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
5. Povše, B. (2008). *Načrtovanje kariere s kariernimi sidri v podjetju Avalon tim, d. o. o.* Diplomsko delo. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
6. Sabadin, K. (2004). *Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Starc, J., Sitar, M. (2012). *Razvoj kariere: študijske delavnice*. Novo mesto: Visokošolsko središče, Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
8. Whitaker, U. G. (1992). *Career success workbook*. San Francisco: The learning center.



## Humanitarno pravo in njegove kršitve

UDK 341.22/34(100)

**KLJUČNE BESEDE:** pravo, mednarodno humanitarno pravo, humanitarnost, Mednarodni odbor Rdečega križa  
**POVZETEK** - Mednarodno humanitarno pravo je pomemben del mednarodnega javnega prava in obsega pravila, ki med oboroženimi spopadi ščitijo osebe, ki ne sodelujejo v sovražnostih ali niso več udeležene v njih, ter omejuje uporabo metod in sredstev vojskovanja. Mednarodno humanitarno pravo oboroženih spopadov vsebuje pogodbe ali običajna pravila, katerih izrecni namen je urejati zadeve humanitarne narave, ki se pojavijo kot posledica v spopadu. Iz humanitarnih razlogov omejujejo pravico do proste izbire metod in sredstev vojskovanja ter ščitijo osebe in lastnino, ki jih spopad lahko prizadene. Humanitarno pravo je eno izmed najstarejših delov mednarodnega prava, ki ga je definiral Mednarodni odbor Rdečega križa. Zajema pravno ureditev odnosov med vojskujočimi in ostalimi v spopadu. Vsako kršenje človekovih pravic je kaznivo. Osebe, ki se same ne morejo braniti, potrebujejo zaščito. Humanitarno pravo je zelo obsežno in tu je zajeto mednarodno humanitarno pravo, pravo človekovih pravic in humanitarne organizacije. Ključna pri vseh je humanitarnost, kar pomeni dobrotelost, človečnost, prijaznost.

UDC 341.22/34(100)

**KEY WORDS:** international humanitarian law, humanitarian relief, International Committee of the Red Cross  
**ABSTRACT** - International humanitarian law is an important part of public international law and the scope of the rules to protect persons who do not participate in the hostilities during armed conflicts, or are no longer participating in them, and it restricts the use of methods and means of warfare. International humanitarian law in case of armed conflicts includes contracts or conventional rules, whose explicit purpose is to regulate the affairs of a humanitarian nature that occur as the result of the conflict. For humanitarian reasons, they restrict the right to free choice of methods and means of warfare and protect people and property that may be affected by the conflict. Humanitarian law is one of the oldest parts of international law, defined by the International Committee of the Red Cross. It regulates of the relations between the aggressors and others in the conflict. Any violation of human rights is a criminal offence. Persons who are unable to defend themselves need protection. Humanitarian law is very extensive. This paper deals with international humanitarian law, human rights law and humanitarian organisations. The key to all of them is humanitarian relief, which means charity, kindness, humanity.

### 1 Uvod

Mednarodno humanitarno pravo je pomemben del mednarodnega javnega prava in obsega pravila, ki med oboroženimi spopadi ščitijo osebe, ki ne sodelujejo v sovražnostih ali niso več udeležene v njih, ter omejuje uporabo metod in sredstev vojskovanja. Mednarodno humanitarno pravo oboroženih spopadov vsebuje pogodbe ali običajna pravila, katerih izrecni namen je urejati zadeve humanitarne narave, ki se pojavijo kot posledica v spopadu. Iz humanitarnih razlogov omejujejo pravico do proste izbire metod in sredstev vojskovanja ter ščitijo osebe in lastnino, ki jih spopad lahko prizadene (Oberson, 2000).

Humanitarno pravo je eno izmed najstarejših delov mednarodnega prava, ki ga je definiral Mednarodni odbor Rdečega križa. Zajema pravno ureditev odnosov med vojskujočimi in ostalimi v spopadu. Vsako kršenje človekovih pravic je kaznivo. Osebe, ki se same ne morejo braniti, potrebujejo zaščito. Humanitarno pravo je zelo obsežno in tu je zajeto mednarodno humanitarno pravo, pravo človekovih pravic in humanitarne organizacije. Ključno pri vseh je humanitarnost, kar pomeni dobrotelost, človečnost, prijaznost.

### 2 Zgodovinski razvoj mednarodnega humanitarnega prava

Mednarodno humanitarno pravo (MHP), imenovano tudi pravo oboroženih spopadov ali vojno pravo, lahko štejemo za enakovredne. V mednarodnih organizacijah, na univerzah in tudi v državnih uradih se največkrat uporablja izraz mednarodno humanitarno pravo ali kar humanitarno pravo, druga dva izraza pa pogosteje uporabljajo v oboroženih silah. Mednarodno humanitarno pravo se deli na dve veji (Jogan, 1997):

- ženevsko ali humanitarno pravo v ožjem pomenu, katerega namen je ščititi vojaške osebe, ki v boju ne sodelujejo ali so izločene iz boja, ter osebe, ki v sovražnostih niso aktivno udeležene (zlasti civiliste);
- haško ali vojno pravo, ki določa pravice in dolžnosti bojujočih se strani pri izvajanju vojaških operacij ter omejuje sredstva za zadajanje škode nasprotniku.

Oče prava narodov je pravnik in diplomat Grotius, ki je v knjigi *De jure belli ac pacis* zapisal pravila, ki so še danes med najtrdnjšimi temelji vojnega prava. Velik prispevek sta v 18. stol. dala Jean-Jacques Rousseau in Fjodor Martens, ki sta definirala načela humanosti. Prve zakone o vojni so velike civilizacije razglasile že pred mnogimi tisočletji. Sprva so oborožene spopade urejala nenapisana pravila, ki so temeljila na običajih. Nato so začele veljati bilateralne pogodbe, ki so bile zapisane bolj ali manj nadrobno. Tedanje pravo oboroženih spopadov je bilo torej časovno in prostorsko omejeno, saj je veljalo le za eno bitko. Pravila so bila različna glede na obdobje, kraj, moralo in civilizacijo (Oberson, 2000).

Zasluge za sodobno humanitarno pravo imata Henry Dunant in Guillaume - Henry Dufour. Leta 1864 je bila sklicana diplomatska konferenca, katere se je udeležilo 16 držav. Na njej je bila sprejeta Ženevska konvencija za izboljšanje položaja ranjenih v armadah na bojnem polju.

### *2.1 Ženevsko pravo (humanitarno pravo)*

Ženevsko pravo se nanaša na zaščito žrtev vojne in drugih oboroženih spopadov. Lokacijsko je mnogo bolj vezano na svoje »matično« mesto, Ženevo. Tu se je po več pripravljanih konferencah izoblikoval in bil leta 1864 sprejet prvi moderni dokument o žrtvah vojne, ženevska konvencija za izboljšanje položaja ranjenih v armadah na bojnem polju (Konvencija o Rdečem križu). Kasneje je doživela v Ženevi številne dopolnitve in prilagoditve (Jogan, 1997):

- oblikovanje dodatnih členov o pogojih oskrbe ranjencev v vojni (1868), ki pa niso bili podpisani in ratificirani;
- konvencija za izboljšanje položaja ranjencev in bolnikov v vojni (1906);
- konvencija o prilagoditvi pomorske vojne načelom ženevske konvencije iz l.1864 (1899);
- konvencija o izboljšanju položaja ranjencev in bolnikov v vojni ter konvencija o ravnanju z vojnimi ujetniki (1929);
- štiri ženevske konvencije 1949: o ranjencih in bolnikih v kopenski in pomorski vojni, o vojnih ujetnikih in o zaščiti civilistov v primeru vojne;
- dopolnilna protokola k ženevskim konvencijam o zaščiti žrtev meddržavnih in notranjih oboroženih spopadov (1977).

### *2.2 Haško pravo*

Haško pravo je veja humanitarnega prava, ki ureja predvsem metode in sredstva bojevanja, osredotoči pa se tudi na vodenje vojaških operacij ter omejitve v tem okviru: temeljne značilnosti in sestava oboroženih sil vojskujočih se strani, neposredno urejanje vprašanj, ki zadevajo potek vojne med temi stranmi, prav tako pa tudi omejitve in prepovedi, ki izhajajo iz enega od ključnih načel vojnega prava, po katerem nobena stran v spopadu nima neomejenih pravic izbire sredstev, metod in postopkov vojskovanja (Jogan, 1997).

Definicija oboroženih sil strani v spopadu; bojavniki in nebojavniki. Haški pravilnik o zakonih vojne določa, da sestavljajo oborožene sile strani v spopadu; bojavniki in nebojavniki. Samo bojavniki se smejo bojevati ter smejo nositi orožje in ga uporabljati. Ti smejo opravljati vsa bojna dejanja in to zoper bojavnike druge strani. Oboji so zato definirani kot legitimni vojskovalci. Nebojavniki so pripadniki oboroženih sil, ki niso določeni za bojevanje, torej ne smejo izvrševati vojnih dejanj in taka dejanja zoper njih tudi niso dovoljena. Nebojavniki sicer smejo biti oboroženi, vendar smejo uporabiti orožje le za obrambo, če so protipravno napadeni sami oz. njihovi varovanci (npr. bolniki). Med nebojavnike se štejejo zdravniki in medicinsko osebje, duhovniki, sodniki ter glasbeniki v vojaških enotah (Jogan, 1997).

### 2.3 Ženevske konvencije

Ustanovni člani Mednarodnega Rdečega križa so leta 1864 v Ženevi sklicali diplomatsko konferenco, katere se je udeležilo šestnajst držav. Na konferenci so sprejeli Ženevsko konvencijo za izboljšanje položaja ranjenih v armadah na bojnem polju. Ženevske konvencije so mednarodni dogovori o varstvu vojnih žrtev. So ena od oblik boja za mir oz. boja proti vojni.

Leta 1949 so bile ženevske konvencije pregledane in dopolnjene, sprejeta pa je bila četrta ženevska konvencija. Danes poznamo štiri ženevske konvencije (Blatnik, 2009) :

- I.: Konvencija o izboljšanju usode ranjencev in bolnikov oboroženih sil v vojni;
- II.: Konvencija o izboljšanju usode ranjencev, bolnikov in brodolomcev oboroženih sil na morju;
- III.: Konvencija o ravnanju z vojnimi ujetniki;
- VI.: Konvencija o zaščiti civilnih oseb v vojni.

Avgusta 1949 pa sta nastala tudi dodatna protokola, in sicer:

- Protokol I.: Dodatni protokol k ženevski konvenciji o zaščiti žrtev v mednarodnih oboroženih spopadih;
- Protokol II.: Dodatni protokol k ženevski konvenciji o zaščiti žrtev v nemednarodnih oboroženih spopadih.

Vse štiri konvencije pa omenjajo Mednarodni odbor Rdečega križa, ki mu dajejo številne in obsežne pravice, na katerih temelji njegova dejavnost (Žnidaršič, 1996).

Podpisnice mednarodnih pogodb so lahko samo države in to velja tudi za ženevske konvencije in dopolnilna protokola. V začetku leta 1998 so bile podpisnice ženevskih konvencij skoraj vse države sveta - bilo jih je 188. To, da te pogodbe sodijo med tiste, ki jih sprejema največ držav, govori o njihovi univerzalnosti. Multilateralne pogodbe med državami, kot so ženevske konvencije in dopolnilna protokola, zahtevajo dva različna postopka (Jogan, 1997):

- a) podpis, ki mu sledi ratifikacija (podpis mednarodne pogodbe državi nalaga, da ravna tako, da njihova poznejša ratifikacija pogodbe, ki je nekakšna slovesna obljuba o spoštovanju, ne bo videti brez pomena).
- b) pristop (to je akt, s katerim država, ki pogodbe ni podpisala že ob njenem sprejemu, objavi svojo zavezanost pogodbi; pristop pomeni isto kot ratifikacija).

Države imajo zakonsko dolžnost, da širijo znanje o ženevskih konvencijah in dopolnilnih protokolih.

### 3 Mednarodno humanitarno pravo

Mednarodno humanitarno pravo ponuja dva sistema zaščite in je uporabno v dveh okoliščinah:

- *mednarodni oboroženi spopadi*: humanitarno pravo je namenjeno predvsem stranem v spopadu in štiti vsakega posameznika ali kategorije posameznikov, ki niso udeleženi v spopadih ali v spopadih ne sodelujejo več aktivno:  
ranjenci ali bolniki oboroženih sil na bojnem polju in člani vojaških zdravstvenih služb  
ranjenci, bolniki ali brodolomci oboroženih sil na pomorskem bojišču in pripadniki pomorskih vojaških medicinskih služb  
vojni ujetniki  
civilno prebivalstvo (civilisti na okupiranih ozemljih, civilni priporniki in interniranci, medicinsko in versko osebje, enote civilne zaščite).
- *nemednarodni oboroženi spopadi*: tu se uporabljata 3. člen vseh štirih ženevskih konvencij in II. protokol; humanitarno pravo v takšnih primerih štiti vsakega posameznika ali kategorijo posameznikov, ki ne sodelujejo v spopadu ali so prenehali aktivno sodelovati v sovražnosti:  
ranjeni ali bolni bojevniki,  
osebe, ki jim je bila v spopadu odvzeta prostost,  
civilno prebivalstvo  
medicinsko in versko osebje (Obersson, 2000).

#### 3.1 Splošna načela mednarodnega humanitarnega prava

Za mednarodno humanitarno pravo so pomembna predvsem naslednja načela (Blatnik, 2009):

- načelo humanosti,
- načelo nujnosti,
- načelo proporcionalnosti,
- načelo razlikovanja,
- načelo prepovedi povzročanja nepotrebne trpljenja,
- načelo neodvisnosti med *jus ad bellum* in *jus in bello*.

Ta splošna načela so osnovana na temelju pogodb in splošnih pravnih načel. V osnovnem načelu je varovanje in zaščita varovanih oseb. V vseh okoliščinah se mora z njimi ravnati humano, človečno ne glede na spol, raso, narodnost, versko prepričanje itd. V konvencijah se spoštovanje in zaščita pojavljata kot dopolnjujoča se pojma. Humanitarno pravo ni uporabno v primeru nasilja, ki nima razsežnosti oboroženega spopada. Tovrstne primere urejajo določila prava človekovih pravic in državna zakonodaja.

#### 3.2 Zlorabe mednarodnega humanitarnega prava

Beseda zloraba pomeni nekaj, kar navadno moralno obsojamo. To pomeni, da nekdo počne nekaj, do česar je sicer upravičen, vendar prekorači meje in s tem prizadene ljudi in povzroči kakšno drugačno škodo. Med zlorabe humanitarnega prava štejemo: nasilje, izginotje in genocid.

Pri nasilju gre za kaznivo dejanje, kjer ena oseba nadvlada drugo in jo ustrahuje. Je dejanje agresije in zlorabe, s katerim se namerno povzroči osramotitev. Nasilje se lahko dogaja med pripadniki vseh ekonomskih, socialnih, rasnih, verskih skupnosti. Pod nasilje spadajo

(Blatnik, 2009): diskriminacija, zmerjanje, posmehovanje, ustrahovanje, pretepanje, ignoriranje, spolno nasilje.

Poznamo fizično, spolno, psihično in ekonomsko nasilje. Kakršna koli oblika nasilja je prepovedana in pusti na človeku neizbrisen pečat.

K izginotju ne sme biti nihče prisiljen. Prisilno izginotje pomeni prijetje, pridržanje, ugrabitev ali vsak drug odvzem prostosti. Pri izginotju ni dovoljeno za razloge navajati izjemnih okoliščin, kot npr. vojno.

Genocid je vsakršno uničevanje posamezne etične skupine ali celih narodov z ubijanjem in uničenjem njihovih političnih, družbenih, verskih, šolskih institucij. V Sloveniji se genocid obravnava v Kazenskem zakoniku Republike Slovenije v 35. poglavju z naslovom Kazniva dejanja zoper človečnost in mednarodno pravo.

### *3.3 Kršitve humanitarnega prava*

Ko postane država podpisnica ženevskih konvencij, mora sprejeti zakonodajne ukrepe, ki omogočajo kaznovanje storilcev kršitev konvencij. Država se tudi zaveže, da bodo njena sodišča preganjala vse osebe, ki so osumljene hude kršitve konvencij, ali pa mora take osebe izročiti drugi državi. Mednarodno humanitarno pravo je daljnosežnejše in zahteva, da država poišče in kaznuje katero koli osebo, ki je zagrešila hudo kršitev, ne glede na njeno državljanstvo in kraj storitve prekrška. To načelo univerzalne jurisdikacije je bistveno pri zagotavljanju učinkovitega kaznovanja kršitev (Oberson, 2000).

Pod izrazom »vojno hudodelstvo« navadno razumemo hude kršitve mednarodnega humanitarnega prava ali hude kršitve zakonov in običajev vojne, ne glede na vrsto spopada. Za vojna hudodelstva na splošno veljajo napadi na katero koli osebo, ki ni aktivno udeležena ali je prenehala biti aktivno udeležena v sovražnosti (ranjeni ali bolni bojevniki, vojni ujetniki, civilisti itd.). Nekaj primerov (Oberson, 2000):

- preišljeno ubijanje,
- mučenje in nečloveško ravnanje,
- namerno povzročanje velikega trpljenja,
- resno ogrožanje fizične integritete ali zdravja,
- napadanje civilnega prebivalstva,
- preganjanje ali nezakonito izseljevanje skupin prebivalstva,
- uporaba prepovedanih orožij ali metod vojskovanja,
- perfidna uporaba rdečega križa ali rdečega polmeseca kot razpoznavnega znaka ali drugih zaščitnih znakov,
- pljenje javne ali zasebne lastnine.

Begunci so osebe, ki so pobegnile iz svoje države zaradi utemeljenega strahu pred preganjanjem, osnovanem na rasni, verski, narodni pripadnosti itd. Nahajati se morajo izven države, katere državljani so, in ne morejo uživati varstva te države. Begunci uživajo zaščito, ki jo daje begunsko pravo in mandat Urada visokega komisarja Združenih narodov za begunce.

Razseljene osebe so tiste, ki niso zapustile ozemlja svoje države, in tudi njih ščitijo pravila mednarodnega humanitarnega prava, ki daje civilnemu prebivalstvu široko zaščito (Oberson, 2000).

## 4 Pravo človekovih pravic

Pravo človekovih pravic se uporablja v vseh situacijah, pri čemer je njegov pomen zagotoviti spoštovanje posameznika. Tu se ureja razmerje med državo in posameznikom. Mednarodno humanitarno pravo in mednarodno pravo človekovih pravic se medsebojno dopolnjujeta. Obe veji ščitita posameznika, čeprav v različnih okoliščinah in drugače.

### 4.1 Razlika med mednarodnim humanitarnim pravom in pravom človekovih pravic

Humanitarno pravo se uporablja v oboroženih spopadih, medtem ko človekove pravice ščitijo posameznika vedno - tako v vojni kot v miru. Medtem ko humanitarno pravo ščiti žrtve spopadov tako, da skuša zmanjšati trpljenje, ki ga povzroči vojna, si pravo človekovih pravic prizadeva zaščititi posameznika in spodbujati njegov razvoj. Humanitarno pravo se večji del nanaša na to, kako je treba ravnati z osebami, ki pridejo v roke nasprotne strani, ter z načinom izvajanja sovražnosti; človekove pravice pa predvsem omejujejo moč države nad posameznikom in preprečujejo samovoljno ravnanje. Človekove pravice ne predpisujejo, kako je treba izvajati vojaške operacije. Da bi se zagotovilo spoštovanje humanitarnega prava, so tu vzpostavljeni mehanizmi, ki ustvarjajo nekakšen stalni nadzor nad njegovim uresničevanjem; željo po preprečevanju kršitev je v njem poudarjeno sodelovanje med stranmi v spopadu in nevtralnimi posrednikom. Tu ima veliko zaslugo Mednarodna organizacija Rdečega križa, katere naloga je, da zagotavlja spoštovanje humanitarnega prava, zato temelji na prepričevanju. Mehanizmi nadzora človekovih pravic so zelo različni. Za številne primere obstajajo institucije, ki morajo ugotavljati, ali je država spoštovala zakone ali ne. Evropsko sodišče za človekove pravice lahko na primer na podlagi sodnega postopka, ki ga je sprožil posameznik, razglasi, da so državne oblasti kršile evropsko konvencijo o človekovih pravicah in država mora sprejeti ustrezne ukrepe, da postanejo notranje razmere skladne z zahtevami konvencije. Mehanizmi uresničevanja človekovih pravic so ustrojeni tako, da popravljajo storjene krivice (Oberson, 2000).

## 5 Humanitarne organizacije

V Sloveniji imamo Zakon o humanitarnih organizacijah (Uradni list RS, št. 98/2003), ki ureja bistvena vprašanja statusa in delovanja humanitarnih organizacij pri nas. V Sloveniji imamo zelo veliko humanitarnih organizacij; najbolj prepoznavne so Rdeči križ, UNICEF, Karitas, Zveza prijateljev mladine itd.

### 5.1 Mednarodni odbor Rdečega križa (MORK)

Mednarodni odbor Rdečega križa je leta 1863 ustanovila skupina švicarskih državljanov (Henry Dunant, Guillaume - Henri Dufour, Gustave Moynier, Luis Appia in Theodore Maunoir) in je ustanovni član gibanja Rdečega križa in Rdečega polmeseča.

MORK deluje v več kot petdesetih državah sveta in je:

- nepristranska, nevtralna in neodvisna humanitarna institucija;
- organizacija, ki ji na svetu ni podobne;
- deluje kot nevtralni posrednik med vojskujočimi se stranmi;
- mandat mu je zaupala mednarodna skupnost;
- kot promotor in varuh mednarodnega humanitarnega prava si prizadeva zaščititi žrtve oboroženih spopadov, notranjih nemirov in drugih oblik nasilja ter pomagati.

Humanitarno pravo omogoča MORK-u, da zagotavlja spoštovanje humanitarnih pravil. Torej je MORK promotor in varuh mednarodnega humanitarnega prava. Del njegovega mandata je, da spodbuja spoštovanje zakonov humanitarnega prava. To počne različno (Oberson, 2000):

- s svojim delom na področju zaščite in pomoči žrtvam spopadov: obiskovanje oseb, ki jim je bila odvzeta prostost, navezovanje stikov med družinskimi člani, izvajanje zdravstvene dejavnosti in vodenje akcij ter promocija poznavanja mednarodnega humanitarnega prava;
- s preventivno dejavnostjo: MORK opominja države, da so se zavezale poskrbeti za seznanjenost z določbami humanitarnega prava (To počne predvsem s svojo svetovalno službo, katere namen je dajati državnim oblastem tehnično pomoč pri sprejemanju državnih zakonov in predpisov);
- s posebnimi ukrepi, kadar je kršeno humanitarno pravo: ob kršitvah humanitarnega prava MORK navadno zaupno izrazi svoje očitke pristojnim oblastem, spodbuja države pri sprejemanju državne zakonodaje, ki omogoča pregon storilcev hudih kršitev, lahko je nevtralni posrednik za izročanje protestov, ni pa niti sodnik niti ni tožilec ali sodišče.

## 5.2 Uporaba znakov

Ženevske konvencije omenjajo tri znake: rdeči križ, rdeči polmesec in rdečega leva s soncem, čeprav se kot znaka nacionalnih društev znotraj gibanja uporabljata samo prva dva. Konvencije in dopolnilna protokola vsebujejo vrsto členov o znaku. Ti člani med drugim določajo način uporabe, velikost, namen in nameščanje znaka, osebe in lastnino, ki jih znak ščiti, kdo ga lahko uporablja, kaj vsebuje spoštovanje znaka in kakšne so kazni za njegovo zlorabo. Uporaba znaka v zaščitne namene je vidna manifestacija zaščite, ki jo ženevske konvencije dajejo medicinskemu osebju, enotam in prevoznim sredstvom. Uporaba znaka v označevalne namene tako v vojni in miru označuje, da je oseba ali kos lastnine povezan z gibanjem Rdečega križa in Rdečega polmeseca. MORK ima vedno pravico uporabljati znak bodisi v zaščitne ali označevalne namene. Med oboroženim spopadom lahko uporabljajo znak kot zaščitno sredstvo samo (Oberson, 2000):

- medicinske službe oboroženih sil;
- nacionalna društva Rdečega križa in Rdečega polmeseca;
- civilne bolnišnice in druge medicinske ustanove;
- druge prostovoljne organizacije za pomoč.

Vsaka uporaba znaka, ki ni izrecno določena v humanitarnem pravu, je zloraba. Zloraba znaka v zaščitne namene v vojni ogroža sistem zaščite, ki ga vzpostavlja humanitarno pravo. Zloraba znaka v označevalne namene spodkopava njegov ugled v očeh javnosti in posledično zmanjšuje njegovo zaščitno moč v vojni. Obstajajo tri vrste zlorab:

- imitacija;
- prilastitev;
- perfidnost.

## 6 Zaključek

Humanitarno pravo je prav gotovo eno od pomembnejših del mednarodnega javnega prava. Še posebej zato, ker gre tu za zaščito ljudi, ki so se hote ali nehote zašli v vojnem stanju in so potrebni tako pravne kakor tudi ostale zaščite. Tu zelo veliko vlogo odigra Mednarodna organizacija Rdečega križa, ki kot promotor in varuh mednarodnega humanitarnega prava poskrbi za zaščito žrtev oboroženih spopadov, notranjih nemirov in drugih oblik nasilja. In na

koncu si lahko samo želimo, da humanitarnega prava in pomoči Rdečega križa ne bi nikdar potrebovali.

## LITERATURA

1. Blatnik, T. (2009). Humanitarno pravo. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
2. Jogan, S. (1997). Mednarodno vojno / humanitarno pravo. Ljubljana: Uprava za razvoj MORS.
3. Murgel, J. (2003). Človek v mednarodnem pravu. Maribor: Grafiti studio.
4. Oberson, B. (2000). Mednarodno humanitarno pravo. Ljubljana: Mednarodni odbor Rdečega križa.
5. Spletna stran: [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/sociala/humanitarne\\_organizacije/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/humanitarne_organizacije/) [Citirano 11. 3. 2013].
6. Ustava Republike Slovenije (2001). Ljubljana: GV Založba.
7. Žnidaršič, I. (1996). Nekaj o vojni škodi in pravicah. Ljubljana: RKS.



## Global marketing

UDK 339.1388(100)

**KLJUČNE REČI:** sistem vrednosti, društvo, industrija  
**POVZETEK** - Najnoviji tokovi u marketingu fokusiraju se na kulturu društva smatrajući da je ona osam puta uticajnije od strategije. Vrednosti kao »kičma« društvene kulture, pokazuju ono što je ljudima prioritet i najvažnije. Kao jedan od glavnih faktora koji može unaprediti konkurentsku prednost naših preduzeća industrije i poboljšati poslovanje je primena marketinga a preduslov za ovo je unapređivanje znanja zaposlenih i korišćenje stranih iskustava. Upravljanje ljudima i potencijalima nije lako, jer je ljudsko ponašanje promenljivog karaktera, a često i nepredvidivo. Da bi se u ovom procesu ostvarili povoljni rezultati neophodno je da se specijalisti za ljudske resurse obučavaju u oblasti psihologije i drugih oblasti, jer čovek u javna preduzeća ne unosi samo svoje znanje i sposobnosti nego i svoje želje i ambicije, svoje nade i očekivanja a isto tako i svoje pozitivne i negativne osobine, kao i stečene navike.

UDC 339.1388(100)

**KEY WORDS:** system of values, society, industry  
**ABSTRACT** - The newest trends in marketing are focused on the society culture, implying that it (culture) is eight times more influencing than the strategy. As the "backbone" of a social culture, values point out people's priorities and what is the most important to them. One of the main factors that can increase the competitive advantage of our companies and improve business is wider use of marketing on condition that employees' knowledge is upgraded and foreign experience is used. Managing people is not an easy job because human behaviour is changeable and frequently unpredictable. To achieve satisfactory results in this process, it is necessary for the human resources specialists to be trained in the field of psychology and other related fields, reason being that humans bring into the public companies not only their knowledge and capabilities, but also desires, ambitions, hopes and expectations, as well as positive and negative experiences and acquired habits.

### 1 Uvod

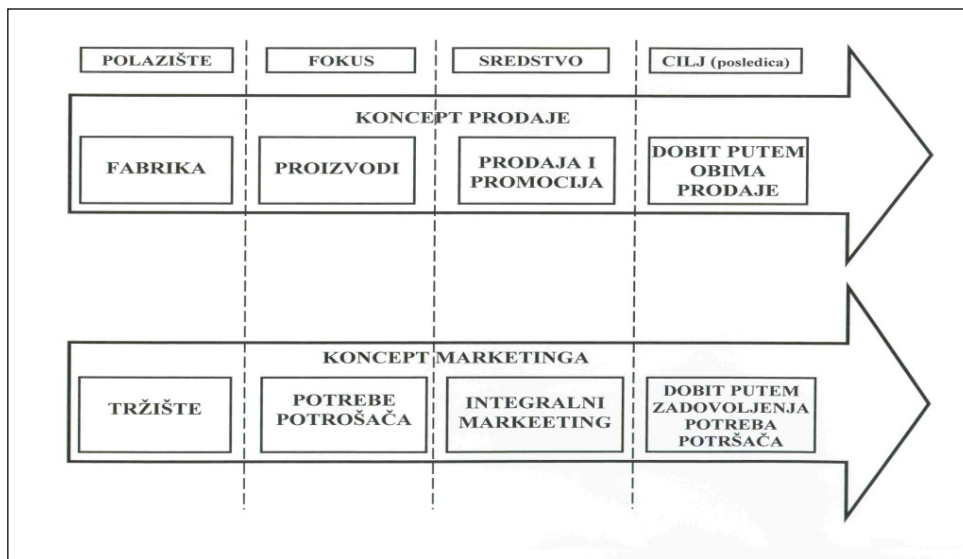
Podoblast marketinga kao naučne discipline je benčmarking. Područja na kojima se benčmarking primenjuje da bi se unapredilo poslovanje su: marketinške aktivnosti, oblikovanje strategije marketinga, istraživanje i razvoj, finansije, ljudski resursi, i dr. Benčmarking deluje na: postepena poboljšavanja i inovacije, poboljšavanje kvaliteta i produktivnosti i poboljšanje merenja napretka. Benčmarking može da ima efekte poboljšanja na aspekte koji podržavaju stalna napredovanja, kao što su: podizanje pažnje koja prati napretke i veća otvorenost za relativne slabosti i snage, učenje od drugih. Pomoću benčmarkinga korisnici postižu cilj, veći profit, napredak i bezbedno privređivanje. Model benčmarkinga od pet faza objašnjava sve navedeno:

1. Odrediti predmet benčmarkinga.
2. Formiranje benčmarking tima.
3. Identifikacija benčmarking partnera.
4. Prikupljanje i analiza benčmarking informacija.
5. Preuzimanje akcije jeste faza benčmarking procesa koja najdirektnije utiče na upotrebu.

U praksi se često postavlja pitanje šta je to marketing i zbog čega je u poslednjih dvadesetak godina zajedno sa logistikom dobio tako mnogo na značaju, pre svega u razvijenim, tržišno orijentisanim zemljama sveta. Značaj se nalazi u činjenici da su to dva skupa različitih aktivnosti koje omogućavaju bilo kom preduzeću, proizvodnom ili uslužnom, društvenoj ili državnoj organizaciji ili pak ustanovi, zdravstvenoj ili obrazovnoj instituciji pa čak i samom pojedincu da funkcionišu bolje, brže i efikasnije.

Ove aktivnosti takođe omogućavaju realizaciju poslova preduzeća sa manje angažovanja, ulaganja i troškova, a da pri tome ostvari mnogo veća dobit. Marketing omogućava da se bude bolji, efikasniji, prepoznatljiviji i prihvatljiviji za korisnike – potrošače u odnosu na sve druge.

Slika 1: Upoređenje koncepta prodaje i koncepta marketinga



Pri tome za razliku od prodajnog koncepta koji se bazirao na proizvodu, odnosno usluzi preduzeća, koje je po svaku cenu želelo da nametne kupcu-potrošaču svoj proizvod ili uslugu, bez obzira da li ih on treba, želi ili ne, koncept modernog marketinga polazi od potreba, želja i finansijskih mogućnosti potrošača i sav svoj marketinški napor usmerava prema njihovom zadovoljenju i ispunjenju.

Postoji mnoštvo definicija marketinga, definisanih od strane raznih autora u raznim vremenskim periodima, ali ako se definicija marketinga posmatra sa aspekta primene marketinga danas i u bližoj budućnosti tada je najrealnija definicija marketinga sledeća:

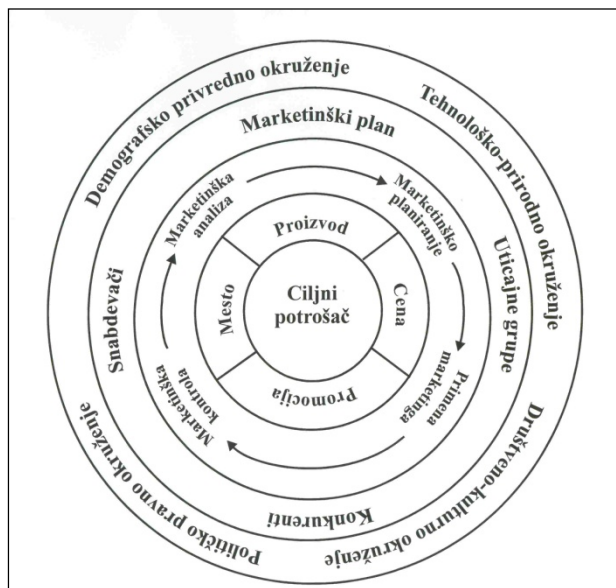
Marketing je skup svih aktivnosti (preduzeća, organizacije, institucije ili bilo koje proizvodne ili uslužne forme poslovanja), koje imaju za cilj zadovoljenje zahteva, potreba, želja pa čak i snova potrošača, odgovarajućim proizvodima ili uslugama, vodeći pri tome računa o njegovoj finansijskoj moći. Marketing je takođe usmerenost i korektan odnos prema potrošaču, a istovremeno i put ka unapređenju poslovanja i unapređenju kvaliteta života.

## 2 Zadatak marketinga

Zadatak marketinga je ostvariti i zadržati puno poverenje potrošača u odnosu na samu firmu, njene proizvode i usluge, kvalitet, rokove i način isporuke, cene i uslove plaćanja, garantno i posle garantno održavanje, ako je u pitanju oprema, obrazovnu, stručnu i tehničku pomoć, uvek i na svakom mestu, nezavisno od toga kako široko je firma rasprostranjena i da li ostvaruje svoje prodaje ili usluge direktno ili preko svojih kanala distribucije.

Savremeni marketing stavlja potrošača u centar svih svojih aktivnosti. Potrošač je polazno ishodište i krajnje odredište marketinških aktivnosti preduzeća. Ovaj koncept se može najpogodnije ilustrovati formom koja je data na slici 2.

Slika 2: Potrošač je centar svih marketinških aktivnosti



Marketing se u sve većoj meri usmerava na potrošača i to potrošača kao pojedinca i potrošača kao dela društvene zajednice. Dolazi vreme kada će veliki proizvođači, bez obzira što proizvode razne proizvode u milionima komada, nastojati da u što većoj meri prilagode svaki pojedini proizvod pojedinačnom potrošaču u stilu odela po meri. Zahtevi modernog potrošača su sve složeniji a obaveze i zadaci modernog marketinga su da te zahteve ispuni u što većoj meri ukoliko se na tržištu ne želi izgubiti trka sa konkurencijom.

To znači da ovaj koncept zahteva od svih radnika u preduzeću da prihvate ovakav marketinški koncept i kulturu marketinškog pristupa i da se ponašaju i rade u skladu sa njim. Svi zaposleni u firmi, od portira do generalnog direktora, vozača ili fizičkog radnika, lekara ili ostalog medicinskog osoblja, nastavnog ili administrativnog osoblja, moraju biti u funkciji marketinga firme, u funkciji stvaranja i očuvanja njenog imena i renomea na najvišem nivou, u funkciji stvaranja i očuvanja najlepše i najpovoljnije slike o svojoj firmi u svesti korisnika – potrošača kao i svih poslovnih partnera.

Dalji razvoj proizvodnih snaga, posebno u razvijenijim zemljama sveta, a posebno imajući u vidu visok tehničko-tehnološki nivo proizvodnje baziran na primeni novih tehnologija, informacionih sistema, Interneta i robotike kao i drugih oblika veštačke inteligencije u proizvodnim i uslužnim delatnostima, dovodio je do još većeg obima i raspoloživosti proizvoda i usluga što je za posledicu imalo pojavu još snažnije konkurencije na tržištima širom sveta. Pored toga do izražaja je došla i sve veća uloga multinacionalnih firmi koje su imale sredstva, moć, proizvodnju i razvoj i želele da plasiraju svoje proizvode i usluge u milionskim serijama. Nažalost veoma brzo ponuda je počela da prevazilazi apsorpcionu moć lokalnih, nacionalnih pa čak i kontinentalnih tržišta, a multinacionalne kompanije su želele da plasiraju sve više i više proizvoda ili usluga.

Međutim sa dotadašnjim načinom plasmana čak ni tako značajne, gigantske multinacionalne kompanije, to nisu mogle postići. Kada su počele da ostaju bez pravih rezultata i rešenja i pored velikih sredstava koja su ulagana u reklamu i propagandu i kada su sve veće količine proizvedenih proizvoda i pored svih napora počele da ostaju na skladištima, kada često nije pomagalo ni enormno sniženje cena, bolje rečeno sve dotadašnje strategije, taktike i aktivnosti

vezane za plasman nekonkurentnih proizvoda počele da gube dah, proizvođači i trgovina, a ubrzo za njima i svi ostali počeli su da se okreću prema primeni marketinga i uvođenju marketinške kulture i principa poslovanja u sve njihove aktivnosti.

Postavlja se pitanje, a šta je to u suštini podrazumevalo. Pre svega to je podrazumevalo uvođenje marketinga kao poslovne koncepcije u ceo sistem poslovanja preduzeća što je obuhvatalo sledeće: ceo skup poslovnih aktivnosti preduzeća je bio usmeren prema potrošaču, obzirom da je lakše ubediti potrošača da kupi ono što želi nego ono što ne želi. Cilj je bio da se zadovolje interesi potrošača, a da se pri tome ostvari i dobit. U tom svetlu marketing se pojavio kao savremena moderna filozofija poslovanja koja počinje i završava sa potrošačem.

Nadalje marketing usmerava istraživanje i celokupne aktivnosti preduzeća ili institucije kako da na najbolji način adaptiraju sve svoje raspoložive resurse, zatim ekonomske i ostale ciljeve poslovanja preduzeća potrebama potrošača. Pri tome se moralo voditi računa o jednom veoma važnom principu, a to je da potrošači ne kupuju samo osnovni proizvod nego i sve ono što čini takozvani oplemenjen proizvod, što podrazumeva isporuku, garanciju, servis, rezervne delove, potrošni materijal, dokumentaciju, sve vrste pomoći, obučavanje itd.

Na kraju ovog dela izlaganja može se reći sledeće:

1. Marketing orijentacija - koncept nastoji zadovoljiti interese, potrebe i želje potrošača vodeći pri tome računa o njihovoj kupovnoj moći.
2. Težište poslovanja usmereno je na potrošače.
3. Potrošači su polazno i krajnje odredište svih marketinških aktivnosti.

Značaj se ogleda u tome što sve aktivnosti bilo kog preduzeća, organizacije, institucije ili pojedinca imaju za cilj da na najbolji mogući način zadovolje zahteve, želje, potrebe pa čak i snove krajnjih korisnika – potrošača bilo da su u pitanju proizvodi ili usluge, vodeći pri tome računa o njihovoj finansijskoj tj. kupovnoj moći i to u jednom kontinuiranom procesu, kroz dugi niz godina, ostvarujući fer i korektan odnos na najvišem nivou etičnosti i to kako u odnosu na potrošače tako i u odnosu na konkurenciju.

### *2.1 Gde se može primenjivati marketing*

Veoma često se od strane privrednih ili neprivrednih poslanika postavlja pitanje da li se u njihovoj firmi, organizaciji ili instituciji može i u kojoj meri primenjivati marketing, kao i koliko može biti svrsishodan u njihovim uslovima. U tom pogledu je potrebno pre svega istaći osnovni cilj marketinga, a to je da je marketing put ka unapređenju poslovanja. Obzirom da u svetu ne postoji ni jedna firma ili institucija koja idealno posluje već sama ta činjenica daje i odgovor na pitanje gde i kada se sve može primenjivati marketing, a to je, uvek i na svakom mestu i nigde ne postoji proizvodna kompanija, institucija, velika prodavnica ili pak mala prodavnica novina, pa čak i pojedina ličnost, kod koje se ne može nešto unaprediti, poboljšati ili načiniti uspešnijim u skladu sa marketinškim principima.

Iz toga sledi da se marketing može primenjivati u:

- Proizvodnim kompanijama i firmama.
- Neproizvodnim kompanijama, firmama i institucijama.
- U uslužnim delatnostima.
- U bolnicama.
- U školama i svim drugim vaspitno obrazovnim ustanovama.
- U administraciji od lokalne do državne.

- U policiji.
- Na carini.
- U prodavnicama.
- U robnim kućama.
- U kulturi.
- Na estradi.
- U radio stanicama i TV stanicama.
- U štamparsko izdavačkoj delatnosti.

Najjednostavnije rečeno marketing mogu i treba da primenjuju svi oni koji žele da dobro i uspešno posluju. Pri tome ne treba zaboraviti ni humanu funkciju marketinga koja je obeležena podruštvljavanjem i unošenjem etičkih merila, normi kao i efikasnosti marketinga u sve segmente i pore ljudskog delovanja. Svakako treba uvek imati na umu i činjenicu da zadatak marketinga nije da bude samo oruđe za zgrtanje profita nego i kao neminovnost, koja može učiniti život za sve lepšim, efikasnijim i boljim, odnosno da u što većoj meri pomogne unapređenju kvaliteta života, kako pojedinca tako i cele društvene zajednice.

U ovakvom novom vremenu izrazite orijentacije na tržišni način poslovanja zadatak marketara je da prate i shvate tehničko-tehnološke promene okoline i način na koji te nove tehnologije mogu služiti ljudskim potrebama. Pored toga potrebno je da stalno sarađuju sa stručnjacima iz razvoja u cilju povećanja njihove sklonosti prema tržišnoj orijentaciji.

## *2.2 Osnovne funkcije marketinga*

U praksi veoma često može naići na potpuno nerazumevanje pojma marketinga kao i na nepoznavanje osnovnih funkcija marketinga. Naime i ozbiljne TV stanice često u svesti gledalaca stvaraju pogrešnu sliku o tom pojmu, kada najavljuju reklamno-propagandne materijale, najavljujući taj blok kao marketing, zaboravljajući pritom na činjenicu da marketing obuhvata ceo niz aktivnosti i da reklama i propaganda predstavljaju samo deo tih aktivnosti.

U taj kompleks aktivnosti spadaju pre svega:

- Istraživanje celokupnog užeg i šireg marketing okruženja i samog tržišta
- Analiza užeg i šireg marketing okruženja, analiza tržišta, a pre svega potrošača, konkurencije, kao i same firme ili institucije koja se istražuje u datom marketing poduhvatu, u odnosu na potrošače i konkurenciju.
- Planiranje i razvoj proizvoda ili usluga u skladu sa zahtevima, potrebama, željama, snovima, očekivanjima i finansijskim mogućnostima potrošača.
- Prodaja i distribucija proizvoda ili usluga do krajnjih korisnika – potrošača na kvalitetniji, sigurniji, efikasniji, brži i jeftiniji način.
- Promocija i sve vrste reklamno propagandnih aktivnosti koje imaju za cilj da potrošačima približe na pravi način nov proizvod ili uslugu kao i da ih informišu o svemu što je bitno ili korisno za potrošače, a što je vezano za taj proizvod ili uslugu.
- Integracija, koordinacija i sinhronizacija kako svih aktivnosti unutar same funkcije marketinga, zatim unutar cele firme ili institucije u kojoj marketing deluje i u odnosu između firme i cele društveno političke zajednice u kojoj firma posluje. Naime uvek treba imati na umu činjenicu da je marketing ona spona koja usaglašava mogućnosti i potrebe preduzeća ili institucije sa potrebama potrošača, privrede i celog društva primenom navedenih funkcija marketinga.

- Marketing takođe u svojim aktivnostima obuhvata kreaciju, promociju i isporuku dobara i usluga.

Marketing može da obuhvati marketing svih vrsta proizvoda i usluga, zatim raznih iskustava i događaja, ali se može primenjivati i na ličnosti, na objekte i poslovne prostore, na zemljišne lokacije, na razne oblike imovine, na sve vrste organizacija, na informacije, na ideje i umetničke kreacije i gotovo da ne postoji ni jedna oblast na koju ili u kojoj se ne može primenjivati marketing.

Često se od onih koji nisu dovoljno upoznati sa mogućnostima koje im pruža marketing postavlja pitanje koje su to koristi od marketinga kada se već ulažu određena sredstva, angažuju ljudi i troši vreme na te aktivnosti. Osnovne koristi od primene marketinga, a posebno marketinga zasnovanog na modernim principima su pre svega bazirane na činjenicama da su potrebe i želje potrošača postale važnije nego sami proizvodi. Pored toga se mnogo lakše definišu ideje za nove proizvode obzirom da se one javljaju kao posledica istraživanja tržišta odnosno potrošača i njihovih zahteva i želja.

Zahvaljujući tome što se tržištu nude usluge ili proizvodi onakvi kakve je tržište tražilo i uobličilo i sama realizacija tih proizvoda ili usluga u okviru razvojne funkcije preduzeća postaje efikasnija, a posle i plasman takvih proizvoda ili usluga postaje jednostavniji, jer je uvek lakše postići da potrošač kupi proizvod ili uslugu koju svesno ili nesvesno želi, nego onu koju uopšte ne želi. Još jedna od veoma važnih prednosti i koristi od primene marketinga se nalazi i u činjenici da firma ili institucija ostvaruju dobit u harmoniji sa interesima potrošača i društva.

### **3 Benčmarketing**

#### *3.1. Osnovne postavke benčmarkinga*

Mašić (2001) ističe da: »Benčmarketing predstavlja sistematski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi«. Poreklo benčmarkinga i koreni potiču još iz biblijskih vremena (gde Adam upoređuje jabuku koju mu je dala Eva s drugim jabukama na drvetu da bi bio siguran da je dobio najveću i najcveniju), starog Egipta; iz Kine (4. vek p.n.e.) i stare Grčke. Nakon II Svetskog rata u Japanu se razvija benčmarketing a ranih 60 – tih se pojavio i u SAD.

#### *Tipovi benčmarkinga*

Interni benčmarketing označava upoređivanje poslovnih operacija dela unutar kompanije na internom nivou. Polazi se od pretpostavke da je poslovni proces u jednom delu organizacije uspešniji u odnosu na druge delove kompanije.

Eksterni benčmarketing obuhvata tri osnovna tipa :

Konkurentni – komparacija delatnosti kompanije s direktnim konkurentima,

Industrijski ili funkcionalni – obuhvata komparaciju proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima kompanije svetske klase,

Generički – proširuje područje primene benčmarking procesa izvan granica određene organizacije i privredne grane kojoj pripada.

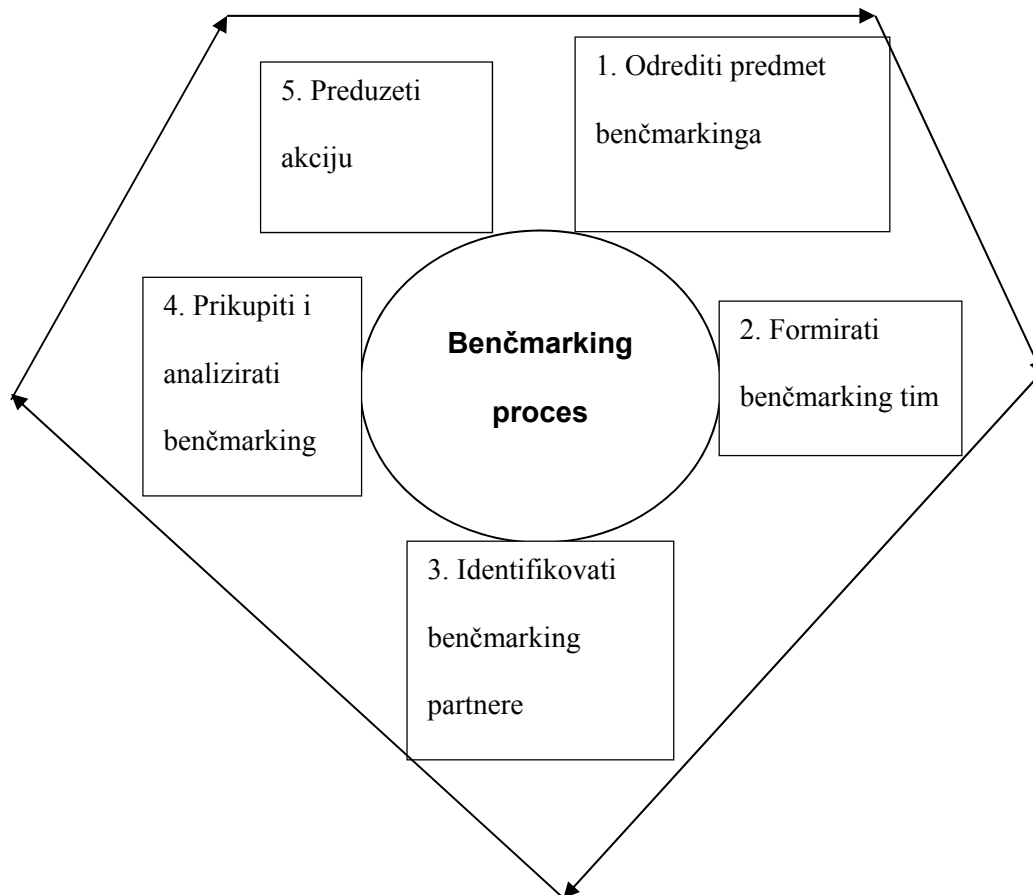
Jedna od standardnih podela u engleskoj literaturi je podela koja uključuje :

- strategijski benčmarking
- procesni benčmarking
- funkcionalni benčmarking ili generički benčmarking
- internacionalni benčmarking.

### *Benčmarking procesni model*

Osnovni izazov u ovoj fazi istraživanja je bio konstruisati generički benčmarking model koji može biti primenjiv na bilo koji benčmarking projekt u bilo kojoj organizaciji. Cilj je bio razmotriti uobičajene elemente različitih benčmarking modela koji postoje u realnom svetu te izdvojiti posebne faze i korake unutar modela.

*Slika 3: Benčmarking model od pet faza*



1. Odrediti predmet benčmarkinga podrazumeva određivanje šta će se podvrgnuti benčmarking procesu (poslovne aktivnosti, proizvodi, metode upravljačkog računovodstva). U ovoj fazi se definišu korisnici benčmarking informacija i njihovi zahtevi i definišu specifični subjekti za benčmarking. Kada su jednom subjekti benčmarkinga i zahtevi korisnika poznati, mogu se odrediti resursi potrebni za sprovođenje benčmarking istraživanja.

2. Formiranje benčmarking tima, mada se benčmarking mora sprovoditi i individualno, ali većina benčmarking poduhvata zahteva timski napor. Proces odabira, usmeravanja i upravljanja benčmarking timom je druga značajna faza benčmarking procesa. Specifične uloge i odgovornosti su dodeljene članovima tima. Koriste se projektni alati kako bi se osiguralo da su zahtevi jasni svakome ko je uključen i time je pređena još jedna značajna prepreka.
3. Identifikacija benčmarking partnera je treća faza u procesu a podrazumeva identifikaciju izvora informacija koji će biti istraženi. Ove izvore predstavljaju zaposleni u organizaciji, konsultanti, analitičari, vladini izvori, kompjuterizovane baze podataka, organizacija koja je identifikovana kao najbolja. Kritični faktori o kojima treba razmisliti prilikom odabira benčmarking partnera su : veličina partnera, relativna pozicija u grani i na tržištu, stepen poverenja.
4. Prikupljanje i analiza benčmarking informacija. Tokom ove faze procesa, definiše se upotreba određenog metoda za sakupljanje informacija. Važno je da ljudi koji su odgovorni za prikupljanje informacija budu stručni za obavljanje tog posla. U ovoj fazi se kontaktiraju benčmarking partneri i informacije su prikupljene u skladu sa utvrđenim protokolom a zatim su sumirane radi obavljanja analize. Benčmarking informacije se analiziraju u zavisnosti od izraženih korisničkih zahteva. Ovu fazu najčešće određuju vrsta informacija koje organizacije prikupljaju i način prikupljanja informacija.
5. Preuzimanje akcije jeste faza benčmarking procesa koja najdirektnije utiče na upotrebu benčmarking informacija. Kako je prikazano modelom, nakon poslednje aktivnosti proces se kontinuirano nastavlja. U zadnjoj fazi organizacije preduzimaju akciju i implementiraju promene kao rezultat benčmarking inicijative sa osnovnim ciljem prevazilaženja performansi koje su bile predmet benčmarking procesa.

## 4 Zaključak

Trebalo bi: učiti od drugih, proučavati i poboljšavati vlastito poslovanje i razvijenost marketinga u firmi na osnovu onog što smo naučili; posmatrati i meriti kontinuirano marketing jedne organizacije u odnosu na lidere koji rade marketing bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.

Da bi stekli saznanja o marketingu potrebno je vršiti poređenja kompanija i njenih delova s najboljima ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se delatnost obavlja. Trebalo bi u marketingu primenjivati najbolje definisani pravac razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima. Trebalo bi vršiti ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja. Dobar marketing:

- zahteva upoređivanje rada najboljih firmi da bi se otkrili nedostaci u firmi i unapredila prodaja,
- traga za svežim pristupima da bi se ostvarila poboljšanja, sledeći ideje implementira napredak, posmatra proces i ukazuje na poboljšanja,
- traži ljude i organizacije koje su najbolje u delatnostima kojima se bave i stavljaju njihovo znanje, prilagođavaju i oplemenjuju u funkciji uspešnog poslovanja.

Bez cilja je nemoguća ikakva koncentracija, a bez koncentracije nema uspeha. Koncentracija znači upućivanje svih duhovnih snaga, naročito pažnje, na jedno zbivanje, jednu misao, jednu ideju. Nesvesna koncentracija obično je najjača. Postiže se bez ikakvog napora jer je izazvana bilo navikom bilo velikim interesovanjem.



Najbolje benčmarking kompanije su sumirale neke osnovne preporuke za organizacije koje tek počinju sa benčmarkingom. Mnoge od ovih preporuka zaslužuju pažnju novih benčmarkera:

1. Procesna orijentisanost. Benčmarking nije pasivna vežba. To nije proces namenjen onima koji jednostavno tragaju za idejama ali nisu u suštini spremni na promene. Suština u pronalaženju i sprovođenju promena koje proces odredi kao najperspektivnije.
2. Upoznati sebe pre pokušaja da se upoznaju drugi. Benčmarking počinje sa nastojanjem da se potpuno razumeju proizvodi i procesi u sopstvenoj organizaciji. U većini slučajeva, razmatranje aktivnosti kod drugih pre potpunog razumevanja sebe je čisto gubljenje vremena. Ako neko ima nameru da se poredi sa drugima, prvo mora da upozna sebe.
3. Fokusiranje na unapređenje poslovanja. Ne treba se fokusirati na merenja i na brojeve. Treba biti procesno a ne objektno orijentisan. Stvari imaju karakteristiku da su statične, dok je proces dinamičan.
4. Obezbediti resurse na pravo mesto kako bi se posao uradio dobro. U proces uključiti starije menadžere radi njihove podrške da se sprovedu promene. Treba obezbediti dovoljno vremena da se radi bez pritiska. Obezbediti dovoljno finansijskih sredstava.
5. U proces uključiti najbolje ljude i nagraditi ih adekvatno.

Marketing menadžment je veština jer u toku realizacije strategije i taktike menadžer treba brzo da odlučuje da reaguje na promene u okruženju i saglasno postavljenim ciljevima donosi pravovremene odluke, uvažavajući kao polaznu osnovu informacije marketing istraživanja. Na taj način se smanjuje rizik poslovanja i preduzeće osposobljava da se prilagodi rizicima tj. da njima «ovlada». Marketing istraživanje je kontinuiran proces informacija o: proizvodu (radi planiranja i razvoja proizvoda) ceni, distribuciji, promociji, PR (Public Relations) i moći, odnosno instrumentima megamarketinga.

Ukazuje se na poseban značaj PR kao »mostu poverenja« između preduzeća i javnosti tj. poslovnog okruženja i na »moć«, odnosno politiku moći koja je rezultat podrške vladinih sledbenika, zakonodavstva i vrednih rukovodilaca. Ona se stiče na različite načine najčešće nagrađivanjem (darovi, usluge, novac i dr.), ugledom preduzeća i prostor koji poseduje, različitim oblicima pretnji (najčešće finansijskim sredstvima) za dostavljanje tehnoloških i drugih informacija drugoj strani.

Kadrovski menadžment i menadžment ljudskih resursa se bave efektivnim upravljanjem ljudima u procesu rada. Oni istražuju šta jeste, šta može biti i šta treba uraditi da bi ljudi bili produktivniji i zadovoljniji radnim životom. Vrednost efektivnog menadžmenta ljudskih resursa se ne nalazi samo u poboljšanju rezultata poslovanja, već i u mnogim drugim domenima: smanjenju fluktuacije zaposlenih, sticanju reputacije preduzeća kao dobrog poslodavca, ličnom zadovoljstvu menadžera proizišlog iz njegovog doprinosa blagostanju preduzeća.

## LITERATURA

1. Malobabić, M. (2007). Razvoj modela integrisanog menadžmenta kvalitetom, životnom sredinom i bezbednošću informacija u JP informatičke delatnosti grada Novog Sada. Doktorska teza. Novi Sad: Privredna Akademija Fakultet za menadžment.
2. Malobabić, V. (2005). Benčmarking. Međunarodna konferencija: Izazovi nove ekonomije. Ohrid, Makedonija: Univerzitet »St. Kliment Ohridski« - Bitola, Ekonomski Fakultet - Prilep.

3. Malobabić, V. (2005). Primena benčmarkinga u razvoju privrednih subjekata u Vojvodini. Magistarski rad. Novi Sad: Univerzitet »Braća Karić«, Fakultet za preduzetni menadžment.
4. Malobabić, V. (2006). Unapređenje poslovanja javnih preduzeća primenom benchlearning metoda poslovnog razvoja i organizacionog učenja. Doktorski rad. Novi Sad: Privredna Akademija Fakultet za menadžment.
5. Mašić, B. (2001). Strategijski menadžment. Beograd: Univerzitet »Braća Karić«.
6. Spendolini, M. J. (1992). The benchmarking book. New York, USA.

## Univerzacija tržišne privrede i njen uticaj na odnose u Evropskoj uniji

UDK 338.242:327

*KLJUČNE REČI:* univerzacija, tržišna privreda, sukob višepolarnog sveta, civilizacijske promene

*POVZETEK* - Tržišnoj privredi u savremenom društvu i pored razlike u ideološkim shvatanjima i razvoju pokretačkih snaga u pojedinim zemljama ne može se sporiti njen univerzalni karakter. Autor u radu razmatra odnose između globalizacije i univerzacije tržišne privrede. U takvom pristupu on ukazuje na tržišno privređivanje kao faktor koji doprinosi širenju i jačanju globalizacionih procesa. Ali isto tako ukazuje i na negativne posledice te univerzacije koje se ispoljavaju u jazu između pojedinih zemalja sa tržišnom privredom. U takvom pristupu on ukazuje na nove oblike polarizacije sveta i njihove različite geoekonomske interese i političke sukobe. U tom smislu autor zaključuje da je savremeni svet iako na određen način ujedinjen globalnim procesima, on je ipak razjedinjen, što dovodi do raznih sukoba, a može izazvati i kataklizmu sa planetarnim posledicama

UDC 338.242:327

*KEY WORDS:* univerisal, market economy, conflict of multipolar world, changes in civilisation

*ABSTRACT* - A market economy in a modern society, despite the differences in ideological beliefs and the development of the driving forces, in certain countries cannot be disputed its universal character. This paper discusses the relationship between globalisation and a universal market economy. In this approach, he points to a market economy as a factor contributing to the expansion and strengthening of the globalisation process. On the other hand, he also points out the negative consequences of the universal nature that are manifested in the gap among individual countries with the market economy. In the approach, he suggests new forms of polarisation of the world and their different geo-economic interests and political conflicts. In this context, the author concludes that the modern world, although in a certain way united by global processes, is still divided, leading to a variety of conflicts, which can cause a cataclysm resulting in planetary consequences.

1. Dvadeseti vek otpočeo je postepenim ujedinjavanjem čovečanstva, da bi se završio u znaku ujedinjenog čovečanstva – povezivanjem skoro svih konkretnih oblika postojećih ljudskih zajednica na određen način u globalno društvo (megadruštvo). Ali, i tako ujedinjeno čovečanstvo (raznim procesima) je i razjedinjeno (Lukić) i iskazuje se ne kao jednopolarno, već višepolarno (Primakov, 2010). U njemu postoje različiti interesi sukobljavanja sa dalekosežnim posledicama po opstanak ljudske civilizacije koje su proizilazile iz globalne civilizacijske krize. Zato postoji potreba za kompleksnim ekonomsko-socijalnim naučnim promišljanjem globalizacije kao faze razvoja kapitalizma, kao tendencije razvoja globalnog društva, svetskog razvoja i mogućeg ugrožavanja jedinstva globalnog društva procesima tih tendencija. Takvo promišljanje mora početi od činjenice da se čovečanstvo globalizacijom brzo preobražavalo u jedinstvenu celinu, čiji se delovi sukobljavaju ili bratime, što se prenosi s kraja na kraj sveta i izvor je opasnosti ili poverenja (Major, 1992). Sukobljavanja u delovima društva i između delova društva izvore ima u socijalnim vezama (odnosima) uslovljenim određenim socijalno-ekonomskim odnosima u istorijskom razvoju kapitalizma kao društvenog sistema čiju su suštinu izražavala privatna svojina, tržišna privreda i individualizam promišljanje i osmišljavanje razne teorijske orijentacije (Vujačić, 2011). U ovom kontekstu globalizacija se definiše kao mnogoaspektni društveni proces uspostavljanja univerzalnih veza (uključujući i odnos prirode i društva) koji obuhvata praktično sve aspekte društvenog života od ekonomske do duhovne sfere, uključujući kulturu, obrazovanje, jezik, ideologiju, vrednosti koje u svojoj sveukupnosti predstavljaju osnovne atribute globalne civilizacije, pa se društvo prikazuje kao globalno »svetsko društvo« (Grigoriev, 2008). Sa globalizacijom nastaje globalni sistem kao nova informaciono-tehnička, ekonomsko-ekološka, naučno-tehnička i sociokulturna stvarnost sa specifičnim strukturama i procesima (Čumakov,

2006). Ovaj sistem ima svoju samostalnost i prostire se složenim svetsko-privrednim i međunarodnim odnosima menjajući se po meri promena, prirodnog i socijalnog okruženja čoveka, stvarajući materijalnu i duhovnu kulturu, formirajući individualno-ličnosne interese i vrednosti i različite ciljeve razvoja (Leksbin, 2008). Taj sistem otvara dva različita pravca odnosa među civilizacijama od kojih se jedan manifestuje kao njihovo plodonosno ukrštavanje, međusobno obogaćivanje a drugi kao sukob (ili rat) civilizacija (Pečujlić, 2002).

Nastanak globalnog društva nastaje uporedo sa nastankom globalnog kapitalizma. To su dva procesa koji se prožimaju u toj meri da predstavljaju na neki način i specifičan jedinstven proces. Međutim, razvojem globalnog kapitalizma, posebno u njegovoj fazi neoliberalizma rasplinjuje se njegova socijalno-ekonomska matrica što se iskazuje, između ostalog, i odvajanjem slobode od jednakosti. Naime, globalizacija dovodi do globalne ekonomije (Marković, 2006), koja predstavlja svojevršno osvajanje planete od strane transnacionalnih korporacija razvijenih kapitalističkih država. To je društvo u kome je smanjena uloga države, rasprostranjena masovna kultura i ostvareno jedinstveno informacijsko prostranstvo kao društvena realnost (Babakov, 2003). Ovako shvaćeno, tj. pojmovno određeno globalno društvo ima za svoju socijalno-ekonomsku komponentu globalni neoliberalni kapitalizam a za teorijsko-saznajnu postmodernizam. Ovakvo shvatanje osnovnih komponenti (matrica) globalnog društva (megadruštva) stvorilo je privid o nepostojanju granice između globalnog neoliberalizma i ujedinjenja čovečanstva, na osnovu ovog shvatanja nastaju i razne ne samo nenaučne, već i anticivilizacijske teorije o »novom svetskom poretku« čiju osnovu čine najrazvijenije države neoliberalnog kapitalizma (Marković, 2013). Ovakvim shvatanjem se poriče, tj. negira postojanje više nacija čije nastajanje predstavlja osnovni sadržaj ljudske istorije i njihovo nastajanje pretpostavlja povezanost života i kolektivizacije svih sfera društvenog života (Žukov, 1996). Rečju: civilizacija predstavlja istorijski-antropološki socio-kulturni i istorijski tip organizacije društva sa kulturom kao svojim samoodređenjem na određenom geografskom prostoru (Baburin, 2007). Ovakvo definisana civilizacija, kao unikalna civilizacija, ima i svoju prostornu komponentu, omogućava i definisanje civilizacija sa prostornom globalnom komponentom, tj. razmatranje civilizacije kao globalne planetarne civilizacije u kojoj se unikalne civilizacije koje se grupišu po svojim obeležjima u posebne grupe koje se susreću pa često sukobljavaju sa tendencijama međusobnog uništavanja. Tako shvaćena globalna planetarna civilizacija obuhvata ukupnost svih čovekovih otkrića i izuma izražavajući zbir ideja koje su u opticaju i tehničkih postupaka i stepen savršenstva nauke, umetnosti, industrijske tehnike iskazujući određeno stanje porodičnog i socijalnog uređenja i uopšte svet socijalnih ustanova i pogleda na stanje privatnog i društvenog života u njegovom jedinstvu (Baburin, 2007).

U nastojanju da sagleda osnovni tok razvoja ljudskog društva, kao globalnog društva, kao društva u kome se na različite načine konkretna društva prožimaju u određene grupe, pre svega grupišu u posebne unikalne civilizacije i sukob između njih, i u tom smislu ukazuje se na razjedinjenost globalnog društva, globalnog sveta kroz sukob tih civilizacija (Marković, 2003). U tom smislu se konstatuje da se savremeni svet nalazi na razmeđi između vekova i istorijskih doba. Jedno je zapadna moderna, koja svoj polumilenijumski put završava u već prezreloj postmodernoj i novo – istočno razdoblje svetske istorije, koje će obeležiti nove društvene i duhovne vrednosti utemeljene u tradiciji prvenstveno velikih istočnih kultura i da je takva podela njena druga alternativa (Kuljanin, 2013).

Globalizacija dovodi do nastanka globalnog društva, i sa njim i nastankom globalne (planetarne) civilizacije, u uslovima neoliberalizma kada tržišni sistem postaje na određen način univerzalni svetski model razvoja (Primakov, 2010), ali dolazi i do promena u njegovoj

ideologiji (slobodnom tržištu i punoj individualnosti) posebno u shvatanju liberalizma koji je rasplinjujući svoju suštinu otkrio svoj nihilistički osnov. Ostvarujući oslobađajuću strategiju nije mogao da izbegne predlaganja oslobođenja od svih oblika kolektivnog identiteta – nacije, veroispovesti i na neki način i od samog ljudskog statusa. U stvari, time je liberalizam ispoljio svoj nihilizam, koji je zahtev za oslobođenje od sveta iskazao i oslobođenjem čoveka od samog sebe, od svog bitka (Dugin, 2014). U ovakvom pristupu vrši se i obezvređivanje prošlosti, i to obezvređivanje shvata kao ključ razvoja i napretka (Mandić, 2010). Ali, isto tako se ukazuje da globalizacija koja za svoju osnovu ima i univerzalizaciju tržišnog privređivanja sa pratećom unifikacijom društvenog života ne treba da protivureči i bude smetnja za usvajanje opšteprihvaćenih tekovina ljudske civilizacije. Da bi se to postiglo potrebno je temeljnije naučno proučavanje odnosa između socijalno-ekonomske matrice neoliberalizma i njegove postmoderne teorijsko-saznajne komponente, uključujući i njegovo filozofsko promišljanje. Jer, filozofija predstavlja napor ljudskog duha da se vine u visine s kojih je moguće sagledati svet celovitije (Marković, 1981). A upravo ovaj odnos između socijalno-ekonomske matrice neoliberalizma i njegovog teorijsko-saznajnog promišljanja u Postmodernoj sa mnogim posledicama koje ga prate zahteva naučno proučavanje i filozofsko promišljanje kako bi se postojeća društvena stvarnost izdigla na nivo svojih optimalnih mogućnosti (Kacura, 2008).

2. U kontekstu ovakvog pristupa treba uzeti u obzir, ili bolje rečeno poći i od teorije pasioniranosti (čiji je tvorac ruski naučnik Lav Gumelov), koja pruža objašnjenje suštine i značaja nacija i porodice, kojih se »oslobađa« posmoderna. Prema ovoj teoriji, nastanak jednog naroda lokalna je varijanta unutrašnjeg oblikovanja uslovljenog uticajem istorijskog i pejzažnog činioca. Kao elementi prirode, etnosti ulaze u sastav dinamičnih sistema u kojima se nalaze životinje, biljne kulture, prirodni i veštački predeli, rudno bogatstvo i predmeti kulture. To su, analogno biocenoza, tzv. etnocenoze. Etničnost je prirodna osobina čoveka, a etnička pripadnost je prirodna činjenica. Naime, prema ovoj teoriji u sklopu određenog pejzaža nastaju izvesni etnosi i procesi koji utiču na duhovnost i običaje naroda koji daju obeležja tim narodima, koje ti narodi osećaju kao prirodnu činjenicu. Prema ovoj teoriji nacija je, kao i porodica, prirodna, neizmišljena zajednica ljudi sa određenom uzajamnom naklonošću njenih pripadnika i naučno neutemeljeni i pozivi današnjice za iščeznuće takve zajednice (Ivasnok in Gumelov, 2012).

Zato, iako živimo u svetu u kome je ostvarena univerzalizacija tržišnog privređivanja nije otkrivena univerzalizacija društvenog organizovanja, tj. svet je multipularan sa više unikalnih civilizacija. Svet postaje multipularan sa više ekonomskih i kulturnih, a to će reći civilizacijskih centara. Pluralizam civilizacija i višepolarnost (multipolarnost) sveta suprotno su nastojanjima za stvaranjem unipolarnog sveta sa jednoobraznom unifikovanom kulturom oko stožera unipolarnosti. Ova nastojanja suprotna su zakonitostima društvenog razvoja prema kojima ujedinjavanje čovečanstva i stvaranje svetskog društva ne protivureči postojanju više civilizacija sa specifičnim obeležjima koja se ne samo »dodiruju« već i prožimaju, participirajući u planetarnoj civilizaciji. Planetarna civilizacija bila je i ostaje više civilizacijska i multipolarna. Ljudsko društvo nije, niti će biti, jednoobrazno (Bofa, 1999).

3. Shvatanja o pluralitetu civilizacija i njega kao osnove za uspostavljanje i održavanje multipolarnog sveta zasniva se na shvatanju suštine čoveka kao stvaralačkog i slobodnog bića, stvaraoca – homo-sapiensa. Različitost kultura (kao supstrata) unikalnih civilizacija jeste veran izraz čoveka kao stvaraoca (Major, 1991). Svaki narod zato čuva i unapređuje svoju kulturu vlastitom delatnošću preuzimanjem univerzalnih tekovina čovečanstva stvorenih od ljudi kao stvaraoca. Ali, zaštita sopstvene kulture ne treba da bude u znaku njenog zatvaranja

pred tekovinama koje u društvu nastaju u njegovom razvoju. Usvajanje tih tekovina ne treba da bude mehaničko kopiranje i ugrožavanje vlastitog integriteta (Major, 1991). U ovom smislu je i ukazivanje da će u 21. veku jedan od ključnih problema biti očuvanje različitosti od kulturne jednoobraznosti (Major, 1986). Zato u naučnom proučavanju globalizacije i susretanju civilizacija koje se u njoj ostvaruju posebnu pažnju treba da zauzmu problemi koji proizlaze iz tog susretanja, a koji se odnose na očuvanje kulturne samobitnosti i raznovrsnosti (Marković, 1995).

Isticanjem za očuvanje unikalnih kultura (u stvari, ljudske i društvene samosvojnosti i samobitnosti) kao zakonitost u evolutivnom razvoju društva, treba imati u vidu da ostvarivanje tog zahteva ne terba da vodi izolaciji od tokova razvoja opšte čovečanske kulture. jer, kako se ukazuje, »malo ko od mislećih političkih i drugih kreativnih ljudi nije uočio činjenicu da niko više na ovoj planeti ne može da se usami i izoluje, da živi sam odvojen i potpuno nezavisan od drugih« (Popov, 2010). Zato, i uz zaštitu unipolnosti i samobitnosti svoje kulture, treba biti otvoren za usvajanje kulturnih tekovina drugih civilizacija, posebno moralnih načela i težnji koje su duboko ukorenjene u ljudskoj prirodi i osnovnim načelima moralnog ponašanja zajedničkim svim civilizacijama i kao takve se razvijaju tokom istorije.

Međutim dvadeseti vek nije bio samo vek oživljavanja nacije, njihove samosvesti i okupljanja, već je bio naročito u poslednjim decenijama, posebno sa širenjem globalizacije i njenim izjednačavanjem sa globalizmom i vek ne samo ograničavanja suverenosti pojedinih država i dovodio u pitanje i ispoljavanje i ostvarivanje pojedinih nacija, stavljajući ljudska individualna prava iznad nacionalnih osećanja o pripadnosti ljudi naciji, kao zajednici kojoj pripadaju kao ljudi sa određenim uzajamnim naklonostima, osećajući je kao prirodnu činjenicu (Vujčić, 2012). Zato je potrebno sa stanovišta razmatranja o naciji kao prirodnoj činjenici promisliti kritički, i stalno promišljati individualna prava sa stanovišta njihovog odnosa prema otadžbini, ljudskom dostojanstvu i moralnom razvoju ličnosti. U takvom kritičkom promišljanju individualnih prava treba imati u vidu i ukazivanje da individualna ljudska prava ne smeju se stavljati iznad vrednosti i interesa otadžbine, društva, porodice. Ostvarivanja ljudskih prava ne smeju biti opravdanje za nasrtaj na religiozne svetinje, kulturne vrednosti i samobitnost naroda (Dimitrijević, 2013).

4. Savremeno globalno kapitalističko neoliberalno društvo svojom socijalno-ekonomskom matricom (privatnom svojinom i tržišnom privredom) ostvarilo je u dobroj meri univerzalizaciju tržišne privrede ali ne i univerzalnu političku organizaciju u državi – pravom smislu, već postoji pluralizam država i njihovog grupisanja po raznim osnovama, kriterijima uz posmatranje njihovog sukobljavanja raznog intenziteta uz postojanja različitih shvatanja o karakteru i značaju njihovog grupisanja sa raznih stanovišta. Tako, npr. nastanak Evropske Unije njeni hvale kao značajan korak u civilizacijskom razvoju ljudskog društva, dok drugi sa prihvatljivim ili neprihvatljivim obrazloženjem osporavaju takvo njeno shvatanje. Tako se može pročitati: »EU to je individualističko društvo, čiste potrošnje, gde su iskidane sve organske veze, sve tradicije, gde nema porodice, pola, gde nema čoveka. To nije Evropa sa svojom prekrasnom i herojskom duhovnom kulturom. To je anti-Evropa. Uveren sam što pre se raspadne Evropska Unija u njenom sadašnjem vidu, tim bolje za Evropu« (Dugin, 2013). Ova opaska je možda preoštra, a pretpostaviti da i ideološki ili i politički inspirisana, ove ograde sigurno potvrđuju potrebu za ozbiljnijim naučnim proučavanjem države, njenih saveza u pluralističkom globalnom društvu uz svu univerzalizaciju ideologije tržišne privrede. Ova potreba dobija posebno na značaju kad se ima u vidu ne samo pluralizam država i njihovog

grupisanja uprkos nepostojanju razlika među njima u socijalno-ekonomskim matricama i postojanju univerzacije tržišne privrede.

U vezi sa ovim pristupom, ali i sa nekim drugim konstatacijama je nepostojanje prihvatljivog rasporeda bogatstva u savremenom neoliberalnom i posmodernom pluralizmu relativizma i nihilizma. Socijalni razvoj ovog sveta predstavlja dubok jaz između najbogatijih i ostatka sveta. Naime, polovina svetskog bogatstva nalazi se u rukama 85 ljudi, tj. da 1 % ljudi raspolaže sa 99 % svetskog bogatstva, a uz to u svetu postoji i preko 50 miliona siromašnih. Drugim rečima u svetu postoji neravnotežan razvoj zemalja i snažna socijalna diferencijacija između građana uz visoku stopu nezaposlenih i stanovništva koje zadovoljava samo minimalne uslove svog života. Ali, uočavajući ove probleme u globalnom društvu nije dovelo do odluke za njihovo rešavanje. Svetski ekonomski Forum koji se ovim bavio bio je skup, kako ukazuju njegovi kritičari, za preživljavanje kapitalizma, a ne kao skup za rešavanje problema vitalnih ekonomskih i socijalnih uslova. Jer, rešavanje tih problema predstavlja promenu civilizacijskih uslova života, kako ukazuju kritičari globalizma, a to je težak i dugovremenski period. I ne samo da je težak zadatak, već je sa metodološke tačke gledišta teško i ostvariv budući je njegovo rešavanje u okviru Svetskog ekonomskog foruma – organizacije koja nije izražavala interese svetske zajednice, i koja nastaje kao proizvod socijalno-ekonomske povezanosti ljudskog rada na planeti Zemlji, već u okviru organizacije koja je nastala sa specifičnim socijalnim slojevima, čije je interese najčešće izražavala i štitila država, najčešće ne kao reprezent socijalne zajednice iako je ona definisana čiji se interesi nisu uvek poklapali sa interesima međunarodne zajednice koja je vršila i upravne funkcije svetske zajednice. Ovom opaskom otvaramo i pitanja preispitivanja odnosa između svetske zajednice i međunarodne organizacije i čak više od tog potrebu iznalaženja oblika rešavanja globalnih problema socijalne zajednice koji su adekvatniji njenom nastanku i sadržaju.

Međutim, puno sagledavanje odnosno u društvu neoliberalnog kapitalizma sa njegovom socijalno-ekonomskom matricom i idejno osmišljenim naučno-teorijskim sadržajem ne bi bilo potpuno bez osvrta na socijalni položaj čoveka u tom društvu u kome su uzdrmani, (kako smo ukazali univerzalističke vrednosti humanizma). Jer, kako je poznato univerzalizacija tržišne privrede i afirmacija individualizma kao elementa Postmoderne, na neki način ugrožavali su univerzalne vrednosti humanizma što se nepovoljno odražavalo na socijalno-ekonomski i društveni status pojedinaca i ispoljavanje i ostvarivanje njihovog ljudskog dostojanstva. Nastaje njihova totalna egzistencijalna neizvesnost, život od danas do sutra, ekonomski i porodični kolaps svake jedinice, porast depresije, samoubistava, narkomanije, mentalna i kulturna katastrofa, ovaj (isti) sistem »najbolji od mogućih« biva kontinuirano reklamiran i eksportovan putem vojnog ili finansijskog nasilja (Varčane, 2014).

Razmatranja o univerzaciji tržišnog privređivanja sa mnogobrojnim posledicama koji je prate nastojali smo da na kratak i pregledan način damo doprinos izgrađivanju metodološkog pristupa istraživanju odnosa i promena u savremenom neoliberalnom globalnom društvu i kritičkom rešavanju mnogih društvenih problema koji se u tom kontekstu ispoljavaju i traže rešenje. Jer, kad neki od tih problema na prvi pogled nemaju globalni karakter oni se u istraživanju i rešavanju ne mogu izdvojiti iz globalnog konteksta, budući da se na njih ili u njima reflektuju nastajuće planetarne civilizacije. Ovakav pristup je posebno neophodan kad se istražuju i kritički promišljaju povezane negativne pojave, koje se kao talasi nejednake jačine, često i kontraverzni, šire u prostranstvima globalnog društva. Jer, univerzacija tržišne privrede predhodila je, i na određen način pripremila globalizaciju kao višeeaspektni proces, ali je globalizacija svojim oblicima i sadržajima omogućila širenje univerzacije tržišne privrede,

njenu popularizaciju i širu prihvatljivost često na uštrb i potiskivanje nekih drugih univerzalnih pokreta i vrednosti.

## LITERATURA

1. Bofa, Đ. (1999). *Poslednja iluzija*. Niš: Prosveta.
2. Baburin, S. (2007). *Svet imperija teritorije država i svetski poredak*. Beograd: Presing.
3. Babakov, V. D., Ivanov, E. F., Svečnikov, A. L. (2003). *Čalinski Sovremeni globalni kapitalizam*. Moskva: Alma-Pres.
4. Čumakov, A. N. (2008). *Globalistika*. Moskva: Prospekt.
5. Dimitrijević, V. (2013). *Kišobran za zaštitu identiteta*. Pečat, št. 254.
6. Dugin, A. G. (2013). *Putin nikada ne izda Rusiju*. Pečat, št. 310.
7. Grigoriev, S. I. (2006). *Slovar visalietskoj sociologije*. Moskva: Gordariki.
8. Ivasjuk, I. V., Gumelov, L. N. (2012). *Globalistika-personalni organizaciji*. Moskva: Alfa.
9. Kuljanin, B. (2013). *U potrazi za identitetom*. Pečat, št. 269.
10. Kacura, A., Pasioniranost, V. (2008). *Globalistika-enciklopedij*. Moskva.
11. Leksbin, V. M. (2008). *Globalni sistema*. Moskva: Raduga.
12. Marković, D. (2006). *Prilog sociološkom promišljanju globalne ekonomije*. *Ekonomске teme*, 1, št. 1, str. 355-366.
13. Marković, Ž. D. (1995). *Vstreča civilizacij i kulturna samobitnost*. *Zbor. trudov, Dialog civilizacij: vstok-zapad*. Moskva.
14. Marković, Ž. D. (2003). *Naučnici i dijalog civilizacija*. *Pedagoška stvarnost*, št. 8, str. 537-545.
15. Marković, Ž. D. (2013). *Globalizacija identiteta*. Beograd: Srpska akademija obrazovanja.
16. Major, F. (1986). *Sećanje na budućnos*. Beograd: Zavod za međunarodnu naučnu, prosvetnu, kulturnu i tehničku saradnju i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
17. Major, F. (1992). *Sutra je uvek kasno*. Beograd: Jugoslovenska revija.
18. Mandić, A. (2012). *Mera za meru—napred, drugi deo Svet kao test*. *Politika*, 55, št. 52. Beograd: Politika.
19. Marković, M. (1981). *Filozofski osnovi nauke*. Beograd: SANU.
20. Mazur, I. I., Čumakov, A. N. (2008). *Globalistika-enciklopedij*. Moskva: CNPP-Dialog, izdateljstvo-Raduga.
21. Pečujlić, M. (2002). *Globalizacija—dva lica sveta*. Beograd: Gutenbergova galaksija.
22. Primakov, J. (2010). *Svet bez Rusije*. Beograd: Službeni glasnik.
23. Vujičić, M. (2012). *Protivrečja političkog identiteta*. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, št. 3. Beograd: FPN.
24. Vujačić, I. (2011). *Kejnz protiv klasika-formalna analiza i poređenje*. Beograd: Službeni glasnik.
25. Varčane, S. (2014). *Evrozija odgovor na atlantizam*. *Geopolitika*, št. 72.
26. Žukov, V. I. (1996). *Socijalni razvoj i razvoj civilizacije: dijalektička zavisnost*. Moskva.



## Uloga znanja u inovaciji odgovornog turizma

UDK 338.48+001.895

**KLJUČNE REČI:** inovacija, znanje, odgovorni turizam, implementacija

**POVZETEK** - Odgovorni turizam podrazumeva planiranje, upravljanje i snažno liderstvo kako bi se minimizirao negativan uticaj turizma na destinaciju i umanjila potencijalna degradacija životne sredine. U post-modernom turizmu koji često nazivamo i odgovornim, znanje kao ekonomski resurs ima dominantnu ulogu u ekonomskom rastu i razvoju. Činjenica je da su u tzv. novoj ekonomiji tradicionalni resursi zamenjeni savremenim (znanjem, visokom tehnologijom, razvijenom informaciono-komunikaciono infrastrukturom). Pored neophodnog obrazovanja, znanje uključuje i ono što smo kroz praksu naučili, a tako implementirano znanje nam obezbeđuje mnoštvo olakšavajućih uslova za rad. Biti inovativan isto je što i biti kreativan, tako da u znanje treba uključiti i kreativnost kao relevantan faktor. S toga cilj rada jeste interpretacija znanja kao najvažnijeg resursa koji treba da obezbedi adekvatno obučeni kadar i upravljačku strukturu u cilju donošenja optimalnih odluka. Iz tako definisanog cilja proizilaze sledeće hipoteze: znanje treba da bude relevantna kategorija ekonomskog i društvenog rasta i razvoja; i turistička industrija u težnji za odgovornim turizmom treba da obezbedi sve neophodne kompetencije za adekvatnu eksploataciju resursa i upravljanje destinacijama. Korišćenje najznačajnijih metoda društvenih nauka u radu očekujemo rezultate koji ukazuju na neraskidivu vezu između ljudskog kapitala i uspešnog turističkog poslovanja u obezbeđivanju odgovornog portfolija.

UDC 338.48+001.895

**KEY WORDS:** innovation, knowledge, responsible tourism, implementation

**ABSTRACT** - Responsible tourism includes planning, managing and strong leadership, so the negative influence of tourism onto the destination could be minimised, and potential degradation of the environment could be reduced. In post modern tourism, often known as responsible tourism, knowledge as an economic resource plays a dominant role in the economic growth and development. It is a fact that in the so-called new economy, traditional resources have been replaced by modern ones (knowledge, high tech, developed information-communication infrastructure). Together with the necessary education, knowledge includes everything we have learned through practise, and the knowledge implemented in that way allows better working conditions. To be inovative is the same as being creative, and for that matter, creativity should also be included as a relevant factor. The aim of this paper is interpretation of knowledge as the most relevant resource which should provide adequately trained personnel and management structure in order to make optimal decisions. From such a defined objective derive the following hypotheses: Knowledge should be a relevant category of social and economic growth and development; Tourism industry in the pursuit of responsible tourism should provide all the necessary competencies for the proper exploitation of resources and the management of destinations. Using the most important methods of social sciences in the work, we expect the results to show the unbreakable link between human capital and a successful tourism business in ensuring the responsible portfolio.

### 1 Uvod

Postmodernizam najbolje se reflektuje iz globalizacije, kao svetskog procesa. Međutim, pošto globalizacija afirmiše najrazvijenije i geostrategijski najmoćnije sile sveta, to postmodernizam, u odgovornom turizmu, postaje još aktuelniji. Primena znanja postaje kreator inovativnih sistema, realizator preduzetničkih oblika ekonomskog života i moderna društvenog stila ponašanja.

»Znanje, kao ekonomski resurs, je veoma važan činilac za ekonomski rast i razvoj. To je najbolje evidentirano u endogenoj teoriji rasta, gde je istaknut značaj obrazovanja, istraživanja, inovacija, tehničkog progressa, te ljudskog kapitala u ekonomskom rastu« (Jakovac, 2009).

Verifikovani cilj rada je da pokaže koliko i kako znanje povezuje sve funkcije u odgovornom turizmu, stvarajući eksterni, interni i generički konsenzus benčmarkinga turističkih destinacija. Zbog toga moramo da prihvatimo znanje kao ekonomski resurs u koncepciji i strategiji odgovornog turizma i kroz endogenu i egzogenu valorizaciju.

»Implementacija prakse odgovornog turizma zahteva snažno liderstvo i različite načine upravljanja turističkim resursima da bi se postigle optimalne koristi za različita društva. Znanje je neophodno zbog stalno rastuće tražnje u turizmu, ekspanzije turističke infrastrukture, razvoja proizvoda i vrlo kompetitivne prirode turističke industrije« (Harrison i Husbants, 1996).

Sve više postmoderna koncepcija znanja i odgovornog turizma prevazilazi i koncepciju postindustrijskog društva. To je zbog toga što je vidljivi, pre svega materijalizovani proces industrijskog društva zamenjen virtuelnim procesom doživljavanja turističkih odredišta. Pošto znanje omogućava permanentan proces učenja to i odgovorni turizam postaje izazovni proces stalnog sukobljavanja znanja, prostora i stvorenih materijalnih i nematerijalnih delova turističkog proizvoda.

Sama koncepcija rada nameće očekivane rezultate koji treba da doprinesu rešavanju turbulentnih problema u odgovornom turizmu u kome funkcije menadžmenta postaju procesi, a kontrola – stalno učenje.

## **2 Međusobna povezanost znanja i odgovornog turizma**

Rasprave oko toga da li je turizam privredna delatnost, ili nije, da li je on naučna disciplina ili nije, traju još uvek. Mišljenja smo da će ta rasprava i dalje trajati jer se u njoj prepliću razna stajališta i to:

- Biheviorističko, tj. ishodište turizma u psiho analizi ljudi koji se njime bave. Tu se misli na ponašanje turista, tj. stalne promene njihove motivacije, u zavisnosti od elemenata PESTL analize. Ta analiza stavlja ponašanje ljudi, u turizmu, u sadejstvo sa njihovim prirodnim i izgrađenim okruženjem;
- Stohastičke, ili sistemske analize turizma. Znanje u tom sistemu postaje najdinamičniji podsystem sa relevantnim indeksima ponašanja u internom, eksternom i generičkom određivanju najoptimalnijeg sistema, tj. benchmarking sistema turizma. To stanovište možemo da prihvatimo iz prostog razloga što je turizam sistem svih sistema i privreda svih privreda. Turizam, kao sistem, objedinjuje, sa visoko kvalitetnim znanjem kroz inovacije i preduzetništvo, nove sisteme, odnosno sistem opipljivog i sistem neopipljivog turističkog proizvoda. Sve više znanje u ovom slučaju ističe neopipljivi deo turističkog proizvoda kroz mnogobrojne usluge. Kompletan marketing miks sa osam P elemenata, gde višak čine neopipljivi delovi tog miksa, omogućava da turizam postane najjača kohezijska sila svih sistema koegzistencije ljudske civilizacije;
- Sholastički pristup u turizmu i uloge znanja u inoviranju odgovornosti u njemu polazi od antagonističkih rasprava u smislu da je turizam dokoličarska delatnost, ili čisto tržišna, robno-novčana i profitabilna kategorija. U postmodernizmu turizam je ovo drugo, jer su elementi njegovog marketing miksa robe. Međutim, dobro je to što iz sholastike proističe da turizam može da bude univerzitet jer se smatra da je on uvek neka vrsta škole i to: proizvodne, ekološke, permanentno edukativne i dr.

Pošto svako proučavanje nekog fenomena (a turizam je tipična fenomenologija XXI veka) podrazumeva polazne instance najboljeg menadžmenta iz koga uvek proističu novi izazovi za buduće trendove, to dajemo sledeće konkretne ciljeve menadžmenta znanja, kao osnovnog inovativnog resursa u odgovornom turizmu:

- U dosadašnjem razvoju turizma znanje ni u jednoj zemlji nije dobilo onu ulogu koja mu pripada. Samo oko 12 % visoko stručnih kadrova je dospelo na vrh hijerarhijske liste

turističkih resursa u najrazvijenijim zemljama sveta. U Srbiji, na primer, to učešće ne prelazi ni 2 % (Chernyshev, 2013). Zbog takve situacije najviše je kriva dosadašnja praksa, koja je koristila iskustvo za poboljšanje znanja u turizmu. To je u odgovornom turizmu neprihvatljivo, pa novi menadžment znanja zahteva veće mogućnosti njegovog stvaranja, a samim tim i njegove primene. Tako se širom sveta ubrzano otvaraju mnoge turističke škole, fakulteti, pa čak i čitavi univerziteti. U njihovim planovima i programima dobro je to što se sve delatnosti, koje utiču na razvoj turizma, posebno proučavaju (npr. pravljenje koktela, kamping, avanturizam, bioturističke bašte itd.). Novi izazovni menadžment znanja i njegovog pretvaranja utiče na turističke inovacije, preduzetništvo, javno i privatno partnerstvo, stalno edukovanje svih turističkih stejkholdera, klastera, inkubatora i sl;

- Dinamika turizma podrazumeva i povezivanje svih učesnika u njemu. Sve interene grupe u turističkoj aktivnosti, počev od crkve preko nevladinih organizacija, lokalnih samouprava, do UNWTO-a, su na jednom zadatku, tj. strategijskom cilju da turizam pretvore u uspešan ekonomsko-mirnodopski proces celog sveta. Zbog toga znanje u odgovornom turizmu omogućava da se, kroz krizni menadžment, smanje rizici. To dovodi do uspešnog portfolia i održivosti destinacije;
- »Razvoj i poboljšanje mehanizama ogranizacionog učenja za sprovođenje akcija radi zaštite životne sredine i ostvarivanja održivog razvoja« (Petrović i Petrović, 2008). Održivi razvoj, sam po sebi, podrazumeva najbolju organizaciju odgovornog turizma na svim nivoima turističke aktivnosti. Zbog toga je i učenje, odnosno primena znanja kroz turističke inovacije i preduzetništvo, najviši oblik organizacije.
- »Odgovorni turizam se ne odnosi na brend ili vrstu turizma, već podrazumeva odnos između ekoturizma i dobro poznate negativne strane konvencionalnog masovnog turizma« (Harrison i Husbands, 1996). Usled intenzivnog, kontinuiranog tehnološkog razvoja dolazi do sve većeg narušavanja prirodne ravnoteže, zbog čega se javlja potreba za razvojem novog oblika turizma, koji će uticati na percepciju ljudi i njihovo delovanje u okruženju. Cilj je stvaranje ekološkog turističkog proizvoda adekvatnog sastava. Godinama se svest turista menjala, tako da su zahtevi sada mnogo veći. Razvojem novih, ili unapređenjem postojećih proizvoda, menjanjem politike i sve agresivnijim marketingom treba stvoriti turistički proizvod koji će zadovoljiti potrebe svih interesnih grupa, s' jedne strane, a ostvariti dugoročne koristi od turističke industrije, s' druge. Odgovorni turizam, pored razvoja ekološke svesti, podrazumeva i podizanje odnosa domaćin-gost na sasvim nov nivo. Ovaj odnos, pored čisto ekonomske koristi, podrazumeva i socijalno povezivanje, odnosno stavlja akcenat na komunikaciju i prisnost između istih. Svest potrošača o ovom obliku turizma nekada nije bila na zavidnom nivou, za razliku od danas. Turisti počinju da uvažavaju principe odgovornog turizma pri donošenju odluka. Iako nisu svi turisti pobornici zelenog i odgovornog turizma, isti postaje sve važniji faktor u stvaranju komparativne prednosti na turističkom tržištu.
- Sam termin odgovornost ukazuje nam na to da potrebno znanje, koje razvija takav turizam, mora da bude transmisiono. Termin transmisiono prevazilazi dosadašnji termin interdisciplinarno i tretira znanje kao »stalno obnovljivi vodotok«, odnosno krvotok u telu koje se zove odgovorni turizam. Takav turizam, u isto vreme, transmisiom negativnih i pozitivnih elemenata inovativnog znanja, omogućava rad, red i disciplinu, kako u onim oblicima odgovornog turizma, koji, kao faktore razvoja, koriste kriminalne radnje (prostitucija, droga itd.), tako i u onima koji turizam smatraju uzvišenim oblikom ljudskih potreba. Znanje, u odgovornom turizmu, sa jedne strane ograničava i kontroliše njegove pošasti, a sa druge strane podstiče i uspešno reprodukuje sve njegove blagodeti. Zbog toga embrionima izazovnog menadžmenta, znanja i inovacija u odgovornom turizmu mogu da se smatraju sledeći modeli:

- Crpnu pumpu, odnosno »vetrenjaču« primene znanja u odgovornom turizmu predstavlja stalni razvoj teorije turizma, kao složenog sistema. Takav sistem omogućava stvaranje i život posebne turističke filozofije sa centralnim mestom izučavanja prirode čoveka u koncepciji odgovornosti i razvoja svesti na relaciji priroda-društvo. Ta filozofija omogućava da ljudi nikad ne naprave, u ime odgovornog turizma, bol prirodi, jer će onda iz nje da proistekne velika rak-rana društva. Takav embrion, sam sa sobom, donosi čvrstu vezu teorije i prakse, odnosno koncepcije i strategije odgovornog turizma;
- Kroz razvojne faze menadžmenta odgovornog turizma svi procesi, u primeni inovativnog znanja, moraju da budu primenljivi u svim prosotorima, tj. destinacijama i svim vremenskim periodima (tj. u sezonama i van sezone). Oni takođe treba da budu veoma dobro organizovani, bilo u obliku holdinga, ili demokratsko ustrojenih javnih i privatnih organizacija. Na taj način moći će da implementiraju nabavni, proizvodni, marketing, finansijski i kadrovski menadžment odgovornog turizma u svim zaokruženim celinama PESTL tehnologije. Sam proces mora biti pragmatičan, kako bi mogao da bude implementiran; svestran kako bi postigao ciljeve; ponovljiv i opšti kako bi mogao da bude primenjen u različitim vidovima organizacije. Sam proces sastoji se od tri komponente: akvizicije, organizacije i diseminacije (Dimitrovski, 2010).
- Doživotno učenje omogućava menadžmentu znanja i inovacija u odgovornom turizmu kreaciju top menadžerskog mišljenja, odnosno memoriju strategijskog tima. To dalje vodi ka ostvarivanju benčmarking destinacija odgovornog turizma, iskorišćavanje komparativnih prednosti na najvišem nivou, ka novim uspešnim modelima konkurentne borbe, ka permanentnom procesu podmlađivanja, reinženjeringu bez rizika, uspešnom kaizen costing-u i preduzetničkom potvrđivanju ukupnog turističkog intelekta;
- Primena najsavremenijeg izazovnog menadžmenta znanja u odgovornom turizmu mora da bude rezultat najrentabilnijih i najprofitabilnijih opcija kreacijiskih poduhvata, depoa ukupno ostvarenog i primenjenog znanja na svim pozicijama odgovornog turizma.

Sagledavajuću područje EU, gde znanje može da da najbolje rezultate u upravljanju odgovornim turizmom, predlažemo sledeće:

- U skandinavskim zemljama odgovorni turizam mora da se orijentiše na integraciju, odnosno potpunu implementaciju prirodnih, etnografskih i istorijsko-kulturnih obeležja tih zemalja;
- U zemljama zapadne Evrope znanje u odgovornom turizmu mora da pokrene ono što se u tim zemljama zove tradicija;
- U južnoj Evropi sjedinjavanje grčke, rimske i feničanske kulture u jedinstveni odgovorni turizam. Takav turizam mora da se valorizuje kroz takozvane alternativne strategije, odnosno u zonama trajne održivosti; i
- U zemljama centralne Evrope znanje u odgovornom turizmu mora da nadoknadi nedostatak primorskih destinacija, razvijajući odgovorno ruralni, predplaninski i planinski turistički prostor (npr. priče iz romana Hajdi pretvoriti u odgovoran turizam u Alpima).

### **3 Mogućnost aplikativnog povezivanja znanja i inovacija u razvoju odgovornog turizma**

Udaljavajući se sve više od prirode, čovek je sve više i želi. To znači da u savremenom svetu ljudsko društvo, pritisnuto brzom tehnologijom, velikim protokom informacija, recesionim procesima i trkom za konkurentnošću u dinamičnim biznis procesima, sve više želi da u turizmu prilagodi atraktivnosti svojim često iznenadnim prohtevima. Zato odgovorni turizam pokušava da, koristeći znanje, izađe u susret novim motivacionim zahtevima. Studenti treće i

četvrte godine Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu izvršili su istraživanje o mogućnostima razvoja eko turizma, kao sastavnog dela odgovornog turizma. Posle sređivanja podataka došli smo do zaključka da su odgovori na sledeća pitanja najinteresantniji:

- Prvo pitanje odnosilo se na najznačajnije resurse potrebne za razvoj ekoturizma. Ti resursi su u odgovornom turizmu izvorni, prve i druge kvalitetne grupe, nenarušenog protoka čistih vazdušnih masa, a posebno jona i katjona, kao i sposobnog agroekološkog sistema za proizvodnju i distribuciju eko hrane.

*Tabela 1: Najznačajniji resursi neophodni za razvoj ekoturizma*

	<i>Obeležje:</i>	<i>Broj odgovora:</i>	<i>%</i>
1.	Vode	38	34.23
2.	Šume	39	35.14
3.	Reljef	19	17.12
4.	Retke biljke i životinje	13	11.71
5.	Ostalo	2	1.80
	<i>Ukupno</i>	<i>111</i>	<i>100</i>

*Izvor:* Navedeno istraživanje u obradi autora (2012), Kragujevac, str.1-3.

Iz prezentovanih podataka jasno vidimo da su najpropuzivniji šumski resursi za razvoj eko turizma u regionima Srbije. To znači da šumovitost Srbije, sa najočuvanijim starim šumama u Evropi i reliktnim šumskim zajednicama kao što su pančičeva omorika na Tari i šume reliktnog bora, munike i monike na Šar planini, ima dobre uslove za razvoj održivog turizma. Šume Zlatibora, Tare i Golije, sa izuzetnim bogatstvom jona i katjona, su eko-zdravstvene klimatogene banje. Neodgovarajući broj glasova dobile su baš te retke biljne zajednice koje su, zapravo, ekološki najvrednije. S' druge strane, retke životinjske vrste, pogodne za lov i ribolov, su takođe najlošije ocenjene, sa čime se i slažemo, jer je takva situacija u čitavom svetu, a ne samo u Srbiji. Mnoge životinjske vrste, ali i biljne u Evropskoj Uniji su članovi tzv. Crvene knjige ugroženih vrsta, pa mnoge zemlje EU nemaju uslove za odgovorni turizam;

- Posmatrajući eko turizam kao biznis (što mislimo da nije dobro), rezultati naših istraživanja pokazuju sledeće:

*Tabela 2: Moguća sopstvena ulaganja u ekoturistički biznis*

	<i>Obeležje:</i>	<i>Broj:</i>	<i>%</i>
1.	Radna snaga, znanje	39	42.86
2.	Prostor za objekte i dopunske delatnosti	14	15.38
3.	Ekokonačišta	17	18.68
4.	Ekomaterijal (drvo, kamen)	13	14.29
5.	Finansijska sredstva	8	8.79
6.	Ostalo	/	/
	<i>Ukupno</i>	<i>91</i>	<i>100</i>

*Izvor:* Navedeno istraživanje u obradi autora (2012), Kragujevac, str. 3-4.

Rezultati nam pokazuju da je znanje u odgovornom turizmu došlo do izražaja. Bez visoko kvalitetnog znanja, stalnih inovacija, odgovornog preduzetništva, ekoloških kreacija i veština u sprovođenju odgovornosti na svim instancama odgovornog turizma, nema nikakvog budućeg trenda u održivosti svih oblika turizma. Kao i svuda u svetu, tako i u EU, ali i u Srbiji izvori finansiranja i likvidna finansijska sredstva za greenfield, brownfield i pojedinačne portfolio investicije su bile i ostale veliki problem u razvoju odgovornog turizma. Da bi se ona

obezbedila i pravilno usmerila, potrebno je visoko kvalitetno znanje pod ingerencijom finansijskog menadžmenta u koncepciji strategijskog upravljanja odgovornim turizmom;

- Istraživanje, dalje, nam pokazuje strukturu sredstava koja su potrebna za razvoj ekoturizma (tabela 3). Najpoželjnije bi bilo da izvori sredstava za odgovorni turizam budu iz domaćih fondova. Međutim, pošto je turizam nisko akumulativna grana, on i u najrazvijenijim zemljama sveta ne može za svoj razvoj i funkcionisanje da računa samo na domaće investicione razvojne fondove, već mora da koristi sredstva međunarodnih finansijskih institucija. Kao finansijsku pomoć treba očekivati i od velikih klsterskih organizacija u oblasti turizma (npr. Euroland i druge), kao i svih interesnih grupa u odgovornom turizmu. Najmanje glasova dobili su oni elementi koji su najkomplicovaniji, što znači oni koji zahtevaju najbolje znanje, tj. inkubator centri i klasteri.

*Tabela 3: Struktura pozajmljenih sredstava za razvoj odgovornog turizma*

	<i>Obeležje:</i>	<i>Broj:</i>	<i>%</i>
1.	Kreditni banaka	11	11.11
2.	Kreditni međunarodnih finansijskih institucija	2	2.02
3.	Domaći fondovi	35	35.36
4.	Međunarodni fondovi	15	15.15
5.	Sredstva za razvoj eko klastera	7	7.07
6.	Sredstva za razvoj eko inkubator centara	2	2.02
7.	Razna sredstva privrednih komora i drugih organizacija ekoturizma	15	15.15
8.	Sredstva lokalne samouprave	12	12.12
9.	Ostalo	/	/
	<i>Ukupno</i>	<i>99</i>	<i>100</i>

*Izvor:* Navedeno istraživanje u obradi autora (2012), Kragujevac, str. 4-6.

- Jedno od najinteresantnijih pitanja je ono koje se odnosi na mere ekonomske politike koje donose države. Naša istraživanja na prostoru Srbije pokazala su sledeće:

*Tabela 4: Mere ekonomske politike za razvoj ekoturizma*

	<i>Obeležje</i>	<i>Broj</i>	<i>%</i>
1.	Zakonski propisi o standardizaciji, unifikacija	30	19.87
2.	Progresivna poreska politika	5	3.32
3.	Degresivna poreska politika	/	/
4.	Selektivno kreditiranje	6	3.97
5.	Eskontno kreditiranje	2	1.32
6.	Niska referentna kreditna stopa	18	11.92
7.	Visoka referentna kreditna stopa	/	/
8.	Kreditiranje sa grejs periodom	15	9.93
9.	Kreditiranje bez grejs perioda	3	1.99
10.	Zakonski propisi u javno-privatnom partnerstvu	6	3.97
11.	Stabilne cene i tržišni plasmani	17	11.26
12.	Međunarodni ugovori u turističkom sektoru	24	15.89
13.	Finansijska organizacija	25	16.56
14.	Ostalo	/	/
	<i>Ukupno</i>	<i>151</i>	<i>100</i>

*Izvor:* Navedeno istraživanje u obradi autora (2012), Kragujevac, str. 6-7.

Zbog prilagođavanja međunarodnim standardima, a pre svega onima iz Evropske unije i UNWTO-a, rezultati nam pokazuju da su najviše glasova dobili zakonski propisi o standardizaciji i unifikaciji proizvoda u eko i odgovornom turizmu. Međutim, mišljenja smo

da to treba prošiti na TQM koji obuhvata sve relevantne činjenice onoga što zovemo potrebna i nužna standardizacija u stvaranju kvaliteta odgovornog turizma. Kao što vidimo, eskontno kreditiranje je dobilo najmanje glasova iz prostog razloga što većina anketiranih ili nije upoznata sa ovim oblikom poslovanja, ili misle da je to neki viši nivo vezan za najrazvijenije zemlje članice EU.

Odgovorni turizam u povezivanju znanja, inovacija i preduzetništva može da pokaže svoje rezultate samo pod patronatom velikih turističkih kompanija i korporacija, jer one imaju mogućnosti za brzo reagovanje, veliko investiranje, prihvatanje rizika, rešavanja kriznih situacija, stvaranja velikog portfolia, kontrole mnogih destinacija i najbolju strukturu raspoloživih kadrova, a to znači znanja. Veoma je teško prihvatiti tezu da mala i srednja preduzeća mogu da rešavaju probleme odgovornog turizma zbog toga što se u mnoštvu vrlo teško stvara konsenzus, odnosno jedinstvenost ciljeva i realizacija zadataka.

## 4 Zaključak

Znanje je najunosnija investicija, najdragocenija imovina koju čovek može da poseduje i jedina vrednost koju niko ne može da mu oduzme. Usled globalizacije, kao svetskog trenda, inovacije postaju ključni faktor daljeg opstanka u svim sverama poslovanja. U današnjem poslovnom okruženju modernizacija je uslovlila istovetnost preduzeća. Zbog toga je neophodno pronaći faktor različitosti, odnosno element iznenađenja kojim ćemo ostaviti utisak oduševljenja. Znanje danas predstavlja glavnu inovaciju. Ukoliko ulažemo u znanje i shvatimo ga kao kontinuiran proces i stil života, lako možemo primeniti svaki oblik inovacije. Adekvatnom implementacijom inovacije obezbeđujemo svoj opstanak. Pritom je bitno patentirati inovaciju, odnosno zaštititi je, jer ukoliko drugi primenjuju našu inovaciju onda ona gubi smisao. Zato je neophodno uključiti kreativnost, a ukoliko smo kreativni, onda efikasno i efektivno primenjujemo stečeno znanje. Dakle, patentiranjem svog znanja obezbeđujemo dugoročan uspeh i perspektivnu budućnost.

Odgovorni turizam predstavlja stvaranje adekvatnog turističkog proizvoda uz poštovanje svih principa ekologije, reda, rada i discipline. Odgovornost podrazumeva i održivost, odnosno odgovornošću obezbeđujemo očuvanje. Upotrebom znanja možemo zadovoljiti sve pretpostavke odgovornog turizma, odnosno stvoriti turistički proizvod kojim ćemo zadovoljiti potrebe turista, investitora i lokalne zajednice uz istovremeno ostvarivanje beneficija od turističke aktivnosti.

Odgovorni turizam nailazi na sve veće prihvatanje, jer umanjuje degradaciju životne sredine, odnosno podrazumeva eko inovacije. Polako postaje predmet brojnih studija, istraživanja i počinje da zauzima sve značajnije mesto u turističkoj literaturi. Zbog toga, rad je i pokazao da odgovorni turizam u nestabilnom, recesionom i vremenu u kome »imati« dominira nad »biti« može da kontroliše promene u svim oblicima turističke aktivnosti ostvaren na iskustvu, delikatnom ponašanju i penetriranom tržištu.

## LITERATURA

1. Chernyshev, I. (2013). Measuring employment in tourism industries. Malaga City Hall.
2. Dimitrovski, R. (2010). Menadžment znanja kao poslovna strategija. Skoplje: FON.
3. Harrison, L., Hausbands, W. (1996). Practising responsible tourism: International case studies in tourism planning, policy and development, str. 1 i 5.

4. Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanjem. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
5. Petrović, J., Petrović, N. (2008). Upravljanje znanjem u funkciji održivog razvoja. Niš: Prirodno matematički fakultet Niš.



## Prevodi slovenačke književnosti na stranim jezicima kao modeli interkulturalizma

UDK 821.163.6:81'25

KLJUČNE REČI: prevod, strani jezici, engleski jezik, prevodioci, bibliografija

POVZETEK - Literarni prevod kao komunikacija među jezicima i kulturama ima izuzetno značenje. U radu će glavna pažnja biti usmerena najprevođenijim delima slovenačkih pisaca uz korišćenje bogate bibliografije TS Trubar Fondacije u periodu od 1958. do 2006. godine. Preplitanje kultura i identiteta naroda određene regije ukazuje na proširivanje znanja o pojavama i događajima koji osvetljavaju uloge pisaca – prenosilaca ljudskih misli o dostojanstvu čoveka prikazanog kroz akcije glavnih junaka i uloge prevodilaca kao svojevrstih međulingvističkih komunikatora. Istraživački deo rada odnosiće se na karakteristike razlika prevoda pripovetke *Sluga Jernej i njegovo pravo* (*Hlapec Jernej in njegova pravica*) na engleskom jeziku. Ova pripovetka prevedena je i na druge jezike što ukazuje na njene vrednosti potvrđene recepcijom stranih, pre svega, čitalaca koji koriste engleski jezik.

UDC 821.163.6:81'25

KEY WORDS: communication, competencies, student, literary text, social environment

ABSTRACT - A modern society in the conditions of globalisation requires an individual with extremely developed communication competencies. In this paper, the author emphasises the importance of the level of development of the student's communication competencies for their further development and the establishment of successful cooperation with others, because only 'nice word opens even iron doors'. Communication competencies significantly contribute to the development of other key competencies of an individual important for coexistence and further education. A literary text as a special artistic content is an important stimulus for the development of communication competencies of students, but very often it is a "bridge" that provides successful communication with others. A student who was brought up by the example of valuable literary creations easily communicates with others and "builds" a human, positive and progressive social environment necessary for the prosperity of every society.

### 1 Uvod

Različito shvatanje tradicijskih i istorijskih vrednosti iskazanih jezikom potvrđuju primeri najprevođenijih književnih dela. Istraživanje bibliografije kao značajne baze podataka ukazuje na razvoj prevoda po prevodiocima, izdavačkim kućama, vremenu prevođenja, stanju jezika cilja, kao i o važnim didaktičko-metodičkim elementima koji opremu prevedenog dela čine kompletnom. Treba, pritom, sagledati kvalitete predgovora, pogovora, napomene prevodilaca u kraćim završnim tekstovima, rečnicima značajnih književno-jezičkih termina neophodnih za razumevanje ukupnog teksta.

Proučavanje značaja razvoja književnosti jednoga naroda nameće potrebu kompletnog sagledavanja ukupnih duhovnih vrednosti koje karakterišu određeni vremenski period. Kompletnost pogleda i stavova o razumevanju sveta umetničkim sagledavanjem uloge i mesta čoveka u njemu, doprinosi opštekulturnom razvoju i potvrđivanju vrednosti značajnih za određeni društveni i politički period. Istovremeno, saznanja do kojih se dolazi, o kulturnoj i umetničkoj klimi u zemljama u okruženju, putem prevoda i drugih oblika i vidova komunikacija, doprinose proširivanju domaće kulture i društveno-istorijske stvarnosti. Razmena mišljenja, bogaćenje jezika terminima savremenog tehničko-tehnološkog i lingvističkog značaja obara geografske i interkulturalne razlike. Nezaobilazni most u stvaranju veza među jezicima i kulturama je prevođenje značajnih književno-umetničkih ostvarenja sa originalnog jezika na jezik cilja. U našem istraživanju glavna pažnja posvećuje se prevodima dela slovenačkih pisaca, pre svega, delima Ivana Cankara, na stranim jezicima. Rezultati koji se očekuju dokazaće kakav značaj slovenačkoj kulturnoj baštini pridaju evropski i vanevropski narodi.

## 2 O prevođenju

Lepota reči podrazumeva otkrivanje smisla života i postojanja koje prepoznajemo u originalu i prevodu kroz strukturu umetničkih dela i jezičko-akustičkog fenomena izabranog dela. S obziroma na to da je govor višedimenzionalan jer se njime ispoljava ljudska misao i određuje njegova priroda, mnogi retoričari i pisci imali su svoj stav o njemu. Filozof i pesnik Ciceron isticao je da je »govor slika duše«, a Ivo Andrić zaključuje da je »jezik život ljudi, svesni i nesvesni«, te s pravom možemo tvrditi da su univerzalne vrednosti jezika sadržane u dostignućima drevnih civilizacija, u identitetima naroda, kulturi i tradiciji. Iz jezika izranjaju antropološke istine iskazane psihičkim svetovima aktera radnje i samog stvaraoča dela. Ekstra-lingvistički sloj jezika koji se ogleda kroz reflektivno-emotivno delovanje, logički akcent, ritam i melodiju, predstavlja polaznu osnovu u prepoznavanju i otkrivanju semantičkih karakteristika jezika konkretnog književnog dela.

U prevodu i tumačenju književnog dela pristupa se sa različitih aspekata. Poštujući teorije prevođenja zasnovane na više koncepcija, među njima treba istaći lingvističku, filološku i komunikacijsku (Sibinović, 1983, str. 78-85), koje se međusobno ne isključuju već funkcionišu komplementarno, neophodno je posmatrati književno delo kao metaforično-simboličnu tekstualnu ravan kako bi se na pravi način uočila tematska složenost i raznovrsnost.

Govoreći o jeziku i njegovom beskonačnom značenju i tumačenju, Umberto Eko ističe da jezik kao, univerzum postaje velika scena s ogledalima gde svaka stvar odražava i znači sve druge stvari ... da je jezik, što god je dvosmisleniji, višeznačniji i štedriji u simbolima i metaforama, utoliko prikladniji da imenuje to jedno u kome se ostvaruje jedinstvo suprotnosti (Eko, 2002, str. 20). Prema tome, ističe Boris Hlebec da je, prevođenje proces stvaranja prevoda i sastoji se od pretvaranja i modifikacije. Prevedeno pretvaranje je kodiranje kojim se omogućava da se intencije izražene u jednom kodu (izvorni) ponovo realizuju u poruci izraženoj u drugom kodu (teksta cilja). Prevodna modifikacija je proces ili stanje u kome se menjaju intencije izvornika, a koje se pridružuje pretvaranju u okviru istog teksta (Hlebec, 2009, str. 12).

Prevođenjem znakova sa engleskog na druge jezike, uvažavajući akustiku, semantiku, vizuelne i druge neverbalne elemente, izvorni jezik prevodi se u jezik cilja, tj. u drugi glasovni sistem. Pritom se uočavaju distinktivni elementi sadržani u glasovnom sistemu, ali i nejezički kodovi koji se mogu prevesti na izabrani jezički kod dela koje se prevodi.

U prevodu i tumačenju književnog dela neophodna je komunikativna veza koja postoji između pisca (teksta), prevodioca i čitaoca kao recipijenta koji u svom doživljaju stvara sliku događaja ili junaka. U tom procesu bitnu ulogu imaju međujezički govorni elementi s obzirom na to da ne postoje striktno definisane granice jezika među jezičkim sistemima, te su mnoge reči iz drugih kultura asimilovane. O tome Del Hajms kaže: »Kulturne razlike u pogledu značaja i vrednovanja govora i jezika mogu se uzeti kao nešto što odražava kulturnu ličnost i oblikuje razvoj ličnosti i pojedinca ... Ljudi se razlikuju u pogledu stava prema govornom materijalu stranog porekla. Neki odbijaju da pozajmljuju od drugih jezika, neki su krajnje neprijateljski raspoloženi prema stranim rečima ... Narodi se, takođe, razlikuju po svom svesnom interesovanju za sredstva svog jezika i njihovo korišćenje« (Hajms, 1967, str. 79-80).

Dobar prevod književno-umetničkog dela počiva na estetskoj funkciji koju Boris Hlebec određuje na sledeći način: »Estetska funkcija jezika ostvaruje se tamo gde se u tekstu sprovedi smisleni ili zvukovni sklad koji može da izazove utisak lepog. Sklad je prateći element svekolikog simboličkog izražavanja, od umetnosti do matematike. Ova se funkcija u jeziku realizuje pomoću slika koje izazivaju doživljaj lepog ili gramatičkim i glasovnim kombinacijama ...« (Hlebec, 2009, str. 54).

### **3 Istraživanje prevoda slovenačkih pisaca na stranim jezicima**

Proučavaocima i čitaocima savremeni mediji omogućavaju raznovrsne pristupe informacijama. Na isti i sličan način to čine i omogućavaju digitalizovane umetničke i tradicijske vrednosti konkretnih kultura i jezika. Naše istraživanje bazira se na podacima koji se nalaze na listi DSP – Biblioteke GS Trubar Fondacije u vremenskom periodu od 1958. do 2006. godine. Spisak pisaca po azbučnom redu, nazivi dela, vreme i mesto prevođenja, imena prevodilaca ukazuju na recepcijsku spremnost čitalaca na čije se jezike dela prevode. Uvid u širi spisak, ograničen navedenim periodom, donosi informacije o žanrovima koji su zaokupljali pažnju prevodilaca, u zavisnosti od njihovog obrazovanja i svrhe prevoda. Utvrdili smo da su najprevođeniji slovenački prozni pisci, a od žanrova, prevedene su pripovetke, crtice, romani i hronike. Manje je romana i dramskih tekstova zaokupljalo pažnju prevodilaca.

Nabrajamo strane jezike, zemlje i gradove u kojima je slovenačka književnost prevedena i čitana: Lenjingrad, Francuska, Trst, Barselona, Bratislava, Novi Sad, Prag, Moskva, Kijev, Madrid, Zagreb, Budimpešta, Beč, Skoplje, London, Beograd, Sarajevo, Lajpcig, Krakov, Njujork, Pečuj, Tokio. Uočava se interesovanje inostranih inostranih izdavača i čitalačke publike za upoznavanjem slovenačkog čoveka i njegovih duhovnih potreba. Tako je 1946. godine u Londonu prevedena pripovetka socijalne tematike pod nazivom Sluga Jernej i njegovo pravo.

Bibliografski podaci koji služe našem istraživanju pokazuju da su među slovenačkim piscima, najprevođenija dela Ivana Cankara, počev od 1929. godine sa prevodom dela u Lajpcigu, zatim 1930. godine na engleskom, do 2006. na srpskom jeziku. Navodimo države, gradove i godine prevoda njegovih dela: London, 1946; Moskva, 1958 i 1961; Novi Sad, 1964; Milano, 1964; Berlin-Vajmar, 1965; Beograd, 1958; Milano, 1981; Ohajo, 1982; Geteborg, 1982; Klagenfurt, 1984 i 1994; Beograd, 2006. godine.

Analizom dostupne bibliografije o prevodima proze Ivana Cankara, utvrdili smo da su na prvom mestu pripovetke i crtice koje su u Sloveniji i bivšim jugoslovenskim republikama činile školsku i slobodnu lektiru. Te iste crtice, pripovetke, romani i drame za odrasle poznate su u prevodima nabrojanih naroda. Veliku ulogu u širenju umetničkog saznanja o životu, optimizmu i neposustajanju slovenačkog naroda za opstanak, odigrale su izdavačke kuće, prevodioci, prevodilačke agencije, kritički osvrti i raznovrsni načini i oblici promocija kulture u sredstvima masovnih komunikacija.

### **4 Komparativna analiza prevoda**

O značaju dela napisanih originalnim jezikom i prevodima postoje raznovrsna mišljenja kritičara i pisaca. Navodimo nekoliko s ciljem da pokažemo od kolike je civilizacijske vrednosti međujezička komunikacija. Ivo Andrić kaže: »Sve blago i lepota, beskrajno more narodnog bogatstva koje se proučava čitavog života. Pitanje jezika je najuspelije kod onog pisca kod koga se kao pitanje i ne postavlja. Ono je savladano«. O čuvanju logičke strukture

jezika Meša Selimović ističe: »Jezik može da iskrivljuje stvarnost jer stvarnost postajemo kroz jezik«. Pesnik za decu i odrasle, Oton Župančič, igri jezičkih znakova primerenih dečjem doživljajnom svetu, daje posebno značenje kao nepresušnom semantičkom izvoru. Takav je slučaj i sa prevodima.

Komparativnom analizom prevoda pripovetke Ivana Cankara pod nazivom Sluga Jernej i njegovo pravo objavljene u Londonu na engleskom jeziku 1946., prevoda iste pripovetke objavljenog u Ohaju, SAD 1982. pronađenim na internet stranicama izdavačkih kuća i originala na slovenačkom jeziku, utvrdili smo suštinu prevoda na engleskom jeziku u navedenom periodu, razlike koje postoje, i na osnovu toga, stavove prevodilaca. Da bismo se uverili u specifičnost prevodilačkog postupka ove pripovetke, pratimo naslove na slovenačkom i engleskom jeziku. Polazimo od slovenačkog originala pripovetke koji glasi: Hlapec Jernej in njegova pravica koja je u periodu od 1907. kada je objavljena prevedena na dvadeset tri jezika, a njegovo ukupno stvaralaštvo broji 398 dela prevedenih u 501 publikaciji, a svoje mesto imaju u 1036 biblioteka u svetu.

Prvi prevod ove pripovetke na engleskom jeziku pojavio se 1926. I nosi naziv Yerney's justice. Izdavač je Vanguard Press, a prevodilac Louis Adamič. Original prevoda nalazi se na Univerzitetu u Kaliforniji. Godine 1930. ova pripovetka prevedena je u Londonu pod nazivom The Bailiff Yerney and His Rights, izdavač je John Rodker. Godine 1946. nastalo je nekoliko prevoda pod sledećim nazivom: Bailif Yerney and his rights, štampano u Londonu u izdavačkoj kući Pushkin Press. Iz prevoda navodimo sledeći citat:  
„Well, have you not had enough of joking?” said Yerney, slowly. „It still smells of death in this room, you had better fall on your knees and pray, this evening”.

Pored već navedenih naslova prevoda, godine 1946. pojavio se novi prevod sa slovenačkog na engleski jezik pod nazivom The Bailiff Yerney and His Rights, a prevodioci su Sidonie Yeras i H.C. Sevell Grant. Ovaj prevod Državna založba Slovenije u Ljubljani objavila je 1950. i 1968. Original prvog prevoda nalazi se na Univerzitetu u Mičigenu.

Nabrajanje naslova prevoda ove pripovetke Ivana Cankara omogućilo je praćenje razvoja prevoda po mestima izdanja, prevodiocima i izdavačkim kućama. Svi ti pretraženi podaci pomažu da napravimo kratku komparativnu analizu koja nam daje sliku razlika u upotrebi određenih leksičkih i sintaksičkih jedinica, izbora termina kojima se prevodioci služe od samog prevoda naslova, korišćenja pravopisa i pravopisnih znakova i time, nijansiranja psihologije misli glavnog junaka, misli pisca koje svojom dramatičnošću ukazuju na tragičan kraj glavnog junaka. Neuspešna i neuspela borba potlačenih za ostvarenje prava graniči se sa humanošću. Te osobenosti pripovetke doprinele su da prevodioci prouče suštinu slovenačkog jezika koja ukazuje na mentalitet i tradicijsku spremnost na borbu za ostvarenje prava do kraja, da savladaju geografske i jezičke barijere s ciljem upoznavanja kulture naroda, drugačijeg po doživljaju stvarnosti, rešenog da kazni sebe i društvo u kome živi. Vremenske i geografske razlike koje su očevidne, uticale su na vrednosti prevoda, ne samo inicijativom i kreacijama prevodilaca, već i zalaganjem izdavačkih kuća i njihovim promocijama prevedenih dela. Isto tako, navedeni naslovi i kraći odlomak upućuju istraživače u razumevanje i tumačenje strukture originala i prevoda. Utvrdili smo, na osnovu pretraživanja kvaliteta prevoda i kritike prevoda, da je i samo prevođenje svojevrsan stvaralački čin.

## 5 Zaključak

Različiti prevodi predstavljaju prevodiočevo specifično viđenje likova, situacija i događaja. Njihova zalaganja doprinose da dobrim prevodom uspostave određene efekte koji će biti prepoznatljivi i prihvaćeni od strane čitalačke publike. Prevodom se uspostavlja veza između različitih kultura kroz bogatstvo književno-jezičkih efekata u okviru dva saznanja modela, u našem slučaju, prevoda u Londonu i drugim državama u različitim izdavačkim kućama, i po jeziku lingvisti, dva sistema kodova.

Pitanje prevoda usko je povezano sa kontrastiranjem jezika na koji smo ukazali u radu. O tome svedoče sledeće misli: „U memoriji svakog prevodioca nalazi se znanje izvornog jezika i jezika cilja, znanje drugih važnih kodova i vanjezičko znanje. Tekst koji se prevodi mora se u celosti primiti (Hlebec, 2009, str. 144).

Prevedena dela sa izvornog (slovenačkog) jezika na engleski, u ovom slučaju pripovetka Sluga Jernej i njegovo pravo Ivana Cankara, omogućavaju proširivanje saznanja o kulturi i nacionalnom identitetu, o sadržajima koji ispunjavaju život i prošlost slovenačkog naroda. S obzirom na to da su recipijenti ovog književnog žanra i odrasli, i deca, prema poruci koja se u delu prepoznaje, oni (recipijenti) postaju kompetentni učesnici u komunikaciji sa prevedenim tekstom. O tome, začetnik teorije recepcije H.R. Jaus kaže: »Književno delo nije objekt koj bi postojao sam za sebe, pružajući svakome posmatraču u svako vreme isti izgled ... Ono je, poput kakve partiture, stvoreno za uvek novu rezonancu pitanja koje izbavlja tekst iz materije reči i uvodi ga u aktuelni život« (Jaus, 1978, str. 40-41). Naše istraživanje prevoda pripovetke i ukupnog stvaralaštva time je potvrđeno. Aktuelnost tema, poruka i ideja omogućila je recipijentima viđenje onog što predstavlja osnovu za novo stvaranje: jezik, tradiciju i kulturu naroda čija su dela predmet prevodilačevih interesovanja.

## LITERATURA

1. Eko, U. (2002). O književnosti. Beograd: Narodna knjiga.
2. Hlebec, B. (2009). Opšta načela prevođenja. Beograd: Beogradska knjiga.
3. <http://catalog.hathitrust.org>.
4. [http://jakrs.si/baza\\_prevodov/?no\\_cache=1&tx\\_jakprevodi\\_pi1\[searchJezik\]=6&cHash=216c22eefe55bc2acb63674a358b99b5](http://jakrs.si/baza_prevodov/?no_cache=1&tx_jakprevodi_pi1[searchJezik]=6&cHash=216c22eefe55bc2acb63674a358b99b5).
5. <http://www.worldcat.org/>.
6. Hymes, Dell H. (1967). The functions of speech. U De Gecco, J. P. (ed.). The Psychology of language. Thought and instruction. Holt, Rinehart and Winston, New York, str. 78-84.
7. Jaus, R. H. (1978). Književna istorija kao izazov nauci o književnosti, str. 36-82.
8. Mešonik, A. (1979). Poetika prevođenja, str. 154-164.
9. Mikulina, L. (1981). Narodnostno kulturna specifičnost in prenos. Prenos spretnost, 12.
10. Popovič, A. (1979). Uloga primaoca u procesu prevođenja, str. 175-187.
11. Sibinović, M. (1983). O prevođenju. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

## Vloga in pomen interneta pri iskalcih zaposlitve

UDK 331.5:004.738.5

**KLJUČNE BESEDE:** iskalci zaposlitve, internet, zaposlovanje, zaposlitvene možnosti

**POVZETEK** - Iskanje zaposlitve je proces, ki zahteva organizacijo, načrtovanje, veliko časa in vloženega truda. Pri tem je treba slediti svojim ciljem z jasnim namenom in odločnostjo. Da bi bili pri tem uspešni, je pomembno uporabiti pravilno kombinacijo veščin in načinov iskanja. Vsak se mora zavedati, da trži sebe. Tradicionalni način iskanja dela je v primerjavi z internetnim postal prepočasen in predrag, poleg tega pa je čedalje več tudi zaposlitvenih portalov, ki delujejo izključno preko interneta. Zaposlovanje preko interneta pomeni večjo konkurenčnost med delodajalci, ker lahko vsi iskalci zaposlitve vidijo in primerjajo ponudbe različnih delodajalcev. V prispevku predstavljamo vlogo interneta pri iskanju zaposlitve in najpogosteje uporabljene zaposlitvene možnosti oz. poti anketiranih iskalcev zaposlitve v JV Sloveniji. Ugotovili smo, da internet danes uporablja več kot 95 % vprašanih vsak dan in da anketiranci zaposlitvene možnosti najprej poiščejo na internetu, kar je seveda najbolj enostavno in možno tudi iz domačega naslonjača.

UDC 331.5:004.738.5

**KEY WORDS:** job seekers, Internet, employment, employment options

**ABSTRACT** - The process of finding a job requires organisation and planning as well as lots of time and a great deal of effort. It is of utmost importance to follow one's goals with a clear intention and determination. For a successful job search, the right combination of skills and ways of approaching the searching process must be used. It is important to understand that it is ourselves we are marketing. In comparison to an online job search, traditional ways of job hunting have become too slow and too expensive. Furthermore, the number of jobsites is growing rapidly. Finding appropriate candidates online also means stiffer competition among employers, as job seekers can easily compare job offers. The paper presents the role of the Internet in the job search process and the most commonly used employment options in Southeast Slovenia. The results of our survey show that 95 % of our respondents use the Internet on a daily basis with the Internet being the first place they look for when searching for a job, as it is the simplest option available from the comfort of your own home.

### 1 Uvod

Iskanje zaposlitve je proces, ki zahteva organizacijo, načrtovanje, veliko časa in vloženega truda. Pri iskanju zaposlitve je treba slediti svojim ciljem z jasnim namenom in odločnostjo. Da bi bili pri tem uspešni, moramo uporabiti pravilno kombinacijo veščin in načinov iskanja. Vsak se mora zavedati, da trži sebe, česar pa se iskalci zaposlitve pogosto premalo zavedajo. Na voljo imamo veliko metod, ki se razlikujejo po tem, koliko dela in truda želimo vložiti v iskanje zaposlitve. Ločimo pasivne in aktivne metode iskanja. Danes vse več ljudi uporablja aktivne metode, ki pa zahtevajo več časa in truda, so pa zato običajno bolj uspešne. Tradicionalni način iskanja dela je v primerjavi z internetnim postal prepočasen in predrag.

Iskalci zaposlitve si morajo priskrbeti vir informacij in se prilagajati tržnim spremembam. V tem procesu imajo veliko vlogo viri informacij in moč komuniciranja. Številne inovacije na področju informacijske in komunikacijske tehnologije so pripeljale do novih relacij med akterji na trgu delovne sile in s tem vplivale tudi nanj. Prednosti interneta so hitrost, časovno neomejen dostop do informacij, geografska neomejenost, nizki stroški ..., ki so jih seveda najprej izkoriščali strokovnjaki z informacijskega področja. Z enostavnostjo uporabe pa se je internet bliskovito razširil tudi med laično populacijo.

Z uporabo interneta pri delu, nastanku virtualnih timov in organizacij se je tudi trg delovne sile prenesel na internet. Zaposlovanje preko interneta tako pomeni večjo konkurenčnost med delodajalci, ker lahko vsi iskalci zaposlitve vidijo in primerjajo ponudbe različnih delodajalcev. V Sloveniji različne agencije za zaposlovanje in tudi Zavod za zaposlovanje RS že kar nekaj let objavljajo prosta delovna mesta preko interneta. Čedalje več pa je tudi

zaposlitvenih portalov, ki delujejo izključno preko interneta in iščejo najprimernejše kandidate za zaposlitev ter iskalce zaposlitve ažurno obveščajo o možnostih zaposlitve.

## 2 Iskanje zaposlitve, internet, brezposelnost

Internet je sistem, ki povezuje posameznike in je del novega obdobja razvoja družbe - globalne informacijske družbe. Je pomemben komunikacijski, zabaviščni, izobraževalni in zaposlitveni medij, ki deluje neodvisno od časa in prostora ter je socialno, politično in versko nevtralen. Zaradi nenehnega razvoja in spreminjanja, ne moremo od njega pričakovati popolnosti, kar povzroča neljube zastoje ali celo rušenje delov sistema. »Informacijska tehnologija, vključno z internetom, podpira management znanja in široko izmenjavo informacij ter je načeloma povezana s spremembami v obliki in vodenju organizacij« (Dimovski in sod., 2005, str. 36). Za internet bi lahko rekli, da odpravlja časovne in prostorske meje.

Brezposelnost je v skladu z Mednarodnim uradom za delo (ILO) definirana kot število ljudi nad določeno starostjo (najmanj 15 let), ki so brez dela, so tekoče na razpolago za delo in iščejo delo v preučevanem obdobju. Vsi trije pogoji morajo biti izpolnjeni, da se lahko oseba šteje kot brezposelna (Senjur, 2001, str. 143). Iskalci zaposlitve pa niso samo brezposelni, ampak tudi že zaposleni, ki iščejo drugo zaposlitev zaradi možnosti razvoja kariere, nezadovoljstva na trenutnem delovnem mestu, želje po spremembi, selitve ... Pri iskanju zaposlitve je ključnega pomena biti na tekočem z dogajanjem na trgu delovne sile. Najpomembnejše so informacije, ki obveščajo o prostih delovnih mestih na eni strani in ustreznih kadrih na drugi strani. Žal pa jim pogosto ne pripisujemo dovolj velikega pomena in jih zato premalo uporabljamo in iščemo. Zaradi različnih informacijskih kanalov, ki informacije prenašajo in posredujejo (televizija, radio, internet, časopisi), je v sodobnem času lažje priti do informacij. V preteklosti je moral iskalec zaposlitve stopiti do najbližjega Zavoda za zaposlovanje, ki je imel prosta delovna mesta objavljena na oglasni deski ali pa jih poiskati v časopisu. Danes lahko vsak, ki ima dostop do interneta pride do ažuriranih informacij kar od doma, saj ima tako Zavod za zaposlovanje kot ostali zaposlitveni portali objavljena prosta delovna mesta na svojih spletnih straneh. O prostih delovnih mestih lahko veliko izvemo tudi od znancev in prijateljev. Opaznejši trendi, ki vplivajo na zaposlitev, so: večja formalna izobraženost prebivalstva, večja računalniška pismenost in uporaba interneta, staranje prebivalstva, nove oblike dela, naraščanje elektronskega poslovanja.

Svetovni trendi na področju kadrovanja delujejo v prid iskalcem dela. Povprečna doba, ki jo zaposleni preživi na enem delovnem mestu, se krajša. Vsaj osemkrat v življenju se je treba odločiti, kakšno delovno mesto bomo iskali, saj tolikokrat povprečni človek išče zaposlitev. Najpreprostejši način iskanja zaposlitve vsekakor najdemo na internetu, kar ni nič presenetljivega, saj se je v zadnjih desetih letih tradicionalno iskanje zaposlitve razvilo v preprosto obliko, da jo lahko poimenujemo že kar »avtomatska«. Tradicionalno iskanje zaposlitve deluje le včasih in le za določene poklice, kar je pomanjkljivost tovrstnega iskanja. Poenostavljen način tradicionalnega iskanja zaposlitve si sledi v zaporedju naslednjih korakov:

- priprava življenjepisa,
- pošiljanje življenjepisa na spletno stran, ki ima oglase, ki jih delodajalci objavljajo,
- program najde ujemajoče ključne besede, prek e-pošte obvesti iskalca zaposlitve, delodajalca ali pa celo oba, da je našel ustrezní življenjepis oziroma oglas. V primeru zainteresiranosti potencialni kandidat lahko naveže stike z delodajalcem (Bolles, 2006, str. 25-29).

### 3 Metode iskanja zaposlitve

Samo okrog 20 odstotkov vseh delovnih mest je javno oglaševanih, kar 80 odstotkov delovnih mest pa je zapolnjenih brez javne objave podjetja. To pomeni, da večina iskalcev zaposlitve (80 odstotkov) najde zaposlitev prek aktivnih metod iskanja dela, in sicer tako, da sami pridejo do podjetij in jih uspejo prepričati, še preden delovna mesta začnejo javno oglaševati. Tako se delovno mesto zapolni s kandidati, ki so bili podjetju priporočeni, so že bili v njihovih bazah kandidatov ali so s podjetjem sami vzpostavili stik. Za delovno mesto je treba izvedeti, kontaktirati pravo osebo in se tudi ustrezno oziroma primerno predstaviti. V osnovi se metode iskanja delijo na pasivne in aktivne, ki se med seboj razlikujejo po iskalčevem delu, vloženem v iskanje, njegovi intenzivnosti komuniciranja z delodajalci in proaktivnosti.

#### 3.1 Pasivne oblike iskanja dela

Na podlagi teh oblik zaposlitve iskalec čaka in pričakuje, da bo delo (iskanje zaposlitve) zanj opravil nekdo drug. Pri teh oblikah se pošlje prošnjo in čaka povraten odziv delodajalcev. Ampak, ker se za prosto objavljeno delovno mesto lahko poteguje več deset ali sto kandidatov, se posameznikova situacija samo še poslabša. Običajno te oblike ne pritegnejo dovolj velike pozornosti delodajalca. So manj učinkovite, vendar delujejo za petino iskalce zaposlitve (Zaletel, Palčič, 2008, str. 22). Pasivne oblike iskanja dela s pomočjo:

- zaposlitvenih oglasov,
- interneta oziroma zaposlitvenih portalov,
- zaposlitvenih oziroma kadrovske agencij,
- »headhunting« ali lova na kadrovske glave,
- Zavoda za zaposlovanje,
- Centrov za informiranje in poklicno svetovanje (CIPS),
- klubov za iskanje zaposlitve,
- pošiljanja ponudb na slepo.

#### 3.2 Aktivne oblike iskanja dela

Približno 80 odstotkov prostih delovnih mest večinoma zapolnijo iskalci, ki uporabijo katerega od aktivnih pristopov iskanja zaposlitve. Glavni razlog za to je, da večina podjetij ne želi izgubljati preveč časa in denarja za iskanje in selekcijo novega sodelavca. Aktivne oblike so oblikovane tako, da iskalec zaposlitve naredi tisti prvi korak do podjetja (Zaletel in Palčič, 2008, str. 22). Med aktivne oblike iskanja dela spadajo:

- *mreženje kot oblika iskanja zaposlitve* (To je ena izmed najučinkovitejših metod za vstop na skriti trg dela, ki pomaga priti v stik s potencialnimi delodajalci. Treba je načrtno pristopiti k vzpostavljanju stikov z ljudmi, ki imajo informacije o zaposlitvenih možnostih.  
<http://apl.ess.gov.si/esvetovanje/vescineiskanjadela/kjekakoiscem/mrezenje.aspx>);
- *karierni zaposlitveni sejmi* (Pred obiskom sejma je pomembno, da preučimo podjetja, ki bodo prisotna na sejmu. Iskalec zaposlitve izbere tista podjetja, ki ga najbolj zanimajo, prebere si, s čim se ukvarjajo in katere profile zaposlujejo ter ali iščejo delavce njegovega ali sorodnega poklicnega profila. Iskalec zaposlitve mora dobro pripraviti svojo predstavitev, ki naj bo kar se da jedrnata in usmerjena in naj traja največ 2-3 minute. Predstavi naj svoje najpomembnejše prednosti in dosežke ter pove, kaj konkretno lahko podjetju ponudi (<http://www.kariernisejem.com/subpages/6>);



- *usmerjeno klicanje delodajalcev* (Ena osrednjih metod mreženja in iskanja zaposlitve je navezovanje stikov z delodajalci, kadroviki in zaposlenimi v podjetjih prek telefona, s čimer pa se lahko znatno zmanjša čas iskanja želene zaposlitve. Telefonski pogovor je mnogo bolj oseben kot pisno komuniciranje, ker omogoča zastavljanje vprašanj in postopno grajenje dogovorov (<http://www.mojedelo.com/novice/navodila-za-ucinkovito-iskanje-prve-zaposlitve-15-usmerjeno-komuniciranje-z-delodajalci-2736>).

## 4 Metodologija

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Raziskati in predstaviti želimo poti in načine iskanja zaposlitve ter vlogo in pomen interneta pri iskanju zaposlitve. Iskanje zaposlitve je proces, ki zahteva dobro organizacijo in načrtovanje ter veliko časa in vloženega truda. Pri iskanju zaposlitve je treba slediti svojim ciljem z jasnim namenom in odločnostjo. Da bi bili pri tem uspešni, je zelo pomembno uporabiti pravilno kombinacijo veščin in načinov iskanja zaposlitve. Treba se je zavedati, da tržimo sebe, česar se iskalci premalokrat zavedajo. Z raziskavo želimo ugotoviti, katere zaposlitvene metode iskalci zaposlitve najbolj pogosto uporabljajo, ali dajejo prednost informacijam, pridobljenim na internetu, skratka, kakšen vpliv ima internet pri iskanju zaposlitve. Zanima nas tudi, kakšen pomen pripisujejo iskalci zaposlitve iskanju prostih delovnih mest, sestavi vloge, pripravi na razgovor in seznanitvijo s podjetjem, ki mu pošiljajo vlogo.

Cilji raziskave so:

- raziskati in predstaviti poti in načine iskanja zaposlitve ter vlogo in pomen interneta pritem,
- raziskati, katere metode iskalci zaposlitve največkrat uporabljajo, ko iščejo zaposlitev, in dati prednost iskanju zaposlitve s pomočjo interneta,
- predstavitev in analiza anketnih vprašalnikov iskalcev zaposlitve ter posredovanje morebitnih predlogov.

### 4.2 Raziskovalna vprašanja

Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kateri so najpogostejši razlogi za iskanje zaposlitve?
2. Kako pomembna je anketirancem posamezna aktivnost iskanja zaposlitve?
3. Kateri zaposlitveni poti/možnosti dajejo iskalci zaposlitve prednost?
4. Kako pogosto iskalci zaposlitve obiskujejo spletne strani zaposlitvenih agencij?

### 4.3 Raziskovalne metode

V okviru raziskave smo uporabili naslednje metode:

- deskriptivno metodo, s katero opisujemo in interpretiramo najpomembnejše pojme s preučevanega področja,
- metodo kompilacije, s katero povzemamo sklepe, mnenja in spoznanja različnih avtorjev,
- metodo analize in sinteze, s katero analiziramo in razčlenjujemo odgovore in podatke iz ankete ter povezujemo in združujemo preučene prvine v smiselno celoto.

V raziskavi je uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Primarne podatke smo zbirali z anketnim vprašalnikom, v katerem so vprašanja zaprtega tipa. Sekundarne podatke pa smo pridobili z literaturo o preučevanem področju.

#### *4.4 Vzorec*

V raziskavo smo pritegnili naključno izbrane iskalce zaposlitve v JV Sloveniji, ki so vpisani v bazo iskalcev zaposlitve kadrovske agencije. Zaradi časovne omejitve smo naredili spletni vprašalnik na portalu Ika, nato pa smo na naključnih 210 elektronskih naslovov poslali prošnjo za izpolnitev vprašalnika in link za dostop do njega. Vsak iskalec zaposlitve predstavlja vzorčno enoto. Ker je bil vprašalnik dostopen na spletnem portalu, je bila zagotovljena anonimnost. V celoti je bilo izpolnjenih 68 anketnih vprašalnikov.

#### *4.5 Postopek zbiranja podatkov*

Zbiranje podatkov za raziskavo je potekalo od 19. 2013 do 26. novembra 2013 z anonimnim spletnim vprašalnikom, namenjenim naključno izbranim iskalcem zaposlitve, ki so vpisani v bazo iskalcev zaposlitve kadrovske agencije v JV Sloveniji. Na njihov e-naslov smo poslali spremni dopis, v katerem smo obrazložili namen naše raziskave in link za dostop do anonimnega vprašalnika. Portal Ika, kjer smo naredili spletni vprašalnik, omogoča nadaljnjo obdelavo podatkov in izvoz le-teh, kar smo tudi izkoristili. To pomeni, da smo v okviru kvantitativnega dela zbirali podatke, jih analizirali in nato o njih poročali. Podatke smo statistično obdelali s pomočjo spletnega orodja za analizo podatkov in interpretacijo rezultatov ankete. Poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij oziroma opisovanja stanja smo posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in ustrezno interpretirali ter naredili sintezo spoznanj.

#### *4.6 Opis merskega instrumenta*

Za merski instrument smo izbrali anketni vprašalnik. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, razen dveh, kjer so anketiranci lahko dopisali drugi namen uporabe interneta in svoje razloge za iskanje zaposlitve. Na prvi strani je bil najprej kratek nagovor in navodilo za izpolnjevanje vprašalnika. V prvem delu so morali anketiranci poleg demografskih podatkov (spol, starost, stopnja izobrazbe) označiti tudi delovno dobo in trenutni status. Ta sklop vprašanj bo služil za analizo strukture vzorca. Vprašanja od šest do devet so bila o času, pogostosti ter namenu uporabe interneta. V desetem in enajstem vprašanju so nas zanimali razlogi iskanja zaposlitve in vpisa v internetno bazo iskalcev. V vprašanjih od dvanajst do šestnajst so morali anketiranci označiti pogostost oziroma pomembnost informacij, odvisno od vprašanja. V zadnjem vprašanju pa nas je zanimala oddaja vloge. V anketnem vprašalniku smo uporabili tristopenjsko Likertovo lestvico, in sicer v logičnem zaporedju od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

## **5 Rezultati in interpretacija**

V raziskavi je sodelovalo 68 iskalcev zaposlitve, kar pomeni, da je anketo izpolnilo 32,4 % pozvanih anketirancev. Glede na spol je bilo v anketi zajetih 38 žensk in 30 moških. V vzorec je bilo zajetih največ anketirancev, ki so spadali v drugo starostno skupino od 26 do 35 let, bilo jih je kar 47,1 %. To pomeni, da je bila v vzorcu skoraj polovica iskalcev mladih ljudi. Ena četrtnina iskalcev je bila starih do 25 let, sledijo iskalci v starostni skupini od 36 do 45 let,

ki jih je bila dobra petina. V starostni skupini od 46 do 55 let pa je dobrih 7 % iskalcev. V zadnji starostni skupini nad 56 let pa ni bilo v vzorcu nobenega iskalca zaposlitve. Polovica jih je zaključila srednjo šolo in dosegla V. stopnjo izobrazbe. 16,2 % iskalcev zaposlitve ima končano visoko izobrazbo, 13,2 % univerzitetno ali več. Slabih 12 % iskalcev je bilo s končano poklicno šolo, pol manj pa z višjo šolo. Najmanj iskalcev zaposlitve, to je slabe 3 % ima dokončano samo osnovno šolo. Glede na to, da je največ iskalcev zaposlitve v starostni skupini od 26 do 35 let, je bilo za pričakovati, da nimajo veliko delovne dobe. Skoraj tretjina jih ima do 5 let delovne dobe, kar četrtnina iskalcev pa še ni bila nikoli zaposlena. Ravno tako ima slaba četrtnina anketirancev 6 do 15 let delovne dobe, samo 16 % iskalcev pa ima med 16 in 25 let delovne dobe. Najmanj, slabi 3 % anketirancev, pa so hodili v službo od 26 do 35 let. Velika večina anketirancev je brezposelnih, in sicer kar 61,8 %, študentov, ki že v času študija iščejo zaposlitev je 7,4 %. Zanimivo je, da je dobra četrtnina anketirancev zaposlenih, a kljub temu išče zaposlitev.

Da danes brez interneta ne gre več, dokazujejo tudi vprašani iskalci zaposlitve, saj je uporaba interneta za večino (95,6 %) že čisto nekaj vsakdanjega. Samo 4,4 % anketirancev se je opredelilo, da ga uporabljajo vsaj enkrat na teden. Glede na to, da večina iskalcev zaposlitve vsakodnevno uporablja internet, ni presenetljiv podatek, da jih je kar 78 % vpisanih v kako internetno bazo iskalcev zaposlitve.

Zanimalo nas je tudi, kateri so najpogostejši razlogi za iskanje zaposlitve. Za največ, in sicer za četrtnino iskalcev, bo to prva zaposlitev po zaključenem študiju. Zaradi zaprtja podjetja išče novo zaposlitev 17,9 % anketirancev. 16,4 % iskalcev je navedlo druge razloge, med katerimi so prenehanje dela za določen čas, recesija, izguba statusa študenta, odpoved na prejšnjem delovnem mestu zaradi selitve. 14,9 % jih išče novo zaposlitev zaradi možnosti razvoja kariere, 9 % pa jih je nezadovoljnih na trenutnem delovnem mestu. Zaposlitev po dodatnem izobraževanju išče 7,5 % anketirancev, 6 % ima željo po spremembi v življenju. Zaradi selitve in rekonstrukcije delovnih mest pa jih išče zaposlitev v obeh primerih 1,5 %.

Nadalje nas je zanimalo, kako pomembna je anketirancem posamezna aktivnost iskanja zaposlitve. Iskalci se zavedajo pomembnosti vseh posameznih aktivnosti. Iskanje prostih delovnih mest je doseglo v povprečju najvišjo vrednost, in sicer 2,9. Ostale tri aktivnosti, ki so: vloga oz. prošnja za zaposlitev, informacije o podjetju in priprava na razgovor, pa so dosegle enako povprečno vrednost 2,8. Če gledamo pomembnost vseh aktivnosti je povprečje 2,83, kar je dokaj visok rezultat in pomeni, da se anketiranci zavedajo, da so vse aktivnosti pomembne, prav tako se nikomur nobena od navedenih aktivnosti ne zdi nepomembna. Samo zavedanje pa ni dovolj, ampak je to treba udejanjiti pri iskanju zaposlitve. To so rezultati na podlagi izračunanega povprečja. Če pa gledamo odstotkih, je 91 % iskalcev iskanje delovnih mest pomembno, glede vloge oz. prošnje za zaposlitev kar 86,4 % iskalcev meni, da je pomembna, o pripravi na razgovor ter informacijah o podjetju pa se jih 80,3 % strinja, da so pomembne.

Anketirance smo vprašali tudi, kateri zaposlitveni poti/možnosti pripisujejo največji pomen. Prosta delovna mesta anketiranci najprej poiščejo na internetu, saj je tu povprečna vrednost najvišja in znaša 2,7. To pa je razumljivo, ker je to najbolj enostavno in je možno kar iz domačega naslonjača. Pogosto je iskanje kadrovskega agencij s povprečno vrednostjo 2,2 in mreženje med prijatelji in znanci (povprečna vrednost 2,1). Skoraj nikoli se iskalci ne samozaposlijo, saj je tu povprečna vrednost najnižja in znaša 1,2. Zanimivo je, da je iskanje zaposlitve preko tiskanih oglasov bolj pri repu, saj je oglas običajno viden enkrat, poleg tega

pa tudi hitro zastara (ni ažurnosti, npr. če časopis izhaja enkrat tedensko). Razčlenjeni podatki so prikazani v tabeli 1.

*Tabela 1: Poti iskanja prostih delovnih mest/zaposlitvenih možnosti*

<i>Označite, kako pogosto iščete zaposlitev po spodaj navedenih zaposlitvenih možnostih (pri čemer je 1-nikoli, 2-pogosto, 3-vedno):</i>								
	<i>Odgovori</i>				<i>Veljavni</i>	<i>Št. enot</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
	<i>nikoli</i>	<i>pogosto</i>	<i>vedno</i>	<i>Skupaj</i>				
tiskani oglasi v časopisih	35 (55 %)	25 (39 %)	4 (6 %)	64 (100 %)	64	68	1.5	0.6
internet oz. zaposlitveni portali	0 (0 %)	17 (27 %)	46 (73 %)	63 (100 %)	63	68	2.7	0.4
kadrovske agencije	7 (11 %)	39 (62 %)	17 (27 %)	63 (100 %)	63	68	2.2	0.6
mreženje med prijatelji in znanci	8 (13 %)	39 (62 %)	16 (25 %)	63 (100 %)	63	68	2.1	0.6
zaposlitveni sejmi	43 (68 %)	19 (30 %)	1 (2 %)	63 (100 %)	63	68	1.3	0.5
zaposlitveni klubi	49 (78 %)	12 (19 %)	2 (3 %)	63 (100 %)	63	68	1.3	0.5
CIPS	47 (75 %)	12 (19 %)	4 (6 %)	63 (100 %)	63	68	1.3	0.6
na slepo	35 (56 %)	22 (35 %)	6 (10 %)	63 (100 %)	63	68	1.5	0.7
telefonski klic	33 (52 %)	22 (35 %)	8 (13 %)	63 (100 %)	63	68	1.6	0.7
samozaposlitev	54 (86 %)	6 (10 %)	3 (5 %)	63 (100 %)	63	68	1.2	0.5
osebno (direktni stik)	23 (37 %)	36 (57 %)	4 (6 %)	63 (100 %)	63	68	1.7	0.6

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

Nadalje nas je zanimalo tudi, kako pogosto anketiranci obiskujejo spletne strani zaposlitvenih agencij. Na izbiro so imeli trinajst spletnih strani zaposlitvenih agencij. Anketiranci v povprečju najbolj pogosto obiskujejo spletne strani Agencije M Servis, saj je dobila najvišje povprečje, ki znaša 2,1, sledi Adecco s povprečjem 2,0 nato Trenkwalder z 1,7 ter Manpower s povprečjem 1,6. Spletne strani zaposlitvenih agencij Hill international, Ki interim in Trummer anketiranci obiskujejo izjemno poredko oz. nikoli. Menimo, da je poglobitni razlog gotovo nepriznana prisotnost omenjenih zaposlitvenih agencij v JV Sloveniji. Da je Agencija M servis na prvem mestu, pa pripomore tudi dejstvo, da so bili ti anketiranci že vpisani v njihovo bazo iskalcev zaposlitve.

Večina anketirancev, in sicer 70 %, oddaja vloge za zaposlitev po elektronski pošti, kar je v današnjem času nekaj čisto običajnega. 27 % jih še vedno najbolj zaupa klasični pošti, 3 % iskalcev pa oddajajo vloge osebno.

## **6 Zaključek**

Dejstvo je, da internet vse bolj zaznamuje dogajanje okoli nas in tako se večja tudi vpliv interneta na kadrovskem področju. Trendi na trgu dela in zaposlovanja kažejo na vse pogostejšo razširjenost informacijske tehnologije in interneta. Obenem pa se povečuje tudi računalniška pismenost in izobrazbena raven prebivalstva.

Na trgu dela zmagujejo kandidati, ki se zavedajo, da rešujejo podjetju problem, ki nastane zaradi prostega delovnega mesta, in ne obratno, da podjetje rešuje njihov problem brezposelnosti. Pri iskanju zaposlitve je ključno biti na tekočem z dogajanjem na trgu delovne sile. Danes lahko vsak, ki ima dostop do interneta, pride do ažuriranih informacij kar od doma, saj imajo tako Zavod za zaposlovanje kot ostali zaposlitveni portali objavljena prosta delovna mesta na svojih spletnih straneh. O prostih delovnih mestih lahko veliko izvemo tudi od znancev in prijateljev.

Poznamo več metod iskanja zaposlitve, v grobem pa jih ločimo na aktivne in pasivne. Čakanje je zelena nit pasivnih oblik iskanja zaposlitve, aktivnost pa zelena nit aktivnih oblik. Aktivni iskalci dela poiščejo podjetja, ki potrebujejo nove sodelavce, in jih prepričajo, da so ustrezni kandidati. Zaradi tega so aktivne metode veliko bolj učinkovitejše. V to skupino sodijo mreženje, karierni zaposlitveni sejmi in usmerjeno klicanje delodajalcev, so pa tudi pogosteje uporabljene v primerjavi s pasivnimi metodami, saj je 80 % delovnih mest zapolnjenih z aktivnimi pristopi iskanja zaposlitve. Razlog je v tem, da večina podjetij noče izgubljati preveč časa in denarja za pridobivanje sodelavcev. Ko srečajo kandidata, ki jih prepriča, da bo dober sodelavec, ga zaposlijo. Pri aktivni obliki iskalec zaposlitve naredi prvi korak do podjetja.

Prednosti internetnega kadrovanja se kažejo predvsem v hitrejšem odzivu iskalcev zaposlitve, krajšem selekcijskem postopku in večji geografski razsežnosti prijavljenih iskalcev dela. Zaposlitveni portali izvajajo posredniško funkcijo med delodajalci in iskalci zaposlitve. Potrdilo se je dejstvo, da internet danes uporablja več kot 95 % anketiranih iskalcev zaposlitve že vsak dan. To pomeni, da je internet pri iskalcih zaposlitve zelo pomemben informacijski in komunikacijski dejavnik. Uporabljajo ga v različne namene. Anketiranci zaposlitvene možnosti najprej poiščejo na internetu. To je seveda najbolj enostavno in je možno kar od doma. Pogosto se iskalci poslužujejo kadrovskega in mreženja med prijatelji in znanci, malo manj pa osebnega pristopa. Iskalci zaposlitve imajo možnost iskanja dela povsod tam, kjer delodajalci objavljajo zaposlitvene oglase.

## LITERATURA

1. Bolles, R. N. (2006). Kakšne barve je vaše padalo? Varaždin: Katarina Zrinski.
2. Dimovski, V. in sod. (2005). Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba.
3. Senjur, M. (2001). Makroekonomija. Gubno: Založba MER - MER Evrocenter.
4. Spletna stran: <http://apl.ess.gov.si/esvetovanje/vescineiskanjadela/kjekakoiscem/mrezenje.aspx> [Citirano 16. 11. 2013 ob 23.05 uri].
5. Spletna stran: <http://www.kariernisejem.com/subpages/6> [Citirano 17. 11. 2013 ob 16.30 uri].
6. Spletna stran: <http://www.mojedelo.com/novice/navodila-za-ucinkovito-iskanje-prve-zaposlitve-15-usmerjeno-komuniciranje-z-delodajalci-2736> [Citirano 18. 11. 2013 ob 23.20 uri].
7. Zaletel, A., Palčič, D. (2008). Kariera/09: kako uspešno iskati zaposlitev?, navodila za uspešno gradnjo kariere, izbor najboljših slovenskih delodajalcev. Ljubljana: Moje delo.

## Obvladovanje nabave je obvladovanje dobaviteljev

UDK 658.711-027.3

**KLJUČNE BESEDE:** trženje, nabava, kakovost, dobavitelji, ocenjevanje dobaviteljev, proizvodi, storitve  
**POVZETEK** - Nabavno poslovanje so v zadnjih letih poleg ozkih nalog naročanja in prevzemanja dopolnile tudi trženjske naloge, ki med drugim zajemajo delo z nabavnimi viri, kot so izbiranje, ocenjevanje in razvijanje dobaviteljev. Pravilna izbira dobaviteljev in vlaganje v njihov razvoj terjata začetne investicije, ki pa se večinoma pokažejo za racionalne. Kakovost dobaviteljevih proizvodov in storitev na osnovi potreb in zahtev kupca se na dolgi rok zagotovi le s sistematičnim spremljanjem in z učvrstjenjem dobaviteljev. Prispevek se uvodoma osredotoči na celovit sistem kakovosti, na osnovi katerega lahko podjetja izboljšujejo kakovost procesov in produktov, povečujejo učinkovitost in uspešnost poslovanja in na ta način dosegajo večjo konkurenčno prednost na trgu. V nadaljevanju prikažemo ključne pogoje za pravilno izbiro dobaviteljev, predstavimo dobavitelje, ki se jih splača razvijati in opišemo pravilni pristop k razvijanju letih. V zaključnem delu prispevek izpostavi temeljne pridobitve tovrstnega načina upravljanja z dobavitelji. Poslovanje z njimi je zrcalo delovanja nabave. S pravilnim izborom in pravim pristopom razvijanja nabavnih virov se poleg kakovosti proizvodov in storitev ter zanesljivosti in pravočasnosti dobav povečuje tudi zadovoljstvo kupcev. Zmanjšuje se število reklamacij in nivo tveganja, izboljšuje se pogajalska pozicija in povečuje uspeh podjetja kot celote.

UDC 658.711-027.3

**KEY WORDS:** comprehensive quality system, selection of suppliers, evaluation of suppliers, development of suppliers, quality of products and services  
**ABSTRACT** - In addition to the narrow task of ordering and taking-over, purchasing operations have been complemented by marketing tasks in recent years, which also includes work with supply sources, such as the selection, evaluation and development of suppliers. The correct choice of suppliers and investment in their development demands initial investments, which in most cases turn out to be rational. The quality of supplied products and services based on the needs and requirements of our customers is provided in the long run only by systematically monitoring and strengthening suppliers. The article initially focuses on a comprehensive quality system, based on which companies can improve the quality of processes and products, increase the effectiveness and efficiency of operations, and thus achieve a greater competitive advantage in the market. The article goes on to identify the key conditions for the proper selection of suppliers, further on it discusses suppliers that are worth developing and describes the approach for developing them. In the final part, the article sets out the fundamental achievements that this sort of supply management mode accomplishes. Suppliers' performance is a mirror of purchasing operations. A proper selection of supply sources and the right approach to developing them together with quality products and services, reliability and timely deliveries lead to increasing customer satisfaction. The number of complaints and risk levels are reduced, the negotiating position improves and the success of the company as a whole increases.

### 1 Uvod

»Z dobavitelji je treba veliko delati« je naslov enega izmed člankov, ki ga je za poslovni dnevnik Finance, natančneje za njihov spletni portal Logistika, napisala Tanja Srnovršnik. Besede je povzela po Bojanu Hrovatiču, direktorju logistike v Adrii Mobil, ki je na enem izmed posvetov Združenja nabavnikov Slovenije predstavil vlogo nabavne funkcije v oskrbnem modelu »ravno ob pravem času«, bolj znanem kot »just in time« (JIT). Hrovatič je prepričan, da je za razvoj tovrstnega oskrbnega sistema potreben čas, bistvo pa je v optimiziranju celotne oskrbne verige, predvsem pa v vzpostavitvi partnerskega odnosa z dobavitelji. »Cilj vsega tega je, da podjetje postane konkurenčno in poskuša biti najboljše v svoji branži. In ravno nabava po Hrovatičevih besedah to omogoča« (Srnovršnik, 2011).

Nabava je v zadnjih nekaj letih, ko se je s krizo soočila bolj ali manj večina evropskih podjetij, postala ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij. Po besedah Lindičeve (v Škrinjar, 2011) predstavlja nabava vir dobička, saj ima na dobičkonosnost podjetja veliko večji ter bolj neposreden vpliv kot prodajna funkcija, vendar pa, po mnenju člana A. T. Kearneyjeve ekipe v jugovzhodni Evropi Zlatka Bazianca (v Gruden, 2012), še vedno nima ustreznega položaja v organizacijah in je zato premalo izkoriščena.

Kaltnekar (v Mulec, 2009) definira nabavo kot poslovno dejavnost podjetja, ki je odgovorna za preskrbo in zagotovitev vseh potrebnih materialov in informacij, to pa dosega z opravljanjem številnih nalog znotraj podjetja, predvsem pa z vzpostavljanjem in vzdrževanjem stikov z dobavitelji. V A. T. Kearneyju (v Gruden, 2012) ugotavljajo, da bodo tesnejši odnosi z dobavitelji v prihodnosti predstavljali do 40 odstotkov dodane vrednosti podjetja, nabavna funkcija v podjetju in njeni strateški dobavitelji pa bodo vodilo inovacij uspešnih podjetij. »Nabava je za podjetja postala strateška funkcija, ki spodbuja ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju. Približno tri četrtine vodilnih podjetij o nabavi trdi, da nabava prispeva k inovacijam, integraciji dobaviteljev v sam proces razvoja novih produktov, skrajševanju časa uvajanja novih produktov in ustvarjanju novih poslovnih priložnosti z dobavitelji« (Gruden, 2012).

Dobavitelji predstavljajo enega izmed bistvenih členov poslovne verige, zato je uvajanje politike do dobaviteljev, ki temelji na načelih kakovosti in dolgoročnem strateškem ter partnerskem odnosu, pogosto proces poskusov in zmot s številnimi vzponi in padci, ki pa jih s pravilnim izbiranjem, sistematičnim spremljanjem in z učvrščevanjem dobaviteljev lahko pomembno zmanjšamo.

## 2 Metodologija

### 2.1 Sistem celovitega obvladovanja kakovosti

Bistvo sistema celovitega obvladovanja kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki na kakršen koli način vplivajo na kakovost produkta, načrtujejo, izvajajo in nadzorujejo sistemsko. »Kakovost proizvoda ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. To je osnovni namen vgradnje sistema kakovosti« (Vujošević, v: Ocvirk, 2008).

»Zagotavljanje kakovosti se nanaša na metode in postopke kontrole kakovosti, to je sistematično preverjanje, ali so učinkoviti, ali vodijo k želenim ciljem in ali jih pravilno uporabljamo.« (Završnik, v: Filipič, 2010). Kakovost predstavlja optimalno izpolnjevanje zahtev in stopnjo zadovoljitve kupca. Kakovosti ni mogoče izraziti s ceno ali stroški, saj se nanaša na uporabnost produkta in predstavlja oceno izpolnitve kakovosti. Šoštar (v Ocvirk, 2008) definira kakovost kot skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje natančno določenih in predpostavljenih potreb, zato je v nabavi predhodna določitev zahtev in neposredno izraženih potreb ključni faktor za učinkovito ter uspešno sodelovanje z dobavitelji. Pomembno je spoznanje, da je nabava tista, ki določa kakovost produkta, ki ga nameravamo kupiti od dobavitelja. Če nabavna funkcija nazorno predstavi zahteve, ki jih pričakuje od dobavitelja, lahko preventivno prepreči številne napake, ki se pojavljajo v času sodelovanja z dobavitelji. »Glavni namen zagotavljanja kakovosti je v preprečevanju napak vseh vrst. Napake moramo stalno iskati in ne zgolj čakati, da se zgodijo, kajti ko do njih pride, je že prepozno. Posledice se lahko odrazijo finančno in z izgubo zaupanja. Popravljanje napak, ki bi jih lahko preprečili, predstavlja tudi nepotrebno izgubo energije in časa, kaže pa se lahko tudi v poslabšanju odnosov zaradi prerekanja o vzrokih, posledicah in krivdi za nastalo napako in z njo povezano škodo.« (Vujošević, v: Ocvirk, 2008)

Preventivno preprečevanje napak na podlagi jasno izraženih potreb in zahtev tako nabavne službe kot ostalih poslovnih funkcij, ki so na kakršen koli način integrirane v proces sodelovanja z dobaviteljem, je bistveno cenejše od kurativnega odpravljanja napak, kjer je do

nastanka stroškov že prišlo. Če kupec ne predstavi zahtev in ne izrazi pričakovanj, ki jih želi od dobavitelja, potem tudi dobavitelj ne more izpolniti želja in zadovoljiti kupčevih potreb. Vujošević (v Ocvirk, 2008) opozarja, da do napak kljub vsem ukrepom še vedno prihaja, da pa je treba v takem primeru napake čim prej odkriti in poskrbeti, da se ne bi več ponovile, še boljše in ceneje pa je, da probleme predvidimo vnaprej in da se jim na ta način z ustreznimi ukrepi tudi pravočasno izognemo.

## *2.2 Raziskava nabavnega trga in izbiranje dobaviteljev*

Nedvomno velja trditev Završnika (2004), da je vsaka nabava le tako dobra, kot so dobri njeni dobavitelji. Dobavitelji so zrcalo nabavne službe, zato dejstvo, da predstavlja izbira dobaviteljev najpomembnejšo fazo nabavnega procesa in glavno nalogo nabavnegamenedžmenta, ne preseneča. Pravilni izbor in prava poslovna politika do »pravih« dobaviteljev sta namreč ključ za doseganje zelene stopnje kakovosti.

Po mnenju Završnika (2004) je dober dobavitelj tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost, obljublja pravočasno dobavo po sprejemljivih in konkurenčnih cenah, se odziva na nepredvidene potrebe, je sposoben hitro in zavzeto odpravljati morebitne napake, ima dobro logistično podporo, prevzema pobudo v predlogih za boljše zadovoljevanje potreb kupcev in poskuša najti nove poti razvoja izdelkov in storitev, ki bi omogočili kupcem bolj ekonomično proizvodnjo. Pravi dobavitelj vnaprej opozori na pomanjkanje materiala, pomanjkljivosti in vse drugo, kar bi lahko na kakršen koli način negativno vplivalo na kupčevo proizvodnjo ali prodajo.

Nabavnih virov ni mogoče izbirati brez ustreznih podatkov in informacij, ki so ključni za objektivno in utemeljeno sprejemanje pravih nabavnih odločitev. Pogoj za izbiro pravega dobavitelja je pravilen postopek izbire, predvsem pa sistematična in natančna raziskava nabavnega trga. Završnik (2004) definira raziskovanje nabavnih trgov kot sistematično zbiranje, razvrščanje in preučevanje podatkov, nanašajočih se na vse dejavnike, ki na kakršen koli način vplivajo na nabavo materiala in storitev za zadovoljitev tako sedanjih kot prihodnjih potreb podjetja, tako da pripomorejo k optimalnemu donosu. Za presojo primernosti in ustreznosti dobavitelja je treba preučiti dobaviteljeve prodajne pogoje, kakovost produktov, dobavne roke, nabavne cene in z njimi povezane popuste ter finančno stanje dobavitelja, odveč pa niso niti informacije o dobaviteljevih prodajnih strategijah, ki nam lahko koristijo pri nabavnih pogajanjih in njegovih načrtih za prihodnost, ki nakazujejo dobaviteljeve razvojne perspektive. Če gre za tujega dobavitelja, je poleg oddaljenosti, ki ima običajno bolj ali manj negativen vpliv na pravočasnost in zanesljivost dobav, treba preučiti tudi kulturne, socialne in politično-zakonodajne razlike na relaciji kupec-dobavitelj. Pomembni kriterij pri izbiri dobavitelja so tudi logistični stroški nabavnih poti in dobaviteljeve zahtevane minimalne naročilne količine, je pa izoblikovanje nabora ključnih kriterijev za izbor ustreznega dobavitelja vedno odvisen od zahtev in pričakovanj posameznega podjetja ter strateškosti in specifičnosti nabavne dobrine, z dobavo katere naj bi dobavitelj zadovoljil kupčeve potrebe.

Raziskava nabavnega trga omogoča pridobitev informacij o finančnih, razvojnih in proizvodnih zmogljivostih dobavitelja, z zbiranjem informacij pa ugotovimo tudi prednosti in slabosti dobavitelja. Pri presojanju o izbiri dobavitelja je zelo pomembno, da so viri informacij objektivni in zanesljivi, podatki, ki jih z raziskavo nabavnega trga pridobimo, pa realni in uporabni. Iskanje in zbiranje informacij mora potekati načrtno in nepretrgoma, koristi, ki iz tega sledijo, pa morajo biti bistveno večje od stroškov. Zbrani podatki morajo biti



ustrezno predelani, primerno prečiščeni in dostavljeni ključnim nosilcem odločanja, ki preučijo vse razpoložljive vire informacij, pripravijo seznam potencialnih kandidatov in oblikujejo ključne kriterije izbire, ki so osnova za preliminarni izbor in grobo razvrščanje potencialnih dobaviteljev na kvalificirane in nekvalificirane kandidate. Predhodno izločanje neustreznih kandidatov je smotno zaradi varčevanja s sredstvi, saj so raziskave nabavnega trga relativno drag postopek. Fazi preliminarne izbora sledita ožji izbor kvalificiranih kandidatov in podrobna analiza izbranih dobaviteljev, ki temelji na primerjanju posameznih sestavin in meril, ki jih je nabavna služba v sodelovanju z ostalimi službami določila kot ključne faktorje pri izboru dobavitelja. S podrobno analizo ugotovimo prednosti in pomanjkljivosti posamezne ponudbe, pripravimo izračun nabavnih kalkulacij, ki temeljijo na upoštevanju vseh nabavnih stroškov, predvsem pa tehnično in komercialno presodimo ustreznost posamezne ponudbe. Podrobno je treba preučiti tudi nabavni, proizvodni in prodajni program dobavitelja, na osnovi česar ugotovimo tehnološko, razvojno in proizvodno zmogljivost dobavitelja, poleg lastniške strukture, promocijske vrednosti in finančne stabilnosti dobavitelja pa je najpomembnejša preučitev dobaviteljevega sistema zagotavljanja kakovosti, ki mora temeljiti na zagotavljanju enakomerne kakovosti.

### *2.3 Ocenjevanje in vrednotenje dobaviteljev*

Po izboru ustreznih dobaviteljev sledi kontinuirano ocenjevanje in vrednotenje, ki zagotavlja dolgoročno in konstantno kakovost dobaviteljevih produktov. Nabava mora sproti in sistematično zbirati podatke za izbor novih in za kontrolo obstoječih dobaviteljev. Preučevanje nabavnih trgov je danes bolj intenzivno, saj so spremembe tržnega položaja podjetij, strukture trgov, vpliva globalizacije in vse večje zahtevnosti potrošnikov po mnenju Završnika (2004) veliko bolj dinamične kot v preteklosti. Z ocenjevanjem in vrednotenjem dobaviteljev nabava vzpostavi dodaten nadzor nad kakovostjo nabavljenih izdelkov in storitev, s tem pridobi podrobnejšo predstavo o poslovanju in delovanju dobavitelja ter se zato lažje odloča in učinkoviteje ukrepa.

Dobavitelja vedno ocenjujemo in vrednotimo na osnovi zastavljenih kriterijev, ki so večinoma povezani z izdelki ali s storitvami, ki nam jih dobavitelj posreduje. Završnik (2004) navaja, da je bilo merilo pri ocenjevanju dobaviteljev v preteklosti le cena, kasneje pa še kakovost in dobavni rok. »Danes podjetja ocenjujejo dobavitelje z večjim številom meril, ki vplivajo na njihovo ustreznost. Uporabljajo različne metode za ocenjevanje dobaviteljev, od enostavnih do bolj zapletenih. Za različne skupine nabavnih dobrin, ki jih delijo glede na višino stroškov, tveganje in podobno, imajo različne načine ocenjevanja, saj pomembnost posameznih meril ni enaka za vse nabavne dobrine« (Završnik, 2004). Po mnenju Završnika (2004) naj bi bilo najprimernejše število meril, ki jih podjetja uporabljajo za ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev, pet, in sicer kakovost, cena, dobavni rok, način in rok plačila ter mnenje zaposlenih v nabavni službi. Nekatera podjetja dodajajo še šesto merilo, ki ga poimenujejo ostali dejavniki, mednje pa običajno vključujejo nabavne popuste, stroške transporta, pakiranje in embalažo ter kar koli drugega, ki po mnenju kupca pomembno vpliva na izbor dobavitelja.

Če želimo, da nam bodo dobavitelji bolj ustregli s kakovostjo svojih produktov, jih moramo o naši nameri ocenjevanja obvestiti. »Dobavitelji so naši poslovni partnerji in prav zato jih je treba obvestiti o tem, da bodo vključeni v proces ocenjevanja« (Završnik, 2004). Z ocenjevanjem in vrednotenjem dobaviteljev lahko sistematično povečujemo sposobnost posameznega dobavitelja, saj lahko ocene služijo kot oporne točke za dobaviteljeve izboljšave, te pa vplivajo na boljšo kakovost dobaviteljevih produktov. Z ocenjevanjem zvišamo preglednost nabavnega odločanja in se izogibamo sprejemanju neracionalnih

nabavnih odločitev. Dobavitelje pridobivamo in opuščamo načrtno, tveganja, ki so povezana z oskrbo zaradi naše napačne presoje o sposobnosti posameznega dobavitelja, pa občutno zmanjšamo. Izboljšujemo tako kakovost izdelkov in storitev kot kakovost dobaviteljev, predvsem pa ugodno vplivamo na odnose z njimi, saj so ti v zadnjem času zaradi dolgoročnega in strateškega načina sodelovanja bistveni za konkurenčnost in obstoj posameznega podjetja. Skratka, dobavitelje moramo vzgajati, razvijati in jih učvrščevati.

#### *2.4 Razvoj dobaviteljev in odnosi z njimi*

Završnik (2004) navaja, da morajo biti dobavitelji, ki so perspektivni za podjetje, deležni aktivnega razvoja, prav tako pa morajo biti deležni strokovne pomoči tisti, ki so za podjetje strateškega pomena. Dobavitelje ločuje na strateške prednostne dobavitelje in strateške dobavitelje. »Strateški dobavitelji so strateškega pomena za podjetje, saj dobavljajo podjetju strateške nabavne dobrine v znatnem obsegu. Prednostni dobavitelji so strateški dobavitelji, s katerimi želi podjetje svoje strateške cilje regionalno in globalno čim bolj izrabiti.« (Završnik, 2004) »Koliko truda, časa in energije bo nabavna funkcija namenila posameznemu dobavitelju, je odvisno od pomena dobavitelja za podjetje, od preteklega sodelovanja in odnosa dobavitelja s podjetjem ter od ciljev, ki jih podjetje želi doseči skupaj z dobavitelji.« (Tavčar, 2006)

Hines (1994) definira razvoj dobaviteljev kot kupčevo dejavnostz namenom izboljšanja strategij, orodij in tehnik dobavitelja, kar vpliva na izboljšanje in doseg skupne konkurenčne prednosti, predvsem pri odpravi izgub znotraj obeh podjetij. Tak način razvoja vključuje širjenje kupčevih strategij, dobavitelju pa omogoča učinkovitejše načrtovanje njegovih proizvodnih procesov. Gre za nudenje kupčeve specialne podpore dobavitelju, ki prispeva k razvoju in izboljšavi produktov, ki so bolj prilagojeni končnemu uporabniku, boljši kakovosti končnih produktov, skrajšanju časa uvedbe novega produkta na trg in izboljšanju vzajemnega odnosa med kupcem in dobaviteljem. Gre za sinergijo, ki vzpostavi ustvarjalne in produktivne odnose ter oblikuje trdne socialne, ekonomske, storitvene in tehnične vezi, ki zmanjšajo stroške in povečajo vrednost skupnih koristi. Deželak (1978) ugotavlja, da lahko dobri odnosi z dobavitelji olajšajo premagovanje kritičnih faz pomanjkanja blaga, omejijo nesoglasja, nasprotja in zastoje, omogočajo reševanje problemov glede nujnosti brez večjih stroškov in olajšajo sklepanje nabavnih pogodb ter pomanjkanje ali ukinitvev nekaterih zalog. Dolgoročne povezave z dobavitelji na eni strani vplivajo na izboljšanje kakovosti procesa dobave in dobavljenega materiala, na drugi pa pomembno znižajo celotne stroške tako pri kupcu kot pri dobavitelju.

Robbins (2001) navaja, da so pred 20-imi leti podjetja obravnavala dobavitelje kot nujno zlo, da pa danes z njimi navezujejo partnerske odnose, sodelujejo, izmenjujejo informacije in si medsebojno pomagajo. Podjetja so namreč prišla do spoznanja, da dobro sodelovanje in odnosi z dobavitelji vodijo do velikih dolgoročnih prihrankov ter mnogo boljše kakovosti izdelkov. »Zagotavljanje kakovosti izdelkov in partnerski odnosi z dobavitelji so danes pomemben element poslovne politike uspešnega podjetja.« (Zerbo, 2010) Dobavitelje lahko obvladuješ le na osnovi strateškega in partnerskega odnosa, ki zahteva zaupanje in odprtost. »Samo preko razvoja tesnih odnosov z dobavitelji lahko stranki spoznata potrebe drug drugega in je lahko management prepričan, da dobavitelj ve, kateri materiali so potrebni, kdaj jih je treba dostaviti, v kakšnih količinah, torej kako zadovoljiti standardom podjetja. Tako je tudi zagotovljeno nemoteno obratovanje proizvodnje.« (Robbins, 2001)

Kakovost dobavitelja in dobaviteljevih produktov zagotovimo predvsem z opredelitvijo naših potreb, zahtev in pričakovanj. V začetni fazi sodelovanja je treba v novega dobavitelja vložiti veliko časa in energije. Večkrat ga moramo obiskati, izvedbe prvih naročil pa strogo nadzirati in jih kontrolirati že v vmesnih fazah proizvodnega postopka. Le s tovrstnim pristopom si kupec lahko zagotovi kakovost izdelkov in storitev na dolgi rok. Dobavitelje lahko razvijamo z različnimi usposabljanji, s presojami njihovega sistema obvladovanja kakovosti in s pripravo priročnikov za dobavitelje, ki zajemajo ključne smernice dobaviteljevega razvoja in zadovoljitve kupčevih zahtev. Treba jih je spodbujati k inovativnosti in jih vključevati v najzgodnejše faze razvijanja novih izdelkov in storitev, saj najbolje poznajo produkt, ki ga izdelujejo in sodobno tehnologijo, ki jo uporabljajo, zato lažje razpoznajo ključne vire znižanja stroškov s ciljem večje konkurenčnosti dobaviteljevih in tudi kupčevih končnih produktov. »Spodbujanje stalnih izboljšav ali inovativnosti pri dobaviteljih sili dobavitelja k zniževanju stroškov, kar vpliva na izboljšanje poslovanja tako kupca kot tudi dobavitelja. Sodelovanje v procesu inovativnosti hkrati krepi zaupanje in spoštovanje v dobaviteljski verigi, kar pa je bistvo vseh dolgoročnih poslovnih odnosov« (Van Weele, 1998).

### **3 Rezultati**

S sistemom celovitega obvladovanja kakovosti in s pravilnim pristopom izbiranja, ocenjevanja in razvijanja dobaviteljev se nedvomno pridobijo številne prednosti in priložnosti, ki prinesejo mnoge koristi za kupca in za dobavitelja. Kupcu se izboljša kakovost nabavnih dobrin, zanesljivost z njihovo oskrbo in urejenost poteka dobave materiala ali storitev. Število reklamacij se zmanjša, njihovo reševanje pa postane hitrejše, predvsem pa učinkovitejše in uspešnejše. Dolgoročno poslovno sodelovanje se obrestuje tudi dobavitelju, saj je proizvodni načrt zaradi kupčevega zanesljivega ponovnega naročila veliko bolj stabilen kot običajno, poleg tega se dobavitelj lažje prilagaja kupčevim potrebam in jih bolje zadovoljuje, zato bolje izkorišča svoje zmogljivosti, kupcu pa lahko ponudi konkurenčnejše cene.

S tovrstnim pristopom upravljanja dobaviteljev se zmanjšuje nivo tveganja za kupca in za dobavitelja, predvsem pa se izboljšuje pogajalska pozicija kupčeve nabavne službe. Vključevanje dobavitelja v najzgodnejše faze razvoja novih in izboljšav obstoječih produktov vodi v večjo prilagojenost izdelkov in storitev končnemu uporabniku, z izdelavo kakovostnih proizvodov in storitev, s povečano razvojno močjo in krajšim časom, ki je potreben za razvoj in plasiranje produkta na trg, pa se povečuje zadovoljstvo končnih odjemalcev ter konkurenčna prednost, uspešnost in ugled kupčevega podjetja.

### **4 Razprava**

Sistem celovitega obvladovanja kakovosti je filozofija, kultura in način vodenja organizacije. Gre za strateško usmeritev podjetja, s katero morajo biti seznanjeni vsi dobavitelji podjetja. Kakovost izdelkov in storitev mora postati trajen cilj vsakega podjetja, saj je eden bistvenih pogojev za preživetje in rast poslovnega sistema. Partnerski odnos med kupcem in dobaviteljem je mogoče vzdrževati le s celovitim in sistematičnim obvladovanjem kakovosti, zato je eden izmed najpomembnejših ciljev nabavne funkcije najti in razviti sposobne dobavitelje. »Uspešnost nabavnega oddelka lahko ocenjujemo po njihovi sposobnosti iskanja in razvoja dobaviteljev, analiziranja njihovih zmožnosti in nato dela z njimi, da stremijo k nenehnemu izboljševanju odnosov. Razvoj dobaviteljev je stalna naloga nabavnega oddelka. Dosedanji dobavitelji morajo biti kontrolirani, ali je njihovo delo dobro, nove dobavitelje pa je treba preveriti, ali zadovoljujejo naše želje in pričakovanja« (Leenders et al., 2002).

Dobavitelja ne moreš zamenjati čez noč in naslednji dan izbrati novega. Pravilen izbor dobavitelja ni odvisen samo od cene produktov in njihove vizualnosti. Temeljiti mora na veliko širših kriterijih, ki zajemajo analiziranje tako produkta, ki ga nabavna služba želi kupiti, kot dobavitelja samega, s katerim nabava želi sodelovati. S pravilnim pristopom izbire dobavitelja, ki temelji na kvalitetno opravljeni raziskavi nabavnega trga, lažje in bolj pravilno sprejemamo nabavne odločitve, predvsem pa zmanjšamo tveganja, ki so povezana s pričetkom sodelovanja z novim dobaviteljem. »Tveganja v oskrbovalnih verigah imajo posebnosti, ker imamo vedno nekoga pred seboj in za seboj v verigi« (Koražija, 2011). Raziskava nabavnega trga mora v nabavi postati sredstvo vodenja, oblikovanje nabavnih strategij pa mora temeljiti na dejstvih in ne samo golih občutkih. Če gre za tujega dobavitelja, je potreba po previdnosti še toliko večja.

Pri vpeljavi novega dobavitelja je treba dobaviteljevo proizvodnjo nadzorovati že v začetku izdelave določene nabavne dobrine. Korektivni ukrepi morajo temeljiti na preventivi in ne kurativi, ko stroški že nastanejo. Proizvodnjo moramo kontrolirati v procesu izdelave, ne pa ukrepati šele v končni fazi, ko je naročilo že realizirano, izdelki ali storitve pa že pripravljene na odpremo ali izvedbo. Kakovost dobavitelja in njegovih produktov moramo v začetku sodelovanja nadzorovati sproti, saj se le na tak način lahko izognemo morebitnim reklamacijam, predvsem pa dobavitelja sproti poučujemo o naših potrebah in zahtevah ter ga na tak način vzgajamo, razvijamo in učvrščujemo.

Za vzpostavitev dolgoročnega poslovnega odnosa med kupcem in dobaviteljem, ki temelji na strateškem partnerstvu, je ključen interes obeh strank, ki sklepata tovrstno pogodbo. Za kupca je smiselno razvijati le tiste dobavitelje, za katere podjetje presodi, da bodo imeli velik vpliv na nabavo podjetja, pomembna pa je tudi kupčeva odločitev o številu dobaviteljev. Manj dobaviteljev pomeni večja naročila in s tem večje popuste ter nižje dostavne stroške, medtem ko je prednost v večjem številu v oskrbi tudi v kritičnih situacijah. Nabavna služba mora vsakega dobavitelja obravnavati posebej, predvsem pa mora ugotoviti, ali bo nek dobavitelj stalni ali občasni, nacionalni ali lokalni in domači ali tuji dobavitelj. Završnik (2004) svetuje, da naj bo število dobaviteljev ravno tolikšno, da se bo med njimi razvila ostra konkurenca glede cen, kakovosti in storitev, ki so povezane s pravočasno in zanesljivo dobavo. Trenutni trend je v politiki zmanjševanja števila strateških dobaviteljev, kar kupcu prinaša večjo pogajalsko moč, skrajšanje odzivnega in dobavnega časa, večjo prilagodljivost potrebam in željam kupca ter končnih uporabnikov, optimizacijo delovnih procesov in zniževanje stroškov v celotni oskrbovalni verigi.

Nenehno spremljanje in kontroliranje dobaviteljev zagotavlja stalno kakovost dobavitelja na dolgi rok, zato analiziranje dobaviteljevega poslovanja ni nujno le v času njegovega izbiranja, temveč mora ocenjevanje in učvrščevanje dobaviteljev v nabavnem menedžmentu postati stalnica. Bistvo ocenjevanja tako potencialno novih kot že obstoječih dobaviteljev je v tem, da ocene, ki jih pridobimo s pomočjo vrednotenja na osnovi določene ocenjevalne metode in izbranih kriterijev, niso same sebi namen. Ocenjevanja in vrednotenja dobaviteljev ne smemo izvajati zgolj zaradi pridobitve certifikata standarda kakovosti, temveč zato, da obvestimo dobavitelje, kje so dobri, kje bi lahko bili še boljši in kje je njihova šibka točka, ki jo morajo odpraviti, če želijo še naprej sodelovati z nami. Če nismo zadovoljni s kakovostjo produktov, ki jih kupujemo pri obstoječem dobavitelju, moramo vedno presoditi, zakaj kakovost povsem ne zadovoljuje naših potreb in pričakovanj. Ni namreč dobavitelj vedno tisti, ki dela napake. Težava je lahko tudi v kupcu, ki dobavitelja ne pouči dovolj, kakšne so njegove zahteve in želje glede zagotavljanja kakovosti. Ko pride do problemov, podjetja mnogokrat prelagajo odgovornost na dobavitelje. Težavo vidijo le v poslovanju dobavitelja, ne vprašajo pa se, kaj

je tisto, kar je dejansko privedlo do posamezne težave, in kaj narediti, da se ta v prihodnosti ne bi ponovila. Probleme je treba vedno začeti reševati na izvoru, ne pa vse nezadovoljstvo preložiti na poslovne partnerje. Od tod tudi misel: Če obvladuješ dobavitelje, potem obvladuješ nabavo. Če obvladuješ nabavo, potem obvladuješ dobavitelje.

## LITERATURA

1. Deželak, B. (1978). Marketing v nabavni politiki. Maribor: Obzorja.
2. Filipič, T. (2010). Postopek analize izbora dobaviteljev treh različnih izdelkov iz držav Evropske unije in Držav tretjega sveta. Diplomsko delo. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
3. Gruden, I. (2012). Raziskava: nabava za uspeh podjetja vse pomembnejša. Finance. Spletna stran: <http://logistika.finance.si/341611/Raziskava-nabava-za-uspeh-podjetja-vse-pomembnejša> [Citirano 7. 1. 2014].
4. Hines, P. (1994). Creating orld class suppliers. London: Financial Times.
5. Koradžija, N. (2011). Nad tveganja v oskrbovalnih verigah s katalogom fakultete za logistiko. Finance. Spletna stran <http://www.finance.si/323715/Nad-tveganja-v-oskrbovalnih-verigah-s-katalogom-fakultete-za-logistiko> [Citirano 7. 1. 2014].
6. Leenders, R. M. in sod. (2002). Purchasing & supply management. New York: McGraw-Hill.
7. Mulec, N. (2009). Izbor dobaviteljev. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management.
8. Ocvirk, I. (2008). Vpliv obvladovanja kakovosti na zadovoljstvo odjemalcev. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Robbins, P. S. (2001). Business today. Orlando: Harcourt, Inc.
10. Srnovršnik, T. (2011). Z dobavitelji je treba veliko delati. Finance. Spletna stran: <http://logistika.finance.si/309402/Z-dobavitelji-je-treba-veliko-delati> [Citirano 7. 1. 2014].
11. Škrinjar, B. (2011). Nasvet: Kako prihraniti pri nabavi? Finance. Spletna stran: <http://logistika.finance.si/330281/Nasvet-Kako-prihraniti-pri-nabavi> [Citirano 8. 1. 2014].
12. Tavčar, N. (2006). Analiza izbire ocenjevanja in razvoja dobaviteljev v podjetju Hella Lux Slovenija. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Van Weele, A. J. (1998). Nabavni management. Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Završnik, B. (2004). Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev. Ljubljana: GV Izobraževanje.
15. Zerbo, N. (2010). Presoja kakovosti dobaviteljev. Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Koper, Celje, Škofja Loka, str. 66-71.

## **Kontrola menadžmenta javnog univerziteta**

*UDK 378.4+005.584*

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment javnog univerziteta, kontrola menadžmenta univerziteta, javni izbor, autonomija univerziteta

**POVZETEK** - Cilj istraživanja je da se sagledaju mehanizmi i efikasnost kontrole menadžmenta javnog univerziteta u Republici Srpskoj (Bosna i Hercegovina) i na toj osnovi ukaže na moguća poboljšanja koncepta i načina upravljanja u cilju bržeg napretka javnih univerziteta. Univerzitet u našim uslovima ima obilježja korporacije ali u javnom vlasništvu te su utoliko upravljanje i kontrola specifični. Na bazi teorije javnog izbora pokušali smo identifikovati slabosti upravljanja i kontrole menadžmenta javnih univerziteta. U fokusu pažnje je pitanje doslednog slijeđenje pravila i karakter autonomije univerziteta zbog koje menadžment univerziteta nije adekvatno kontrolisan. Snaga javnosti je nedovoljna da efikasno kontroliše menadžment i njegove rezultate. Uz sve to prisutna je vrlo jaka politizacija kompletnog ekonomskog i društvenog života u zemlji pa je i to teren koji menadžment maksimalno eksploatiše u cilju realizovanja vlastitih interesa što rezultuje uzaludnim rasipanjem javnih resursa.

*UDC 378.4+005.584*

**KEY WORDS:** public university management, control of university management, public choice, university autonomy

**ABSTRACT** - The aim of the research is to review the mechanisms and effectiveness of management control in public universities in the Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina), and on this basis indicate the possible concept of an improvement of management in order to speed the progress of public universities. University has the features of public corporations with more specific management and control. Based on the theory of public choice, we tried to identify the weaknesses of management and the control of management in public universities. The focus of attention is the issue of consistently following the rules of the university and the nature of university autonomy as the cause of inadequate control of university management. Public power is insufficient to effectively control the management and their results. Based on that, there is a very strong politicisation of the entire economic and social life of the country, so this is a field that the management exploits to the maximum in order to realise their own interests, which results in wasting public resources.

### **1 Uvod**

Evropska perspektiva Bosne i Hercegovine predpostavlja reforme na brojnim planovima. Jedno od ključnih područja je obrazovni sistem od koga se očekuje najveći doprinos razumjevanju i približavanju Evropskim integracijama. Aktuelna realnost još uvijek nije obećavajuća. To se posebno odnosi na sferu visokog obrazovanja. Interesovanje smo usmjerili na javni univerzitet u Republici Srpskoj (Bosna i Hercegovina) na kojem postoji još uvijek otvoren a neiskorišćen prostor za progres, posebno u sferi menadžmenta gdje je potencijalno moguće učiniti velike pomake koji bi pomogli da se izuzetno loše pozicije koje javni univerziteti iz RS imaju na svjetskim rang listama univerziteta, znatnije poprave u srednjem roku. Centralna tema i pitanje u tom kontekstu je problem neadekvatnih mehanizama kontrole menadžmenta odnosno uprave javnog univerziteta. Javni univerzitet nema definisane niti usvojene ciljeve, strategije niti planove. Samim tim niti jedna institucija države ne može uticati na koncept i razvoj univerziteta pa ga time i ne može kontrolisati niti univerzitet sa svoje strane utiče na ukupan društveni koncept razvoja. Niko izvan univerziteta ne sugerise niti utiče na definisanje društvenih zadataka i ciljeva kojima bi se uprava rukovodila a koji proizilaze iz javnih potreba i interesa. Na taj način ne može ni postojati adekvatan mehanizam kontrole uprave odnosno rezultata rada i uspješnosti menadžmenta. Princip autonomije univerziteta se u određenoj mjeri zloupotrebljava na način da uprava univerziteta nikome ne odgovara za neuspjeh. Uprava ne snosi rizik koji proističe iz njegovih odluka, ima jako nizak stepen odgovornosti i na taj način uživa pretjeranu autonomiju. Kroz sistematsko praćenje rada i funkcionisanja organa upravljanja na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu te na bazi vlastitih iskustava kao i odgovarajućih anketa provedenih među studentima i nastavnicima univerziteta pokušali smo ukazati na neke neuralgične tačke u kontekstu upravljanja

univerzitetom a posebno kontrolu rada menadžmenta, odnosno transparentnosti i stvarnog karaktera zakonom proklamovane autonomije.

## 2 Metodologija

Primjenjena metodologija u ovom radu se zasniva na detaljnoj deskripciji problema upravljanja i kontrole menadžmenta javnog univerziteta uz iznošenje odgovarajućih vlastitih vrijednosnih sudova na bazi neposrednog uvida tokom višegodišnjeg posmatranja, aktivnog praćenja i direktnog učestvovanja u događanjima na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu u periodu od više godina. Tokom dugog vremena je vršen uvid u funkcionisanje menadžmenta i praćenje rada institucija odnosno organa i tijela Univerziteta kroz redovne procedure a prema pisanim pravilima (Zakoni, Statut, pravilnici i kodeksi Univerziteta). Intenzivnije posmatranje i praćenje je vršeno tokom nekoliko godina pa se može govoriti o metodi sistematskog neeksperimentalnog istraživanja. Izvršene su i odgovarajuće ankete među nastavnicima i studentima Univerziteta - »survey« istraživanje. U kontekstu ovog istraživanja smo sproveli i anketu među profesorima Univerziteta (njih 12) koji su upućeni u poslove upravljanja na Univerzitetu, budući da su sada ili su bili nekada članovi organa upravljanja Univerziteta (Upravnog odbora, Senata, dekani i prorektori) te se njihovi stavovi i mišljenja mogu smatrati relevantnim. Realizovali smo i anketu među studentima Ekonomskog i Pravnog fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu (Pale i Bijeljina). Anketirano je 60 studenata (na Ekonomskom fakultetu je aktivno ukupno 700 studenata). Anketirani su studenti treće i četvrte godine, dakle oni koji su već imali prilike da bolje upoznaju funkcionisanje Univerziteta i koji imaju »zrelije« spoznaje i izgrađenije stavove o načinu funkcionisanja društva i vladajućem sistemu vrijednosti. Broj i izbor studenata ukazuje na značajan stepen reprezentativnosti uzorka. Intenzivno smo pratili sve javne informacije i komentare u vezi rada i »pojava« na univerzitetima, u printanim i elektronskim medijima te brojnim internet forumima. Posmatranje je bilo objektivno u smislu da se nije polazilo od predubjeđenja i unaprijed očekivanih rezultata. Konsultovana je šira literatura i stavovi relevantnih autora iz kruga međunarodne akademske zajednice.

## 3 Rezultati istraživanja

### 3.1 Neuralgične tačke u menadžmentu javnog univerziteta

Ponašanje u javnoj administraciji pa tako i na javnom univerzitetu je u principu idiosinkrazijsko i nije podložno širim generalizacijama (Fukujama, 2007, str. 93.). Prema našim vlastitim iskustvima, kao i mišljenju Udruženja prosvjetnih radnika Republike Srpske, ponašanje i način upravljanja u domaćim javnim ustanovama vuče jako naslijeđe iz perioda monopola jedne partije (UPNRRS, 2006). Demokratski principi se vrlo teško ili nikako infiltriraju u tu strukturu. Između ostalog, jedna od posljedica je da je sistem vrijednosti na univerzitetu dramatično uzdrman pa i urušen. Plodno tle za autoritarni sistem upravljanja univerzitetom stvara neadekvatna zakonska osnova kao i široko rasprostranjeno neuvažavanje pravnih normi koje osigurava politički (stranački) patronat nad upravom univerziteta koja istovremeno i traga za »zaštitom«. Uočljiviji recidiv socijalizma, vrlo živ i aktuelan u našim »grupama« je paternalizam (»parentelism«) (Pejovich in Colombatto, 2008, str. 64). Kolektiv ili država, a u našem posmatranom slučaju, politička stranka, oslobađa pojedinca njegove odgovornosti u ulozi nezavisnog subjekta. To je jedna strana medalje a druga je da se preko političkih partija najlakše realizuju lični interesi kroz složenu mrežu odnosa »uzajamnosti« odnosno »razmjene darova«. Na taj način neformalne strukture moći prevladavaju

zloupotrebljavajući zakonom proklamovanu autonomiju univerziteta koja za krajnji cilj ima jačanje lične moći članova uprave. Veoma je zanimljivo da jedan dio ispitanika u našoj anketi smatra da menadžeri na univerzitetu treba da imaju dobre veze u politici. Pravna i institucionalna nedovršenost ekonomskog i društvenog sistema uz specifičnu ideološku i kulturnu osnovu koja vlada među zaposlenima za menadžere univerziteta otvara široke mogućnosti za eventualnu zloupotrebu osnovne moći. U prvom redu u cilju ostvarivanja ličnih interesa (produženje mandata što se u u krajnjem svodi na materijalne interese) pod okriljem borbe za interese univerziteta i društva uopšte.

Iskusili smo činjenicu da se ne univerzitetu tolerišu, krajnje neetična ponašanja pojedinih članova univerziteta (plagijatorstvo). To bez sumnje govori da je ovdje svjetlosnim godinama udaljena ideja univerziteta o kojoj govori Karl Jaspers (2003). Mlaki i činovnički odgovori uprave na prijave neetičkih ponašanja, mahom iznudeeni s »vrha«, su dokaz nevoljnosti i nedostatka unutrašnje želje da se slijede formalna pravila a prije svega i iznad svega moralni i etički kodeksi akademske zajednice.

Prema kriterijumu ostvarivanja uloge vođe, menadžeri na univerzitetima/fakultetima se mogu rasporediti između dvije krajnosti i to na osnovu dva tipa/modela kontakata između menadžera i saradnika: dominantni, kad je izražena dominacija nad saradnicima i integrativni, gdje je riječ o prijateljskim međuljudskim odnosima. S obzirom na dugu tradiciju kod nas je mnogo rasprostranjeniji i prihvaćeniji, pa čak »poželjan« i kod podređenih, autoritarni tip menadžmenta (Plakalović in sod., 2013, str. 8).

Ključni interes menadžerskih struktura na univerzitetima, uostalom kao i u ostalim organizacijama u javnom sektoru je produžavanje njihovih mandata. U tom kontekstu se nastoji s jedne strane, obezbjediti podrška političkih patrona, a s druge strane oni se bore da obezbjede glasačku infrastrukturu (»glasačka mašina«) u odgovarajućim organima koji im izglasavaju mandat. Onda je logičan i interes da se javnost (kako univerzitetska tako i opšta javnost) ne informiše o stvarnom stanju na Univerzitetu a pogotovo ne o problemima jer to direktno nanosi štetu menadžmentu. Zato menadžmentu i ne odgovara transparentnost rada univerziteta i kritički sud javnosti koji je, u posmatranom slučaju, praktično jedini slabašni kontrolni mehanizam.

Prema rezultatima naše ankete, Zakoni i akti Univerziteta se, po mišljenju ispitanika, primjenjuju od prilike do prilike. Studenti su tolerantni prema kršenju Zakona ako je u pitanju zadovoljavanje nekog njihovog interesa. Tako 70 % izjavljuje da ta tolerancija zavisi od problema, samo 15 % je protiv kršenja Zakona a 15 % je apriori raspoloženo za to. Anketirani studenti mahom smatraju da u ovoj zemlji niko ne poštuje zakone i uglavnom zakoni po njihovom mišljenju služe da se trenira »strogoća« na malim ljudima.

Studenti iskazuju veliku apatiju i beznade te nepovjerenje u državu i njene institucije. Kako su istina i poštenje pod velikim znakom pitanja to su prisustvo i snaga nauke na univerzitetu vrlo slabi. Tokom školovanja studenti se ne uče poštenju, poštovanju zadate riječi, poštovanju zakona i etičkih normi, poštovanju drugih ljudi, odgovornosti. Čini se da školstvo nije primjer i uzor vrlina već upravo suprotno. Tu se uči prevari, kršenju zakona i nepoštovanju (UPRRS, 2006). Diplome i zvanja se »kupuju« na razne načine.

Skoro svi ispitanici profesori smatraju da rektor Univerziteta mora biti ugledan naučnik sa dubokim razumjevanjem problematike Univerziteta i akademskih pitanja. Skoro svi smatraju lošom situacijom činjenicu da niko od članova menadžmenta (Rektor i prorektori) ne stanuje



u sjedištu Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Svi ispitanici rezolutno odbijaju stav da politika treba da ima bilo kakav uticaj na univerzitetu. Većina smatra da se studentima previše popušta i da imaju previše prava. Za studentsku anketu u kojoj studenti ocjenjuju svoje nastavnike, 57 % anketiranih smatra da ponekad služi kako bi se »nepodobni sklonili«. Ostvarivanje moći preko taktike povezivanja sa uticajnim ljudima van organizacije je široko prisutna pojava na našim univerzitetima. Nažalost česti smo svjedoci pojave da je politika kod nas iznad ekonomije i prava te da je njen uticaj sveprisutan u mnogim sferama života i rada. To praktično znači da se često narušava proklamovana takozvana autonomija univerziteta i to na najgori način, iznutra.

### *3.2 Kontrola menadžmenta javnih institucija prema teoriji javnog izbora*

Ne postoji optimalan oblik organizacije niti neka nauka koja nudi rješenja za institucije u javnoj administraciji. Istina, ekonomska nauka je ostvarila bitan uticaj razmatrajući pretpostavke o individualističkim ponašanjima pojedinaca unutar preduzeća. Pojedinci saraduju unutar firme samo zato što im je to u ličnom interesu. Razmimoilaženje ličnih interesa i interesa organizacije dovelo je do nastanka »teorije agenta« (»agency theory«) odnosno pristupa koji u fokus stavlja odnos između principala i agenta odnosno vlasnika i menadžera. To je danas osnovni okvir za razumjevanje i objašnjenje problema upravljanja. Koncept polazi od činjenice da razdvajanje vlasništava od upravljanja u savremenoj korporaciji dovodi do problema jer menadžeri postavljeni od strane vlasnika da brinu o interesu vlasnika se ipak prevashodno rukovode vlastitim interesima koji mogu često biti u potpunoj suprotnosti sa interesima vlasnika. To izaziva visoke troškove posredovanja koje vlasnici moraju da plaćaju kako bi osigurali da menadžeri djeluju u interesu vlasnika kako su to konstatovali Michael Jensen i William Meckling (1976). Ti troškovi podrazumjevaju trošove nadgledanja ponašanja menadžera i povezivanje menadžera sa rezidualnim gubicima (koji inače padaju na teret akcionara) a koji nastaju kada menadžeri djeluju suprotno interesima vlasnika. Eugen Fama (1980) tvrdi da vlasnici nisu jedini izvor disciplinovanja menadžera već je tu važno i tržište menadžera gdje su ocjene uspješnosti menadžera veoma bitne. Kada je jednom utvrđen okvir ponašanja preduzeća u tržišnom sektoru onda više nije bio problem uspostaviti okvir ponašanja i u javnom sektoru. U korporacijama privatnog sektora primarni nivo predstavljaju akcionari dok su menadžeri i upravni odbori njihovi zastupnici, a članovi seniorskog menadžmenta, zastupnici odbora. U javnom sektoru primarni nivo mahom čini javnost (Fukujama, 2007, str. 60-61). Predstavnici prvog nivoa u demokratskom uređenju su izabrani predstavnici. Zakonodavci su osnovni nivo u odnosu na funkcionere izvršne vlasti koji su delegirani da izvršavaju politike koje su oni definisali. Politička korupcija se pojavljuje u situaciji kada vladini službenici stave svoje lične novčane interese ispred interesa onih koje zastupaju. Zastupnici se mogu drugačije ponašati i iz drugih motiva kao što je želja da se što duže sačuva svoja pozicija i sigurnost zaposlenja ili iz ideološke motivacije koja je drugačija od ideologije ljudi za koje zastupnici nominalno rade. Teoriju javnog izbora su prvi razvili James Buchanan, (dobitnik Nobelove nagrade za ekonomske nauke, 1986, za rad na temi javnog izbora) i Gordon Tullock, u svojoj knjizi *Calculus of Consent* (1962), koja se još uvijek smatra klasičnim djelom iz ove oblasti. Tu se polazi od pretpostavke da predstavnici u organizacijama javnog sektora mogu imati različit program od programa onih koje predstavljaju. Mali rezime te teorije bi se mogao prezentovati na sljedeći način (Felkins, 1997). Ponašanje birokrata u javnom sektoru je centralno pitanje teorije javnog izbora. Iako se pretpostavlja da oni rade u javnom interesu provodeći u praksi politike vlade na najefikasniji i najefektivniji način, teorija javnog izbora vidi birokarate kao zainteresovane samo za svoj lični interes i maksimalizaciju vlastite korisiti motivisane

faktorima kao što su plate, benefiti koje pruža funkcija, javna reputacija, moć, patronaža i što lakše izvršavanje funkcije (Niskanen, 1973).

U srcu te teorije je tvrdnja da funkcioneri na svakom nivou, bilo u javnom ili privatnom sektoru, »djeluju barem djelimično u svom vlastitom interesu a neki su isključivo motivisani njihovim vlastitim interesom« (Downs, 1967). Za Downs-a šire motivacije kao što je ponos na osnovu performansi, odanost programu, departmanu ili vladi i želja da se služe građani sljedbenici može takođe uticati na ponašanje birokrata i nivo do kojeg će vlastiti interesi igrati ulogu u donošenju odluka što je različito za pet tipova birokratskih ličnosti koje identifikuje. Za Niskanen-a, vlastiti interes je jedini motivator. Što je najgore nema kraja sljeđenju vlastitih interesa radi unapređenja vlastitih karijera.

Dakle, državni službenici se ne razlikuju od drugih agenata koji nastoje maksimalizovati lični interes. Iako izgleda da će vladini predstavnici u državnoj službi raditi u korist javnog interesa ipak oni kao i drugi predstavnici, primarno rade sa ciljem zadovoljavanja ličnog interesa. Na ponašanje predstavnika javnosti može se uticati mitom, doprinosima političkim kampanjama, isplatama članovima porodice ili obećanjima o budućem zaposlenju (Buchanan at al., 1980). Veliki dio aktivnosti privatnog sektora se usmjerava sa preduzetništva koje proizvodi bogatstvo na traganje za rentama (»rent seeking«). Veoma je pesimistična ocjena da se ponašanje javnih službenika odnosno njihova motivacija može preoblikovati normama.

Ključni opšti princip usklađivanja interesa zastupnika i zastupanih je promovisanje veće javnosti rada zastupnika (što u osnovi znači veći nadzor nad njihovim radom) i primoravanje zastupnika da snose odgovornost za svoje postupke korišćenjem mehanizama kazni i nagrada. Univerzitetsko obrazovanje ima mnogo niži obim transakcija od primarnog obrazovanja. Iz tih razloga u nekim zemljama mogu i postoje vrlo uspješne institucije visokog obrazovanja. One djeluju u većim gradovima gdje pripadnici srednje klase kontrolišu i nadgledaju njihov učinak za razliku od primarnog školskog obrazovanja koje ima vrlo raznorodnu klijentelu. Uvođenje tržišnog rješenja (gdje konkurencija prijeti nedovoljno uspješnim firmama mogućnošću ispadanja iz »igre«) je moguće u nekoj mjeri i u javnim službama kao npr. u obrazovanju. Konkurencija se može uvesti putem sistema vaučera, putem čarter škola ali su tržišna rješenja za nepravilne funkcije u javnom sektoru vrlo kontroverzna i ponekad politički neizvodljiva. Konkurencija privatnog sektora u Republici Srpskoj koja se mahom pojačavala na studijama ekonomije i menadžmenta (niski troškovi ulaska novih insitucija i samog studija) je dovela do toga da se obori opšti kvalitet visokog obrazovanja u tom segmentu i da se trenutno na biroima rada nalazi 3067 nezaposlenih ekonomista sa završenim studijem što je oko 30 % od ukupno nezaposlenih sa visokim obrazovanjem u RS.

Dio rješenja kontrole, o kome govori Fukujama, je javnost koja se organizuje na lokalnom nivou. Dakle, akcenat je na federalizaciji i decentralizaciji te na NVO koje treba zastupljenima da omoguće bolji pristup informacijama o ponašanju zastupnika i mehanizmima koji će zastupnike učiniti odgovornijim. Politička vlast nad institucijama bi se prenosila na lokalne institucije dok je problem kad se vrši kontrola od strane nacionalne nadzorne institucije kada je riječ o visokom obrazovanju. U tom slučaju su lokalne organizacije u povoljnijoj poziciji nego nacionalne u pogledu dostupnosti informacija zastupljenima i u pogledu njihove motivisanosti da se škole učine odgovornijima.

To rješava kontrolu obima transakcija ali ne razrješava problem kada su prisutne specifičnosti. Treba imati u vidu da javne institucije imaju sopstveni izvor političke moći tako da i kada udruženje nastavnika i roditelja obezbijedi informacije o učinku lokalnih škola ne mora

značiti da će imati dovoljnu političku moć da sankcionišu nastavnike ili upravnike sa lošim učinkom.

### *3.3 Kontrola menadžmenta javnog univerziteta u Republici Srpskoj*

Zakonom o visokom obrazovanju i Republici Srpskoj univerzitet je integrisan, fakulteti su organizacione jedinice a pravni subjektivitet ima samo Univerzitet. Uloga rektora univerziteta je bitno ojačana. U toj funkciji sjedinjuju se nadležnosti, a time i odgovornost, kako za akademsko, tako i za administrativno i finansijsko-materijalno rukovođenje visokoškolskom ustanovom. Iako formalno za svoj rad rektor u domenu akademskih pitanja odgovara Senatu, a u domenu finansijskog poslovanja upravnom odboru, podjeljena nadležnost za kontrolu rada rektora između ta dva tijela, kao i loša zakonska rešenja u pogledu njihovog sastava i nadležnosti te nedostatak odredaba o postupku utvrđivanja odgovornosti i o sankcijama za nezakonit i nesavjestan rad doprinjela su da u stvarnosti rektor i njegov tim ne polažu račune nikome i praktično samostalno i neograničeno upravljaju univerzitetom. Takvo rješenje, kombinovano sa nekompetentnošću rektorskog tima, direktno se odražava na kvalitet nastavnog i naučnog procesa na univerzitetu (Marković-Bajalović, 2013). Zato ne iznenađuje činjenica da se ovaj univerzitet ([www.webometrics.com](http://www.webometrics.com)) nalazi na poražavajućem, 14.902-om mjestu rang liste svjetskih univerziteta.

U sadašnjoj institucionalnoj organizaciji univerziteta država ima svoje predstavnike samo na nivou univerziteta, u upravnom odboru, gde država delegira samo jednu trećinu članova, što je nedovoljno da bi država u svojstvu osnivača javnog univerziteta efikasno vršila kontrolu rada univerziteta. Državi se ne može osporiti legitimno pravo da kao osnivač i finansijer nadgleda da li se na univerzitetu realizuju postavljeni ciljevi i zadaci, u skladu sa zakonskim propisima i standardima bolonjskog procesa, što je standardno rešenje u drugim zemljama regiona, a postojalo je i u RS i BiH prije donošenja Zakona o visokom obrazovanju.

Apsolutno svi anketirani profesori u našoj anketi, zastupaju stav o nužnosti autonomije Univerziteta što je zakonom i definisano ali u praksi vrlo problematično i sporno. Autonomija inače znači apsolutnu samostalnost u odlučivanju i djelovanju, što uprava univerziteta gotovo u cjelosti uživa, a s druge strane, bi sami trebali snositi rizik i odgovornost, što ovdje nije slučaj. Autonomija podrazumjeva punu kontrolu inputa, internih procesa i autputa. Uprava nema punu kontrolu inputa niti autputa. Uglavnom ima djelimičnu kontrolu internih procesa. U odnosima između društvenih organizacija nema autonomije a pogotovo između javnih ustanova jer služe društvu pa bi autonomija univerziteta u praksi mogla biti samo djelimična. Pošto država loše upravlja univerziteti ne snose rizik svojih odluka, imaju nizak stepen odgovornosti i time ustvari uživaju pretjeranu autonomiju. (Buratović, 2009, str. 117). Autonomija je nekada značila i bila u funkciji zaštite univerziteta od uticaja države i drugih moćnih organizacija. U suštini ona se svodi na kvalitetno razgraničenje zadataka, ovlašćenja i odgovornosti između države i javnih univerziteta i na insistiranje da se međusobni uticaji odvijaju prema zakonima i ugovorima.«Nerazvijene organizacije državnih sveučilišta omogućavaju loše utjecaje izvana i neformalna djelovanja iznutra. To posebno može doći do izražaja kada zakoni državnih sveučilišta nisu dovoljno razrađeni s aspekta zaštite interesa društva i podjele zadaća između države i državnih sveučilišta» (Buratović, 2009, str. 117). Javni univerziteti se nisu ni trudili da definišu kvalitetne mjere za odbranu autonomnosti jer nije bilo značajnijih uticaja države na oblikovanje edukativnih sadržaja. S druge strane, razvoj pravne i formalne organizacije bi otkrio sve više informacija o univerzitetu i njegovom radu čime bi se otvorila mogućnost da država i javnost počnu postavljati zahtjeve za kvalitetnijim radom i smanjenjem troškova.

Nizak nivo organizacije i nikakve mjere da se autonomija univerziteta zaštiti od napada iznutra upućuje na zaključak o postojanju jakih neformalnih interesa kojima ne odgovara razvijena formalna organizacija. Neformalni uticaji se realizuju kroz nelegalne komunikacione kanale i pozivanje na autonomiju protiv njih apsolutno nema efekta. U razvijenom društvu se stepen autonomije smanjuje jer se pojedinci i institucije povezuju radi postizanja sinergetskih efekata. Ako država finansira javni univerzitet, a dijelom i studenti, onda i jedna i druge strane stupaju u ugovorni odnos u kome nema autonomije već se očekuje realizacija odgovarajućih obima rada i zadataka, sa adekvatnim standardima kvaliteta, učinaka i troškova. Za očekivati je da javni univerziteti prezentuju javnosti strategije, planove i strateške projekte i te prijedloge provjeravaju u javnosti te ih koriste za ostvarenje namjeravanog, a za propuste snose sankcije, kao i svi ostali u društvu. Na taj način je priča o autonomiji generalno prilično depasirana jer je prioritet povećanje kvaliteta i efikasnosti javnog univerziteta. Odnosi države i univerziteta bi se regulisali gdje bi univerziteti aktivno učestvovali i predlagali rješenja. Međutim to se generalno izbjegava jer jasna strategija i organizacioni sistem (jasna granica zadataka, ovlašćenja i odgovornosti) ne odgovaraju pošto znače dodatne obaveze i odgovornosti te veći rizik a manje prava. Zajedničku strategiju univerziteta i države bi usvajao parlament. Prijedlog mreže javnih univerziteta bi pripremili univerziteti i nakon usvajanja svaki pojedinačni univerzitet bi usvajao svoju specifičnu strategiju.

U sistemu integrisanog univerziteta postavljenog Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske rektor univerziteta je, slikovito rečeno, »bog i otac« svim zaposlenim na univerzitetu. Rektor u praksi ne može da upravlja sa 17 teritorijalno raštrkanih organizacionih jedinica pozicioniranih na udaljenosti između krajnjih lokacija od oko 450 kilometara. Time on praktično ne može ni da odgovara za njihov rad. Postavlja se pitanje ko onda odgovara za rad univerziteta? Ako nema stvarne odgovornosti rektora za stanje na univerzitetu, a Zakonom mu je data centralna uloga u upravljanju univerzitetom, očigledno je da u tom zakonskom rešenju leži ključ za katastrofalno stanje na domaćim javnim univerzitetima, koji se u medijima opravdano optužuju za leglo korupcije i nepotizma.

U vezi s tim ističemo i studentske poglede na korupciju. Anketirani studenti vide i smatraju da je zemlja potonula u najdublju korupciju. Što je najgore 38 % anketiranih ima na neki način »pozitivan« stav prema korupciji u društvu koja otvara lakši put da se ostvare neki bitni životni ciljevi. Ukoliko se može ostvariti neka korist spremni su opravdati korupciju, a u krajnjem, mogao bi se izvući zaključak da su i spremni učestvovati u tome. Apsolutno negativan stav prema korupciji ima 62 % anketiranih. Studenti koje smo anketirali ne vjeruju da mogu u životu postići bilo šta bez intervencije i pomoći roditelja, političkih stranaka ili dobrog izgleda. Njih 70 % anketiranih smatra da rijetko mogu bilo šta postići bez pomoći roditelja ili nekog drugog iz njihove sredine, a da je to apsolutno nemoguće smatra 20 %. Bez pomoći političke stranke se ne može ništa postići, izjavljuje 47 % anketiranih a rijetko može, smatra 45 % anketiranih. Samo 8 % anketiranih smatra da se bez takve pomoći može nešto postići.

Skoro svi anketirani vide da je rad našeg Univerziteta netransparentan. Svi smatraju da je nužna mnogo veća transparentnost rada Univerziteta. Na pitanje da li treba da su nastavnici i saradnici na našem Univerzitetu upućeni u poslovanje Univerziteta 86 % anketiranih profesora se opredjelilo za odgovor da ih povremeno treba informisati. To je ujedno i odgovor na činjenicu da u praksi nema nikakvih informacija, ni iz osnovne djelatnosti univerziteta a kamoli vezano za poslovanje odnosno rezultate poslovanja, prihode i rashode, troškove, istraživačke projekte i sl. Neke informacije mogu imati samo članovi menadžmenta, Senata i

Upravnog odbora. Praktično kod nas nema ko, niti ima od koga, tražiti javnost rada niti insistirati na transparentnosti.

Ni univerzitetska niti šira javnost skoro da nema nikakve informacije o trošenju sredstava na univerzitetu, čiji su izvori javni (budžet RS, uplate studenata za školarine i po raznim drugim osnovama i donacije lokalnih samouprava). Brojni su primjeri zloupotreba.

Nadležna ministarstva u tom pogledu ništa ne preduzimaju čime je ponašanje uprave u pogledu trošenja vrlo logično jer ih na štednju niko i ništa ne primorava.

Zakonska odredba kojom se propisuje minimalno učešće od 15 % studenata u radu senata i nastavno-naučnog vijeća fakulteta izvor je svakojakih manipulacija, jer se davanjem sitnih ili krupnih ustupaka studentima obezbeđuje njihov glas za ili protiv određene odluke. Dodvoravanje »glasačkoj mašini« studentskih predstavnika dovelo je do erozije kvaliteta studiranja, jer se kontinuelno odlukama Senata i nastavno-naučnih vijeća krše zakonske norme kao npr. o uslovima upisa na višu godinu studija, broju ispitnih rokova i termina i sl. Naučno- nastavno vijeće fakulteta nema nikakav uticaj na izbor rektora i ne može obavezati dekana ili člana Senata da glasa za kandidata za koga se opredjeli Naučno- nastavno vijeće dok Vijeće (u čiji sastav ulaze studenti i svi asistenti) istovremeno odlučuje o izborima u naučna zvanja, o podobnosti teme nečijeg rada ili izvještajima o završenim radovima tako da studenti i asistenti npr. mogu direktno glasati za očigledne plagijate svojih kolega iz »kolegijalnih« razloga u što smo se u praksi uvjerali. I u našoj anketi, lošom situacijom se smatra činjenica da na stručnim organima, kada je riječ o uskostručnim pitanjima, jednako pravo glasa imaju asistenti, predstavnici studenata i nastavnici koji su često u situaciji da preglasavaju profesore što dovodi i do vrlo loših odluka koje su u suprotnosti sa akademskim pravilima i strukom. Studentski predstavnici se intenzivno korumpiraju od strane uprave. Izostalo je zakonsko regulisanje onoga o čemu studenti odlučuju i glasaju.

Sadašnja zakonska rešenja dodatno su razvodnjena odredbom Statuta UIS, prema kojoj su rektor i četiri prorektora članovi Senata po funkciji (čl. 35, str. 1). Ta je odredba suprotna Zakonu o visokom obrazovanju, jer se njome stvara sukob interesa, tako što u sastav Senata ulaze lica koja bi trebalo da mu polažu račune, što bi u zakonu trebalo otkloniti. Rektor u Senatu u startu ima pet sigurnih glasova, a kad se tome dodaju glasovi studenata i članova u nižim nastavnim zvanjima, praktično mu je obezbjeđena apsolutna većina prilikom odlučivanja o bilo kom pitanju.

Rektora Univerziteta bira Senat Univerziteta umjesto da u tom procesu učestvuje nekoliko stotina nastavnika u akademskim zvanjima. Dvadesetak ljudi članova senata, koji čine 3 % nastavničke baze i senat, u kome učestvuje 5 studentskih predstavnika, 4 prorektora i rektor, biraju rektora. Pri tome je aktuelni Senat, koji bi po definiciji trebao predstavljati »Vijeće staraca«, mahom sastavljen od docenata i ponekog vanrednog ili redovnog profesora. Tako se stvara moćno glasačko tijelo od studenata prorektora i docenata. Procedura, postupak i praktična realizacija izbora rektora na našem posmatranom univerzitetu je gotovo identična opisanoj situaciji vezanoj za isti postupak na sveučilištu u Rijeci (<http://portal.connect.znanost.org>).

»... osnovni nedostatak i nije manjak širine izborne baze, već postupak izbora koji ne osigurava dovoljnu reprezentativnost pri izboru i izbor se pretvara u običnu sajamsku trgovinu na način da rektorski kandidati grčevito nastoje osigurati potporu članova Senata obećavanjem pozicija na koje će ih imenovati u zamjenu za njihovu potporu pri glasovanju, a

studentskim predstavnicima razna obećanja (bez pokrića) u smislu studentskih prava i studentskoga standarda. Dakle, izborni »programi« i reputacija rektorskih kandidata postaju zapravo irelevantni, nego pobjeđuje tek kupovina glasova na principu »podrži mene za rektora pa ću ja tebe potom imenovati prorektorom za ...«. Za članove koje se ne uspije vrbovati prorektorskim sinekurama (sinekura - primanje plate bez odgovornosti), u nastavku trgovine se obećaju neke pogodnosti za njihovu ustanovu pa da barem tamo ispadnu »veliki«. U takvom su postupku zapravo i rektorski kandidati i članovi Senata koji ih biraju – svi u sukobu interesa (!) jer svoje odluke ne donose na bazi onoga što je dobro za većinu sveučilišne populacije odnosno sukladno pretežitoj volji svojih sastavnica, nego vođeni zadovoljenjem svojih osobnih interesa i ambicija. Jasno je da budući rektor mora imati ideju koga će imenovati za svoje suradnike na pozicijama prorektora, ali praksa pokazuje da oni u pravilu budu dotadašnji članovi Senata. I na taj način se zapravo izbor rektora svodi na krug jednih te istih ljudi koji se po nekoliko mandata vrte po Senatu bilo kao dekani ili prorektori, da bi na kraju poželjeli biti i rektori i stalno jedni drugima daju potporu, samo za povremeno različite pozicije.

Primjer svjedoči o jednoj te istoj staroj tradiciji karakterističnoj za šire prostore bivše države, koja se uporno održava.

#### 4 Zaključak

U našem posmatranom slučaju javnih univerziteta javnost gotovo da ne može djelovati kao kontrolni mehanizam menadžmenta univerziteta. S obzirom na autonomiju iza koje se menadžment skriva, Vlada odnosno nadležna ministarstva imaju veoma mali uticaj na zbivanja unutar univerziteta. Dakle formalno i suštinski ne postoje institucije na nivou entiteta ili države koje kontrolišu djelovanje i uspješnost univerziteta. Ne postoje neke sankcije za neuspješnost niti se uspješnost i rezultati procjenjuju i kontrolišu. Uprava univerziteta nikome ne podnosi izvještaje o radu niti ima strategije i planove koji su javno verifikovani i nadzirani. Postavlja se pitanje ko onda uopšte kontroliše Univerzitet? Imajući u vidu prožetost i uticaj koji politika ima u čitavom sistemu onda je sasvim jasno da se tako otvara širok prostor za djelovanje političkih partija i realizaciju neformalnih interesa. One dakle neformalnim putevima preko »svojih kadrova« efikasno praktikuju svoje uticaje i postižu svoje ciljeve tako da i univerziteti, između svega ostalog, služe kao logistika političkim partijama. Preko univerziteta se razmjenjuju »darovi«, »školuju« partijski kadrovi, realizuju programi razvoja i širenja mreže visokoškolskih ustanova u skladu sa ciljevima partija. Naravno sve je to nezvanično, neformalno, skriveno od očiju javnosti uvijeno u formu »demokratije«, »glasanja«, »konkursa«, izbora između »više« kandidata itd. U organima univerziteta, Naučno nastavnim vijećima učestvuju svi zaposleni osim zaposlenih u zajedničkim službama a članovi Senata su mahom mlađi docenti kojima kao Damoklov mač nad glavama vise izbori u viša zvanja pa su organi univerziteta podložni svekolikoj manipulaciji. Kako su sticanja viših naučnih i nastavnčkih zvanja prevashodno stvar »političkog« izbora i odluke (internih i eksternih politika) dok su objektivne stručne performanse mnogo manje važni, to se svi »glasači« moraju ponašati politički »korektno« te pružati bezuslovnu podršku vladajućim strukturama. Navedene činjenice u ovom istraživanju upućuju na zaključak da predstoje značajnije intervencije u zakonu i radikalni zakret u uređivanju odnosa, kako na javnim univerzitetima tako i između univerziteta, države i drugih »stejkholdera« kako bi se udahnuo novi život javnim univerzitetima u kontekstu izazova koje pred nas postavlja potencijalno uključivanje u evropske integracije a pogotovo zbog dramatično naraslih potreba za regenerisanjem kvalitetnih ljudskih resursa u vrlo posustalim domaćim socio-ekonomskim prilikama.

## LITERATURE

1. Buchanan, J. at al. (1980). *Toward a theory of rent-seeking society*, College Station, TX: Texas A & M Press.
2. Buchanan, J., Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: logical formulations for a constitutional democracy*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
3. Buratović, V. (2009). *Jesu li državna sveučilišta glupa?* Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
4. Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Company.
5. Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88, št. 2, str. 288-307.
6. Felkins, L. (1997). Introduction to public choice theory. Spletna stran: [http /perspicuity net/sd/pub-choice.html](http://perspicuity.net/sd/pub-choice.html) [Citirano 16. 3. 2013].
7. Fukujama, F. (2007). *Građenje države*, Filip Višnjić, Beograd. Original: Francis Fukujama, (2003) *State Building*, Cornell University Press.
8. Jaspers, K. (2003). *Ideja univerziteta*. Beograd: Plato.
9. Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: menagerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, str. 304-60.
10. Marković- Bajalović, D. (2013). Pismo Ministru prosvjete i kulture Republike Srpske (nepublikovano).
11. Niskanen, W. A. (1973). *Bureaucracy: servant or master?* London: Institute of Economic Affairs.
12. Pejović, S., Colombato, E. (2011). *Norma i ekonomska efikasnost*. Podgorica: CID.
13. Plakalović, N. et al. (2013). Koncept menadžmenta javnog univerziteta. V: Starc, J. (ur.). *Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto in Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, str. 236-242.
14. Rot, N. (2002). *Osnove socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike.
15. Spletna stran: <http://portal.connect.znanost.org>.
16. Spletna stran: [www.webometrics.com](http://www.webometrics.com).
17. UPNRRS (2006). *Udruženje prosvjetnih i naučnih radnika Republike Srpske, Korupcija u obrazovanju Republike Srpske*, Patriot.

## Kvalitativna analiza zadovoljstva z delom v zdravstveni negi

UDK 614.2+331.101.32

**KLJUČNE BESEDE:** zadovoljstvo z delom, zdravstvena nega, operativni menedžment, bolnišnice, medosebni odnosi  
**POVZETEK** - Zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi ni povezano le s produktivnostjo, absentizmom in fluktuacijo, temveč tudi s kakovostjo nujenih storitev. Namen raziskave je bil ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi ter kako zaposleni povezujejo lastno zadovoljstvo z delom s kakovostjo nujenih storitev. V raziskavi, ki je potekala februarja 2010, je bila uporabljena kvalitativna metodologija. V namenski, kvotni vzorec sodelujočih je bilo vključenih 6 zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici. Opravljeni so bili polstrukturirani intervjuji. Podatki so bili analizirani s pomočjo metode analize vsebine. Rezultati nakazujejo na neurejena razmerja med zaposlenimi v zdravstveni negi s srednješolsko in visokošolsko izobrazbo. Identificirane kategorije (medosebni odnosi s sodelavci, delovni čas, profesionalni razvoj, avtonomija in odločanje, osebni dohodek, pohvale in priznanja, kakovost zdravstvene nege in posledice nezadovoljstva) potrjujejo številne študije o zadovoljstvu z delom v zdravstveni negi. Iz rezultatov so razvidni ukrepi operativnega menedžmenta, a vendar brez

širše in sistematične podpore vrhnjega menedžmenta in prispevka zaposlenih ni moč pričakovati dviga zadovoljstva.

UDC 614.2+331.101.32

**KEY WORDS:** job satisfaction, nursing, operative management, hospitals, interpersonal relationship

**ABSTRACT** - Satisfaction of nurses is not only related to productivity, turnover rates and absenteeism, but also to the quality of services. The aim of the qualitative research was to identify determinants of nurses' job satisfaction and find out how employees link their own job satisfaction with the quality of rendered services. Qualitative methodology was used. The research was conducted in February 2010. The quota, purposive sample included 6 participants employed in hospital nursing care. The data was obtained using semi-structured interviews and analysed with content analysis. Identified categories (interpersonal relationship with co-workers, scheduling, professional development, autonomy and decision making, pay, praise and recognition, quality of services and consequences of dissatisfaction) are confirmed by numerous studies on nurses' job satisfaction. The results primarily indicate on measures that need to be taken by operational management, but without a broad and systematic support of top management as well employees themselves, increase in job satisfaction cannot be expected.

### 1 Uvod

Zadovoljstvo medicinskih sester je nedvomno povezano z njihovo večjo produktivnostjo (Mueller in McCloskey, 1990), boljšimi izidi zdravljenja za paciente (Aiken et al., 2002) in s tem povezano višjo kakovostjo nujenih storitev (Murrells et al., 2005). Po drugi strani nezadovoljstvo medicinskih sester vodi v izgorevanje, fluktuacijo in absentizem (Hayes et al., 2006; Gurková et al., 2011) ter za paciente slabšo kakovost storitev (Prosen, 2010; Prosen in Piskar, 2013). Zadovoljstvo z delom je torej pomemben indikator uspešnosti in učinkovitosti tako za organizacijo in medicinske sestre kot tudi posreden indikator zadovoljstva pacientov (Prosen, 2010). Dejavniki, povezani z zadovoljstvom medicinskih sester pri delu so zato predmet številnih raziskav. Mnoge med njimi so tako preiskovale povezavo med stilom vodenja in zadovoljstvom, organizacijskim modelom zdravstvene nege, delovnimi pogoji in podobno, pa tudi vpliv različnih demografskih in osebnostnih značilnosti medicinskih sester (Raingruber in Ritter, 2003). Raingruber in Ritter (2003) ugotavljata, da bi za proučevanje zadovoljstva pri delu v zdravstveni negi potrebovali dodatne kvalitativne raziskave, ki bi omogočile medicinskim sestram, da same identificirajo faktorje z največjim vplivom na njihovo zadovoljstvo.

Namen kvalitativne analize, katere rezultati so predstavljeni v nadaljevanju, je bil odgovoriti na naslednji raziskovalni vprašanji:

1. Kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester z delom?
2. Kako zaposleni v zdravstveni negi povezujejo lastno zadovoljstvo pri delu s kakovostjo nujenih storitev?



## 2 Metodologija

### 2.1 Opis instrumenta

Podatki so bili zbrani s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Prednost polstrukturiranih intervjujev v kvalitativnem raziskovanju vidi Mason (2002) v interakciji izmenjave dialoga, neformalnem stilu pogovora, tematsko širokem, a usmerjenem področju, in bolj v vključevanju ter izgrajevanju znanja kot pa v iskanju le-tega. V ta namen so bila vnaprej pripravljena izhodiščna vprašanja, v skladu s tokom intervjuja pa še podvprašanja.

### 2.2 Opis vzorca

Zaradi zastopanosti dveh poklicnih skupin znotraj zdravstvene nege (srednješolska strokovna izobrazba in visokošolska strokovna izobrazba) je bil v kvalitativnem delu raziskave uporabljen kvotni vzorec. Uporaba kvotnega vzorca je bila izbrana zaradi strategije zajetja tistih subjektov, ki bi bili lahko pri običajnem naključnem vzorcu izključeni (Burns in Grove, 2009). Vključeni so bili po trije predstavniki iz posamezne poklicne skupine, ki svoje delo opravljajo v bolnišnici ( $n = 6$ ). Izmed 6-ih vključenih sta bila dva sodelujoča moškega spola. Povprečna starost intervjuvancev je bila 33,4 leta. V povprečju imajo intervjuvanci 13,7 let delovne dobe. Med njimi je eden zamenjal delovno organizacijo enkrat, ena intervjuvanka pa le delovno mesto znotraj organizacije. Oba sta zaključila srednješolsko izobraževanje.

### 2.3 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Intervjuji so bili opravljeni februarja 2010. Intervjuvanci so na povabilo k sodelovanju pristopili prostovoljno. Zagotovljena jim je bila anonimnost. Razložena sta jim bila namen in cilj raziskave. Vsi sodelujoči so se strinjali s snemanjem intervjujev. Posamezni intervju je trajal v povprečju 40 minut. Intervjuvanci so dali pisno soglasje za sodelovanje v raziskavi. Vsebina polstrukturiranih intervjujev je bila analizirana s pomočjo metode analize vsebine (Denzin in Lincoln, 1994; Easterby-Smith et al., 2005). Besedila intervjujev so bila označena in dobesedno pretipkana. Na podlagi transkriptov je bila opravljena kvalitativna analiza vsebine (Denzin in Lincoln, 1994), znotraj katere so bili transkripti večkrat prebrani, odprto kodirani in identificirane glavne teme. K posameznim kategorijam so bile razvrščene tipične izjave. Sledilo je iskanje povezav in pomena med posameznimi kategorijami, predvsem v smislu analize dimenzij (Strauss, 1989).

## 3 Rezultati

V nadaljevanju sta podrobneje prikazani strukturna in tematska analiza besedil intervjujev.

### 3.1 Strukturna analiza besedila

Strukturne značilnosti besedil intervjujev:

- Odgovori intervjuvancev se razlikujejo le na jezikovni ravni, manj na vsebinski. Uporaba stopnjevalnih pridevnikov v besedilu je izrazito visoka in je največkrat povezana z izražanjem zadovoljstva. Ti pridevniki so: najbolj, manj, najmanj, najboljši in najslabši.
- Izrazito se kaže dvojnost med pričakovanim in prejetim pri določenih temah.
- Ko govorijo o pravicah iz dela, le-te postavljajo v obliki zahtev. Slednje je najbolj očitno, ko govorijo o osebnem dohodku.

- Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z določeno dimenzijo dela vedno utemeljijo na primeru iz delovnega okolja. Pri tem se velikokrat zatečejo k uporabi množine, npr. nas jezi, smo nezadovoljne.
- Medosebni odnosi in odnosi z nadrejenimi imajo očitno zelo pomembno vlogo v njihovem delovnem življenju, saj jih pogosto omenjajo tudi v odgovorih na vprašanja, ki se ne nanašajo na socialno interakcijo.
- V zvezi s tem se kažejo očitne težave pri komunikaciji na delovnem mestu in v razhajanju med posameznimi poklicnimi profili. Izraz »med dvema ognjema« je uporabila medicinska sestra s srednješolsko izobrazbo za ponazoritev njenega položaja v odnosu do zdravniškega osebja in sodelavk z visokošolsko izobrazbo. Medicinske sestre z visokošolsko izobrazbo pa ravno nasprotno poudarjajo manjšo stopnjo avtonomije v odnosu do zdravniškega poklica.
- Z emocionalnega vidika je zaznati v besedilih tudi razočaranje in nemoč. Najbolj je to razvidno v besedilih medicinskih sester s srednješolsko, manj pri medicinskih sestrah z visokošolsko izobrazbo.
- Pri razvrščanju dimenzij dela po vplivu so bile opredelitve kratke in jedrnate. Obe poklicni skupini sta osebni dohodek uvrstili na zadnja mesta.
- Razlike med spoloma so razvidne predvsem v vsebinsko bolj neposrednih odgovorih pri moških, kot tudi v konkretnih predlogih za izboljšavo delovnih pogojev.
- Medicinske sestre z daljšo delovno dobo izkazujejo večje zadovoljstvo z delom kot tiste s krajšo.
- V štirih besedilih je zaznati, da se zadovoljstvo z delom poveča ob dejstvu, da je za pacienta poskrbljeno maksimalno.
- Kakovost zdravstvene nege in absentizem vsi intervjuvanci povezujejo z zadovoljstvom pri delu.
- Fluktuacijo označujejo kot skrajni ukrep, ki se pa v bolnišnici zgodi največkrat tako, da gre za menjavo delovnega mesta znotraj organizacije.
- Na vprašanje o lastnem zadovoljstvu z delom v zdravstveni negi vsi intervjuvanci odgovarjajo, da so zadovoljni, vendar, da bi bilo lahko boljše. Na sploh je opaziti, da sta obe poklicni skupini bolj zadovoljni z intrinzičnimi elementi dela kot ekstrinzičnimi.

### *3.2 Tematska analiza besedila*

Skozi tematsko analizo smo identificirali šest skupnih tem, ki so se pojavljale v večini odgovorov in so se nanašale na socialno in psihološko dimenzijo dela, pa tudi na dimenzijo varnosti. V nadaljevanju analize smo identificirali še dve temi, ki sta se nanašali na kakovost in posledice nezadovoljstva. Identificirane teme so bile uporabljene v nadaljnji analizi kot kategorije. Vse identificirane kategorije so: medosebni odnosi s sodelavci, delovni čas, profesionalni razvoj, avtonomija in odločanje, osebni dohodek, pohvale in priznanja, kakovost zdravstvene nege in posledice nezadovoljstva.

## **4 Razprava**

Dejstvo je, da medicinske sestre o zadovoljstvu pri delu razpravljajo in razmišljajo vsakodnevno, morda tudi ob delu s pacientom. O lastnem zadovoljstvu na delovnem mestu imajo jasno izoblikovana stališča. Identificirale so vzroke, ki po njihovem mnenju vplivajo na zadovoljstvo z delom in oblikovale ukrepe, s katerimi bi lahko odpravili vzroke, ki zavirajo pojav večjega zadovoljstva. V doseganju tega čutijo nemoč predvsem medicinske sestre s srednješolsko izobrazbo, saj kažejo večjo čustveno prizadetost in izrazit pojav občutkov

manjvrednosti. Menijo, da so postavljene v dvojno podrejen položaj, med zdravniški poklic na eni in medicinske sestre z visokošolsko izobrazbo na drugi strani. Očitno je pomanjkanje avtonomije, pri čemer lahko zaznamo višjo stopnjo zadovoljstva z avtonomijo pri medicinskih sestrah z visokošolsko izobrazbo. Kot kaže, podobno ugotavljajo tudi drugi avtorji. Ob tem Finn (2001) in Prosen (2010) navajata, da se zaznana stopnja avtonomije pri medicinskih sestrah povečuje s stopnjo dosežene izobrazbe. Med vzroka, ki pomembno vplivata na nizko stopnjo avtonomije medicinskih sester, lahko uvrstimo razmeroma šibko družbeno moč poklica v primerjavi z drugimi sorodnimi poklici in hierarhično organizacijo zdravstva, kjer je še vedno v ospredju patriarhizem zdravniškega poklica (Clark, 2010).

Med identificiranimi kategorijami zadovoljstva medicinskih sester najbolj izstopa kategorija »medosebni odnosi s sodelavci«, saj se nanjo navezuje največ izjav intervjuvancev. Nasploh so medsebojni odnosi na delovnem mestu eden izmed najpomembnejših indikatorjev zadovoljstva z delom v zdravstveni negi (Zupančič, 2001; Zangaro in Soeken, 2007; Utriainen in Kyngäs, 2009; Prosen in Piskar, 2013). V kvalitativni analizi medicinske sestre po pomembnosti uvrščajo medosebne odnose s sodelavci zelo visoko, vendar pa ne moremo trditi, da so z njimi najbolj zadovoljne. Medosebne odnose opisujejo in povezujejo s podporo v timu in komunikacijo. V okviru timskega dela izpostavljajo pozitivno soodvisnost med člani tima, tj. odvisnost enega člana tima od drugega, še posebej v času velike delovne obremenjenosti. Kljub temu nihče od intervjuvanih ni prestopil meje profesionalnega delovanja in primerjal oz. izrazil želje po bolj pristnih medosebnih odnosih, podobnih družinskim. V primerjavi s kvalitativno raziskavo, ki jo je opravila McNeese-Smith (1999), smo prišli v tem delu do nasprotujočih zaključkov. Ugotovili smo namreč, da so medicinske sestre primerjale medosebne odnose s sodelavci z družinskimi in zadovoljstvo pri tem dodatno okrepile s poudarjanjem skupnega pitja kave na delovnem mestu. Medicinske sestre, ki so bile nezadovoljne z medosebnimi odnosi, izpostavljajo negativen odnos zdravnikov, lastnih kolegic do njih in prav tako nadrejenih ter nepripravljenost drugih članov tima priskočiti na pomoč, ko je le-ta potrebna. Duddle in Boughton (2007) ugotavljata, da slabi medsebojni odnosi na delovnem mestu povzročajo nezadovoljstvo z delom in povečujejo možnost fluktuacije zaposlenih. Vsekakor velja o tem razmisliti z obeh zornih kotov in upoštevati tudi druge dejavnike, ki vplivajo na dobre medosebne odnose, npr. osebne značilnosti posameznika, delovno situacijo, organizacijo dela ipd. Med demografskimi značilnostmi vzorca in zaznanim stališčem do medosebnih odnosov ni bilo opaženih večjih razlik, zato lahko sklepamo, da obe poklicni skupini medosebne odnose s sodelavci doživljajo na podoben način.

Medosebni odnosi z nadrejenimi predstavljajo poseben del medosebnih odnosov, ki potekajo na delovnem mestu. Izmed šestih intervjuvancev sta le dva v odgovorih izrazila dobre medosebne odnose z nadrejenimi. V obeh primerih gre za medicinski sestre z visokošolsko izobrazbo. Ugotovitve drugih študij tudi kažejo, da je kvaliteta medosebnih odnosov z neposredno nadrejenimi povezana z večjo stopnjo odločanja in zato večjim zadovoljstvom z delom (Laschinger Spence et al., 1999).

Poleg medosebnih odnosov in možnosti avtonomnega odločanja sta glede na pomembnost v ospredju tudi delovni čas in profesionalni razvoj. Slednje je dejansko tesno povezano z avtonomijo in odločanjem, zato medicinske sestre pogosto enačijo oba pojma. Tiste, ki so nezadovoljne s profesionalnim razvojem, izpostavljajo politiko izključenosti, ki se nanaša na izključenost iz procesov raziskovanja in izobraževanja. Medicinske sestre, ki se izobražujejo ob delu, izpostavljajo nefleksibilnost delovnega časa in nerazumevanje s strani nadrejenih. Na sploh je opaziti, da so s profesionalnim razvojem bolj zadovoljne medicinske sestre z

visokošolsko izobrazbo in tiste z delovno dobo več kot 5 let, o čemer poročajo številni avtorji (Murrells et al., 2009; Prosen, 2010; Prosen in Piskar, 2013).

V odgovorih, ki so zadevali posledice nezadovoljstva z delom, je bila največkrat izrečena beseda kakovost. Oba poklicna profila povezujeta lastno zadovoljstvo pri delu s kakovostjo zdravstvene nege. Pri tem izpostavljajo kot vzrok delovno obremenitev. Po eni strani delovne obremenitve vplivajo na njih same, ustvarjajo nezadovoljstvo, a hkrati posredno vplivajo tudi na paciente, saj jim je na ta način nudena drugačna oskrba, kot bi bila v pogojih zmernih delovnih obremenitev. Takšen potek potrjujeta tudi Newman-Maylorjeva verižna reakcija (2002) in ugotovitve Hurstove (2005), saj dokazujejo povezavo med preobremenjenostjo medicinskih sester in slabšo kakovostjo, ki jo prejmejo pacienti. Vendar pa kakovost ni edina posledica nezadovoljstva medicinskih sester. V intervjuju omenjajo tudi absentizem in fluktuacijo. Pojava spremljata nezadovoljstvo medicinskih sester predvsem v razvitih državah in povzročata pomanjkanje medicinskih sester, s čimer resno ogrožata zdravstveni sistem (Hayes et al., 2006).

Med omejitve raziskave lahko uvrstimo vse tiste, ki veljajo za kvalitativno raziskovanje, predvsem pa nezmožnost posploševanja rezultatov. Pri interpretaciji rezultatov velja upoštevati tudi predpostavko, da so intervjuvani govorili o zadovoljstvu z delom pod vplivom trenutne situacije.

## LITERATURA

1. Aiken, L. H. et al. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *The Journal of the American Medical Association*, 288, št. 16, str. 1987-1993.
2. Burns, N., Grove, S. K. (2009). *The practice of nursing research: appraisal, synthesis and generation of evidence*. St. Louis: Elsevier Saunders.
3. Clark, A. (2010). *The sociology of healthcare*. Harlow, England: Pearson Education.
4. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (1994). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
5. Duddle, M., Boughton, M. (2007). Intraprofessional relations in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 59, št. 1, str. 29-37.
6. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
7. Finn, C. P. (2001). Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 38, št. 3, str. 349-357.
8. Gurková, E., Čáp, J., Žiaková, K., Ďurišková, M. (2011). Job satisfaction and emotional subjective well-being among Slovak nurses. *International Nursing Review*, 59, št. 1, str. 94-100.
9. Hayes, L. J. et al. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, št. 2, str. 237-263.
10. Hurst, K. (2005). Relationships between patient dependency, nursing workload and quality. *International Journal of Nursing Studies*, 42, št. 1, str. 75-84.
11. Laschinger Spence, H. K. et al. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, 29, št. 5, str. 28-39.
12. Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: Sage.
13. McNeese-Smith, D. K. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29, št. 6, str. 1332-1341.

14. Mueller, C. W., McCloskey, J. C. (1990). Nurses' job satisfaction: a proposed measure. *Nursing Research*, 39, št. 2, str. 113-116.
15. Murrells, T., Clinton, M., Robinson, S. (2005). Job satisfaction in nursing: validation of a new instrument for the UK. *Journal of Nursing Management*, 13, št. 4, str. 296-311.
16. Murrells, T., Robinson, S., Griffiths, P. (2009). Nurses' job satisfaction in their early career: is it the same for all branches of nursing? *Journal of Nursing Management*, 17, št. 1, str. 120-134.
17. Newman, K., Maylor, U. (2002). Empirical evidence for »the nurse satisfaction, quality of care and patient satisfaction chain«. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15, št. 2, str. 80-88.
18. Prosen, M. (2010). Zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi: Indikatorji zadovoljstva medicinskih sester. *Obzornik zdravstvene nege*, 44, št. 2, str. 71-80.
19. Prosen, M., Piskar, F. (2013). Job satisfaction of Slovenian hospital nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. Retrieved from Spletna stran: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12121> [Citirano 3. 2. 2014].
20. Raingruber, B., Ritter, V. (2003). Intensity and challenge as an aspect of work satisfaction in an. V: Feldman, H. (ur.) *Nursing Shortage: Strategies for Recruitment and Retention in Clinical Practice and Education*. New York: Springer.
21. Strauss, A. L. (1989). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
22. Utriainen, K., Kyngäs, H. (2009). Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of Nursing Management*, 17, št. 8, str. 1002-1010.
23. Zangaro, G. A., Soeken, K. L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health*, 30, št. 4, str. 445-458.
24. Zupančič, R. (2001). Zadovoljstvo medicinskih sester na delovnih mestih. V: Klemenc, D., Pahor, M. (ur.) *Medicinske sestre v Sloveniji*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov.

## Obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom in izgorevanje na delovnem mestu

UDK 614.2+331.442

KLJUČNE BESEDE: medicinske sestre, supervizija, kompetence

POVZETEK - Vse pogosteje poslušamo o stresu in preobremenjenosti na delovnem mestu zaradi prezahtevnosti podrejenih, sodelavcev in nadrejenih. Čeprav zdravstveni delavci običajno vemo, da je lahko to stanje pogubno, se vseeno pustimo zdraviti za depresijo in kronično utrujenostjo. Temeljni dejavniki stresa na delovnem mestu so najpogosteje nerealni cilji, prevelik obseg dela v prekratkem časovnem obdobju, tudi visoka stopnja zahtevnosti del in nalog. Izpeljane prve raziskave na splošni populaciji so pokazale, da je sindrom izgorelosti najpogostejši vzrok v kategoriji psiholoških težav za bolniško odsotnost z dela. Da bi ga uspešno preprečevali, se je v Sloveniji pred dobrim desetletjem pričela v določena podjetja uvajati supervizija. Z raziskavo smo ugotavljali, na kakšen način so zdravstveni delavci obremenjeni s stresom na delovnem mestu, ali kažejo znake izgorelosti, in ugotovili, da je njihova obremenjenost precejšnja, hujših primerov izgorelosti pa nismo beležili. Zelo visoka je stopnja stresa na delovnem mestu, saj se medicinski sestri nalaga ogromno dela tudi izven okvira njenih kompetenc.

UDC 614.2+331.442

KEY WORDS: nurse, supervision, competencies

ABSTRACT - Ever more increasingly, we hear about stress and increased workloads due to too demanding subordinates, colleagues and superiors. Although health professionals usually know that it can be disastrous, professionals still allow themselves to be treated for depression and chronic fatigue. The basic factors of work related stress are most often unrealistic objectives; the scope of work being too large that needs to be completed in too short of a time period with a high degree of complexity. Initial research that included the general population has shown that burnout is the most common cause in the category of psychological problems, followed by absence from work due to sickness. To be successfully deal with this problem, supervisions were introduced in certain companies in Slovenia approximately a decade ago. The purpose of this research was to determine how much stress health care professionals experience in the workplace, whether they show any signs of burnout. It was found that the workload of health care professionals is quite significant, but extreme cases of burnout were not recorded. There is a very high level of stress in the workplace, as nurses are required to perform a great deal of work outside the framework of their competencies.

### 1 Uvod

Vse bolj pogosto, že skoraj vsakodnevno poslušamo o stresu, preobremenjenosti na delovnem mestu zaradi prezahtevnih podrejenih, sodelavcev in nadrejenih. Dernovšek et al. (2006, str. 8) navajajo, da je »stres fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi notranjim in zunanjim dražljajem – stresorjem. Stresor pa je dogodek, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in povzroči stres. Stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje in stres je povsem normalno odzivanje nanj«. Glede na intenzivnost uporabe tega izraza mu niti ne posvečamo več toliko pozornosti, ker vsi vemo, da v današnjih časih brez nekega »norenja« pravzaprav ne gre več. Če pa se osredotočimo na medicinsko ali pa na zdravstveno stroko, si vpleteni v omenjeno včasih ne upamo prebrati časopisa, vključiti TV sprejemnika ali radia, ker že vnaprej vemo, da je tudi tokrat neka medicinska sestra nekoga napačno pogledala, zdravnik prejel enormne količine denarja za predpisovanje določenih zdravil, da je zdravstveni minister odstopil in nova ministrica ne pozna besede korupcija. Kot hladen tuš. Včasih je res lepše samo usesti se v najljubši naslanjač, se k nekemu stisniti in ne razmišljati o ničemer. Tudi utrujenost je tista, ki je prav značilna za zdravstveno stroko, saj se zaradi pomanjkanja kadra in prevelikega obsega dela zdravstvenim delavcem vse bolj širi delovnik, vse manj je časa ne samo za telesni, ampak tudi (kar je najbolj pomembno) za psihični oddih, povezan s čisto kognitivno platjo osebnosti. Kot smo že omenili, fizična utrujenost niti ni največja težava, bolj ogrožujoč je vsakodnevni drobni črv, ki se naseli nekje v glavi, duši ali srcu zaposlenega. Le-ta nekoga, ki je že tako

predan svojemu delu in se trudi po svojih najboljših močeh, prepriča v ravno nasprotno. Ne da mu dihati in ga sili v »übermensch«-evstvo. Ne glede na to, kako uspešen je pri svojem delu, kako dobro opravi vse potrebno, ne glede ali v zdravstveni negi, organizaciji le-te ali osebno, ni občutka zadovoljenosti. Vsekakor je tudi od vsakega posameznika odvisno, kako se na tako imenovanega »črva« odzove. Če odziv ni pravi, je pričakovati prve znake kroničnega stresa oziroma izgorelosti. Balfour (2012) je izpostavila avstrijskega endokrinologa Hansa Selye-ja kot prvega zdravnika, ki je dokazal biološki stres in tudi prikazal, kako deluje na telo. Način obvladovanja stresa namreč vpliva na uspešnost prilagajanja spremembi, kar pomeni, da težavam niti ne botruje le zunanji stres, temveč jih povzroča tudi način, na katerega si oseba stresni dogodek pojasni, oziroma pomembnost, ki jo temu dogodku pripiše. Torej mora biti telo za vzdrževanje dobrega zdravja ves čas v neki homeostazi in se od njenih meja ne sme preveč oddaljiti. Izgorelost (»burnout«) je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja vpisana v mednarodno klasifikacijo bolezni. V slovenskem registru te bolezni ni, avtorica Sancin (v Kaučič, 2002, str. 101) pa jo povzema po definiciji iz slovarja po Freudenbergerju in pojem opisuje kot »ne uspeti, iztrošiti se, postati izčrpan zaradi prekomernih zahtev glede energije, moči in virov«. Temeljni dejavniki, ki na delovnem mestu povzročajo stres in posledično izgorelost so največkrat previsoka pričakovanja nadrejenih, pogosto spreminjanje načina dela, uvajanje novih tehnologij, previsoka stopnja zahtevnosti do samega sebe, pogoste organizacijske spremembe, nerazumevanje s sodelavci, visoko tekmovalna klima, menjava delovnega mesta, neustrezen delovni prostor in podobno (Mihalič, 2006, str. 308). In če bi izgorevali predvsem tisti, ki slabše obvladujejo stresne situacije, med njimi ne bi bilo toliko ljudi, ki so bili pred izgorelostjo uspešnejši od drugih (Newhouse, 2000). Izgorelost kot taka pa zmanjša sposobnost kritičnega mišljenja, reševanja problemov in odločanja. Prizadeti se poskuša spoprijeti s težavami najpogosteje z zatekanjem k alkoholu, narkotikom in kajenju, kar pa stanje še poslabša. Izgorevanje na delovnem mestu ima visoko ceno, povzroči lahko resne motnje pri opravljanju dela in v življenju posameznika (Maslach in Leiter, 2002). V Sloveniji se je pred dobrim desetletjem na področju zdravstvene nege začela uvajati supervizija. Ima pomembno vlogo pri preprečevanju sindroma izgorelosti, omogoča procese učenja, pridobivanja, poglobljanja, potrjevanja, preverjanja in dopolnjevanja znanja predvsem na področju stroke. Thaler (2004, str. 60-61) je zapisala, da je v svetu že dolgo poznana v tako imenovanih poklicih pomoči, namenjena pa je predvsem v strokovno oporo in podporo. Izkazuje tudi razumevanje obremenitev pri odgovornostih in odločitvah pri izvajanju strokovnega dela, pri postavljanju meja poklicnega delovanja, iskanju profesionalne distance, preprečevanju stresa in otopelosti, pri nemotiviranosti in izgorevanju.

## 2 Metodologija

Aplikativni del raziskave je utemeljen na podlagi teoretičnih izhodišč, pridobljenih s pomočjo sekundarnih strokovnih virov tuje in domače literature. Uporabili smo kvantitativno metodo dela, kot instrument zbiranja podatkov pa spletni anketni vprašalnik. Vključenih je bilo 46 naključno izbranih zaposlenih v zdravstvenih zavodih jugovzhodne in osrednje Slovenije. Priložnostni vzorec je bil vrnjen v celoti. Cilj prispevka je bil ugotoviti dejansko obremenjenost zdravstvenih delavcev s stresom na delovnem mestu in morebitne znake izgorelosti.

## 3 Rezultati

Ne glede na splošno mišljenje populacije, ki opazuje stanje v zdravstvu nekje s strani, lahko mirno potrdimo z literaturo podprti teoretični del, da je obremenjenost zdravstvenih delavcev precejšnja. Dandanes se medicinski sestri nalaga ogromno dela, ne glede na to, ali bo s tem

presejala tudi svoje kompetence. Glede na to, da se je več kot tri četrtine anketiranih strinjalo, da je obremenjenost že skoraj dosegla svoj vrhunec, je skrajni čas, da se nekaj ukrene. In ravno zaradi velike obremenjenosti, ne glede na to ali zaradi pomanjkanja delovne sile, pomanjkanja časa ali mogoče zaradi pomanjkanja pripomočkov za izvajanje postopkov v procesu zdravstvene nege, lahko pride do napak. Vsaj petina anketiranih se strinja s to trditvijo, polovica vseh, ki pa se ni mogla opredeliti, najverjetneje niti ne želi razmišljati o napakah, ki se pri delu dogajajo. Skoraj zagotovo lahko to trdimo, saj tudi Pšeničny (2007) ugotavlja, da so okoliščine dela v Sloveniji zelo obremenjujoče in da veliko ljudi v sebi nosi storilnostno pogojeno samopodobo. Medicinska sestra, ki je zaradi okoliščin na delovnem mestu pod stresom, v vsej svoji vnemi, da bi delo opravila kar se da dobro, niti ne vidi (ali celo noče videti ali priznati), da dela napake. Zelo podobno je tudi z odgovornostjo medicinske sestre. Dobra četrtina anketiranih je celo zaposlena na mestu vodje, kar pomeni, da je odgovornost še toliko večja. V času težke gospodarske krize, v kateri se trenutno nahajamo in se v njej vse bolj utaplja tudi zdravstvo, je treba varčevati na vseh področjih. Odgovorne medicinske sestre so zadolžene za razporejanje kadra, a so seveda zaradi pomanjkanja le-tega tudi močno omejene. Vsaka odsotnost, bodisi zaradi obolevnosti, bodisi zaradi letnih dopustov, vodi v nadomeščanja, obremenitev sester, ki še lahko obvladujejo situacijo. Zavedanje takšne situacije je lahko zelo stresen dejavnik, ki zamaje tla pod nogami še tako dobremu vodji, ki pa ni sam kriv za nastalo situacijo. Tudi sam namreč mora izpolnjevati ukaze z »vrha«. Polovica anketiranih ravno tako meni, da, ne glede na to, kako se potruji opraviti svoje delo v določenem času, tega ne uspe. Nenehne kritike zaradi pomanjkljivosti s strani nadrejenih v večini primerov vodi v neželene občutke neučinkovitosti in nezaupanja v nadaljevanju. Bременa, ki se nalagajo na delovnem mestu, se nosijo tudi v domače okolje, kar prinaša vsesplošno slabo vzdušje. Kavčič (2002) navaja, da ni vzajemnega ravnovesja med dajanjem in jemanjem. Ljudje, ki pomagajo drugim, so predvsem osredotočeni na njihove potrebe, redko pa znajo identificirati in zadovoljiti svoje lastne. Ravno zato prihaja tudi do izgorevanja med zdravstvenimi delavci. Ko se porabi del telesne, kognitivne in čustvene energije, nastopi stanje utrujenosti. Posameznik nakopičeno utrujenost, posledico pomanjkanja počitka in okrevanja po naporu, občuti kot preutrujenost. Pšeničny (2008) domneva, da je odločitev v takšnem stanju hkrati tudi izbira med zdravjem in boleznijo. Medicinska sestra, ki svojega zdravstvenega stanja ne zna oceniti (dokazano ga niti ne zna, pravzaprav zanika skrajno izčrpanost in jo pripisuje bolezenskim znakom, kot so virusna in kronična obolenja), bo kaj kmalu zajadrala v nevarne vode izgorelosti. S pomočjo anketnega vprašalnika smo ugotovili, da se zaradi prevelikega stresa na delovnem mestu le slab odstotek anketiranih odloči za bolniški stalež. Skoraj petina vseh anketiranih pa se iz istega vzroka odloči za letni dopust oziroma oddih od obremenjujočega okolja. Podatek je sicer razveseljujoč, vzroka, zakaj se tudi drugi ne odločijo za odmik iz delovnega okolja, pa ne poznamo. Z literaturo smo že podprli trditev, da je od vsakega posameznika odvisno, kako se bo z obremenitvijo in stresom na delovnem mestu spoprijel. Torej mnenje Ščuke (2008), ki navaja, da se mora posameznik sprijazniti z obremenitvami, ki jih določeno delo prinaša in se na tak način izogniti možnosti izgorevanja, ker je po njegovem mnenju le-to posledica neustreznega odnosa do dela in ne sama teža delovnega procesa, niti ne drži. Rakovec Felser (1996) je zapisala, da neizkušenega zdravstvenega delavca, ki je npr. komaj končal šolo in se pri svojem delu sooča s trpljenjem in počasnim umiranjem bolnikov povrh, ne moremo obsojati, ker pri svojem delu občuti strah in nelagodje. Da bi mu polnili glavo z neustreznim odnosom do dela in da je sam želel ta poklic, je topoglavo. Odločitev, ali bo zahteval bolniški stalež ali se bo odločil za letni dopust, je torej popolnoma v rokah prizadetega. Iz izkušenj vemo, kakšni so dohodki v primeru bolniškega izostanka, vemo pa tudi, da imajo medicinske sestre večinoma ogromno nadur, ki bi jih lahko izkoristile, pa jih zaradi pomanjkanja denarja v ustanovah, kjer delujejo, ne morejo. Denar je sveta vladar, kar občutimo povsod. Ravno zato



prihaja tudi do krčenja delovne sile v nekaterih zdravstvenih ustanovah. Velika večina anketiranih meni, da je za njih zelo stresna situacija pomanjkanje kadra. Dogaja se, da je ena sama medicinska sestra zadolžena za nočno izmeno na oddelku intenzivne nege, operacijsko dvorano, ki je ves dan v »pogonu«. Dogaja se tudi, da mora sama nadomeščati porodniške in letne dopuste, bolniške odsotnosti. Že sama misel, da bo v naslednjih dneh, tednih in celo mesecih sama za vse potrebno, kar sta že prej komaj opravili dve, mora biti zelo stresna. V njej se neprestano bije bitka, ali je pripravila vse potrebno za operacijsko dvorano, ali je naročila dovolj zdravil, ali bo noč v sobi intenzivne nege mirna ipd. Newhouse (2000) je zapisal, da enkratne obremenitve nimajo tolikšne teže za razvoj izgorelosti, kot običajno mislimo. Hujše so stalne, manjše stiske, ki se ponavljajo in jim ne vidimo konca, primer pomanjkanja zaposlenih pa lahko medicinski sestri zelo hitro zaključi začarani krog. Le-to se veliko bolj odraža v manjših kolektivih. Več kot tri četrtine vseh anketiranih se z dela vrača popolnoma izčrpanih, brez volje in moči za kakršna koli druga opravila. Kronična utrujenost je lahko že prvi znak druge faze izgorelosti pri zdravstvenih delavcih. Bilban in Pšeničny (2007) navajata, da se zmanjša telesna odpornost, kronična utrujenost pa človeka izpostavlja nezgodam in poškodbam. Oseba te težave dolgo zanemarija in jih doživlja kot moteče elemente pri izpolnitvi delovnih zahtev, distancira se od drugih vsebin življenja (druženje, hobiji) in ker nima časa in energije za gojenje medosebnih odnosov, narašča netolerantnost do ljudi, nastajajo motnje v komunikaciji in prihaja do socialne izoliranosti. Polovica vseh anketiranih o svojem delu pogosto razmišlja negativno. Vzrok je lahko tudi upad motivacije, ki pa ravno tako spada že v drugo fazo izgorelosti. Ves začetni zagon in zaupanje v lastno kompetentnost namreč pričenjata upadati. Medicinsko sestro obsede frustriranost, pa tudi nejevolja, ker si za svoje požrtvovalno delo ni pridobila pohvale ali nagrade.

#### **4 Zaključek**

Stres in stresne situacije nas spremljajo vsak dan že skoraj na vsakem koraku. Zdravstveni delavci se vse bolj srečujemo z zahtevnimi pacienti, ki od nas včasih pričakujejo nemogoče. Pogosto želijo, da jim medicinska sestra daje informacije, ki niso v njeni pristojnosti, zdravnik pa pogosto ni dosegljiv. Celotna situacija se največkrat obrne v konfliktno, kar medicinsko sestro še toliko bolj obremeni. Zaradi zahtevnosti narave dela in pomanjkanja časa velikokrat prihaja do napak. V raziskovani nalogi smo prišli do odgovora, da dobra polovica zdravstvenih delavcev pogosto dela napake zaradi pomanjkanja časa in prevelikih obremenitev. Do takšnih neljubih dogodkov največkrat prihaja tudi zaradi izpada delovne sile. Zdravstvene ustanove zaradi pomanjkanja denarja zavestno krčijo in varčujejo na vseh področjih, žal tudi pri zaposlenih. Medicinska sestra je tako pogosto kot edina tarča v strelnem krožku, sama za vse. Nabiranje oziroma kopičenje teh obremenilnih dejavnikov, vključno s pomanjkanjem delovne sile, povzroča stres, ki pa ga običajno zaradi prevelike zaposlenosti potiska na stran. Preseganje lastnih zmogljivosti počasi vodi v izgorevanje, pa ne zaradi prevelike utrujenosti in izžetosti, temveč zaradi nepravilnega spoprijemanja s stresom, neustreznega sproščanja določenih hormonov. Več kot polovica anketiranih medicinskih sester doživlja zaradi pomanjkanja zaposlenih stres in še petina vseh po napornem delovniku v domačem okolju ne more več normalno funkcionirati. Primanjkuje jim energije za vsakodnevne aktivnosti, kaj šele za druženja in hobije. Je pa razveseljujoč podatek, da le tu pa tam kakšen za to izkoristi bolniški stalež, veliko raje (skoraj polovica) se odločijo za letni dopust. Raziskava je pokazala tudi, da več kot polovica zaposlenih doživlja stres zaradi pritiska nadrejenih, sledi obremenjenost s strani pacientov, kar petini pa povzročajo pritiske in posledično stres sodelavci, s čimer smo odgovorili tudi na raziskovalno vprašanje o odporu do svojega delovnega mesta. Ni vseeno, ali delamo z veseljem ali pa na delo hodimo z velikim cmokom v grlu. Ne glede na to, kdo in na kakšen način želi manipulirati z nami na delovnem

mestu, zdravstvenem delavcu, ki se težko spoprijema s tovrstnim stresorjem, povzroča negotovost in odpor do prihoda na delovno mesto ipd. Te drobne vsakodnevne tegobe se zasidrajo v podzavesti posameznika in se kopičijo. Lahko pripeljejo do izgorevanja in posledično izgorelosti. Na srečo z raziskavo nismo odkrili hujših primerov izgorelosti, vidimo pa lahko, da je pokazala precejšnjo stopnjo stresa na delovnem mestu in vzroke zanj. Po pregledu domače in tuje literature smo zasledili kar nekaj nasvetov za preprečevanje stresa, eden izmed glavnih je tudi ta, da bi se medicinska sestra zanesljivo morala naučiti reči »NE«. Na domačih tleh se že nekaj let uveljavlja supervizija, očitno zelo počasi, ker je situacija medicinske sestre pri nas vse slabša. Bila naj bi v oporo in podporo razbremenitvi medicinskih sester na več področjih, vsekakor pa predlagamo, da jo je v naše zdravstvene ustanove treba uvesti čim prej. Na Nizozemskem so pripravili prav interventni program, ki je usmerjen najprej k posamezniku, nato k njegovemu osebnostnemu razvoju in h kariernemu svetovanju, ter programe, namenjene organizacijam oziroma ustanovam. Podobne programe so seveda zaželeni tudi pri nas, saj si ne želimo delati pod stresom, ga živeti in na koncu izgoreti.

## LITERATURA

1. Balfour, S. in sod. (2012). Premagajmo stres in ostanimo zdravi. Ljubljana: Mladinska knjiga.
2. Boštjančič, E. (2010). Izgorelost nas ogroža - kaj lahko naredimo. HRM, 8, št. 38, str. 64-68.
3. Bilban, M., Pšeničny, A. (2007). Izgorelost - razvoj in znanost. Delo in varnost, 52, 22-29. Spletna stran: [http://www.burnout.si/uploads/images /file/PUBLIKACIJE /IzgorelostZVD1.pdf](http://www.burnout.si/uploads/images/file/PUBLIKACIJE/IzgorelostZVD1.pdf) [Citirano 11. 2. 2014].
4. Dernovšek, M. Z. (2006). Ko te stresa stres. Ljubljana: IVZ RS.
5. Kaučič, B. M. (2002). Proces izgorevanja pri članih negovalnega tima v patronažnem varstvu. Obzornik zdravstvene nege, 36, št. 2, str. 101-104.
6. Maslach, C., Leiter, M. P. (2002). Resnica o izgorevanju na delu. Ljubljana: Educy.
7. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
8. Newhouse, P. (2000). Življenje brez stresa. Ljubljana: Tomark.
9. Rakovec-Felser, Z. (1996). Sindrom »burnout« ali sindrom izgorelosti medicinske sestre. Obzornik zdravstvene nege, 30, št. 1/2, str. 29-32.
10. Ščuka, V. (2008). Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu. HRM, 6, št. 25, str. 50-57.
11. Thaler, D. (2004). Stres, sindrom izgorelosti in supervizija. V: Mikec, J. (ur). Sodobni vidiki zdravstvene nege in zdravljenje otrok s hematološkimi obolenji. Ljubljana: Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 60-61.

## Globalizacija i njen uticaj na rast siromaštva

UDK 339.97:364.662

**KLJUČNE REČI:** globalizacija, siromaštvo, Svetska trgovinska organizacija, Međunarodni monetarni fond, Evropska Unija

**POVZETEK** - Globalizacija je proces uspostavljanja kriterijuma i pravila ponašanja u proizvodnoj, finansijskoj, spoljnotrgovinskoj, bankarskoj, vojnoj, ali političkoj i svim drugim sferama života, nametnuta od strane najrazvijenijih zemalja Zapada, kao i univerzalno pravilo posredstvom međunarodnih političkih i ekonomskih institucija, a to su: Svetska trgovinska organizacija (STO), Međunarodni monetarni fond (MMF), Evropska Unija (EU); Nezavanične institucije: G-S, Trilaterala i Masoni. Ciljevi globalizacije su korišćenje komparativnih prednosti i uvođenje različitih vidova eksploatacije, putem korišćenja jeftine radne snage, osvajanja novih tržišta, korišćenje prirodnih resursa, odliva mozgova, itd. Brojni su vidovi globalizacije, od preduzetništva do vojne sile, a njeni nosioci su mega kompanije i međunarodna finansijska oligarhija. Postoje, takođe, i brojni razlozi i subjekti koji se suprotstavljaju globalizaciji, od nesaglasnosti interesa pojedinih razvijenih zemalja sa vodećom ulogom SAD-a, do brojnih protesta od SAD-a do Evrope, Afrike i Azije. Takođe, evidentni su brojni pozitivni i negativni aspekti. Od negativnih aspekata može se istaći sve veće povećanje siromaštva u svetu što potvrđuje činjenica da danas u svetu svaki drugi čovek živi sa manje od dva (2) dolara dnevno. Tome je doprineo nagli razvoj megakompanija i liberalizacija spoljne trgovine.

UDC 339.97:364.662

**KEY WORDS:** globalisation, Poverty, World Trade Organisation, International Monetary Fund, European Union

**ABSTRACT** - Globalisation is the initial process of setting the criteria and rules which should manage the production, foreign trade, banking, military, political and any other sphere of life, is imposed by the most developed Western countries, as an universal normative, by means of international political and economic institutions, as stated bellow: the World Trade Organisation (WTO), the International Monetary Fund (IMF), the European Union (EU); informal institutions: G-S, Trilateral and Masonic organisations. The main perspectives of globalisation are the use of comparative advantages and the introduction of a variety of exploitation modules, by using low-cost manpower, entering new markets, exploiting natural resources, "brain export", etc. There are numerous aspects of globalisation, from enterpreneuring to military forces, and the carriers of this process are mega companies and international financial oligarchy. There are numerous reasons and subjects against globalisation, ranging from disagreement on mutual interest between some developed countries and the leading role of the USA, to numerous protests occuring throughout the USA, Europe, Africa and Asia. In addition, there are a number of positive and negative aspects. Considering the negative aspects, we emphasise a rise in poverty around the world, whereby the statistical data confirmed that every second person in the world is living on two dollars a day. This is also the consequence of a rapid development of mega companies and the liberalisation of foreign trade.

### 1 Uvod

Opšta teorija globalizacije je jedan od najozbiljnijih problema ne samo naučno-istraživačkog rada u oblasti strategijskog menadžmenta već i njegov prioritet u 21. veku, kao i praktične delatnosti u svim granama upravljanja. Problem je u nedostatku opšte teorije globalizacije, i normativne baze za rastuću internacionalizaciju privrednih, ekoloških, političkih, kulturnih i drugih aktivnosti. U svojoj novoj knjizi »potresi vlasti« poznati američki naučnik Alvin Tofler s razlogom piše: Očigledno je da idemo ka haosu ako ne budu napisani novi međunarodni zakoni, ako ne budu stvorene nove institucije koje će garantovati njihovo izvršenje ili ako bude otkazano učešće u njima važnih planetarnih gladijatora kao što su transnacionalne kompanije, religije i slične snage.

Polazeći od toga mnogi autori lansiraju predloge za stvaranje globalnih institucija ne samo u monetarnoj sferi, telekomunikacijama, kontroli naoružanja, ekologiji, već i u sve više drugih afera socijalnog života.

Međutim, odmah iskrsava pitanje – ko će kontrolisati te institucije? Da li to mogu učiniti samo »državne-nacije« ili je neizbežno da se transnacionalni subjekti okrenu protiv vlada i zatraže direktno učešće u globalnim institucijama? Prisutna je ideja da transnacionalne

korporacije osećaju potrebu da budu direktno zastupljene kao nove kategorije članica OUN, Svetske trgovinske organizacije i Svetske banke, itd. Radi se o rastućoj međuzavisnosti savremenog sveta. Kako se adaptirati prema sve ubrzanijim promenama i krizama, kada po rečima japanskog filozofa imamičija, »globalizacija kao da ukida vreme«.

U svakom slučaju, u prvom planu je ekonomija, jer je porast i liberalizacija međunarodne trgovine, sve veći značaj izvoza, otvorio put bržem kretanju i roba i kapitala preko državnih granica i carinskih barijera, a to se suočilo sa neviđenom naučnotehničkom i tehnološkom revolucijom i sve većem rastu siromaštva.

Globalizacija stvara tržište bez granica i otvara put konkurenciji širom planete, ali istovremeno povećava razlike između bogatih i siromašnih. To podrazumeva detaljnije određenje fenomena globalizacije i njenog uticaja na povećanje siromaštva, a to je i osnovni cilj i zadatak ovog rada.

## 2 Opšti pojam globalizacije

Globalizacija je postala najkorišćenije i najslikovitije objašnjenje mnogih pojava u sferi ukupnih međunarodnih odnosa. Prema nekim naučnim definicijama globalizacija predstavlja spontani nezaustavljivi napredak ka »svetu bez granica«, označavajući kraj međunarodnog poretka koji nam je do sada bio poznat. Drugi teoretičari smatraju da je globalizacija predimenzionirana a njen uticaj preuveličan. Manji broj ekonomista globalizaciju doživljava kao opasan proces neodrživ na duži rok. Otuda se javlja i strah i otpor globalizaciji. Nije mali broj i onih koji smatraju da je globalizacija dobar izgovor kako bi se opravdala smanjena zaposlenost i povećanje siromaštva.

U tom smislu globalizacija je, prema Thompsonu »mit pogodan za svet bez iluzija, ali nam ona istovremeno ruši nade u bolje sutra«, vodeći nas tako prema »patologiji smanjenih očekivanja« (Baylis i Smith, 2001).

Prisutne razlike u interpretaciji globalizacije dovode do različitih pogleda na dalji razvoj sveta i onih koji smatraju da će se procesi zadržati na internacionalizaciji. Suština je u tome što jedni vide nastajanje brojnih neprimerenih alternativnih struktura vlasti u budućem ujedinjenom svetu. Te strukture se takmiče sa državama u određivanju pravca globalizacije u političkim i ekonomskim strukturama. Ta grupa ljudi naziva se globalisti. Prema njima, globalizam je »pogled na svet koji je umrežen međuzavisnošću na globalnom nivou«.

Oni koji imaju suprotno mišljenje još uvek vide državu kao glavnog činioca u globalnom političkom i ekonomskom uređenju, pri čemu je bezbednost najvažniji faktor. Ova grupa je poznata pod imenom *internacionalisti* (Frankel, 2000).

U svojim suprostavljenim stavovima obe pozicije predstavljaju nerealnu stvarnost. Po neutralnom mišljenju ispravnije je posmatrati državne i nedržavne učesnike vlasti, kao one koji u znatnoj meri postoje u jednom interaktivnom-dinamičkom uzajamnom odnosu. Jer, kompanije, međunarodne institucije i nevladine organizacije, kao i drugi oblici društvenog organizovanja ne rade i nemaju otpor prema državi.

Prema tome, u nastojanju da pojednostave, pojedini naučnici su razvijali jednoznačne koncepte o uzrocima i posledicama globalizacije. Tako je nastojanje za sveobuhvatnošću bilo

žrtvovano u korist generalizacije i zato mi još uvek nemamo zadovoljavajuće naučno istraživanje i održivije određenje i definiciju globalizacije.

Da bi se pojam globalizacije u potpunosti razumeo i shvatio od izuzetne važnosti je znati razliku između pojmova »globaliteta«, »globalizma« i »globalizacije«.

Globalitet podrazumeva »svetsko društvo« ograničenog dometa u kome nestaje postojanje zatvorenih zajednica.

Globalizam je zasnovan na ideologiji stvaranja sveta kao celine. Polazna osnova je zasnovana na konceptu svetskog tržišta, koje je danas moćno da zameni političku akciju.

Globalizacija je uopšteni termin koji obuhvata različite procese koji ruše suverenitet nacionalnih država od strane transnacionalnih faktora sa različitim oblicima moći, identiteta, orijentacija i umreženosti.

Ipak, nesporna je činjenica, da je globalizacija društveni, ekonomski, kulturološki, tehnološki, politički i geografski proces, u kome je pokretljivost kapitala, ideja, tehnologije, organizacija i ljudi dobila rastuću globalnu i transnacionalnu formu.

Dublja analiza suštinskih dimenzija globalizacije podrazumeva napuštanje starog načina mišljenja i ideoloških dogmi koje polaze od teritorijalnih ograničenja, etnonacionalnih posebnosti i zatvorenosti. Jer, treba imati u vidu činjenicu da na svetskoj sceni ne deluju samo državno-nacionalni, već i naddržavni, međudržavni i nedržavni faktori, kao novi subjekti globalno-svetskih odnosa: transnacionalne kompanije, transnacionalne-tehnološke i saobraćajne celine, razni kulturni i verski pokreti, nevladine organizacije, svetske i regionalne institucije i organizacije, veliki informatički sistemi, internet, globalni mediji i dr (International Monetary Fund, 1997).

U ovom kontekstu, globalizacija je poseban istorijski proces, pre nego sociološki fenomen ili istorijski okvir.

Težnja ljudi za ujedinjenjem duhovnih i materijalnih dobara stara je koliko i ljudska misao i društveni život, a može se pratiti i kroz istoriju. Prema Lubbersu postoje tri načina u tumačenju istorijskog rađanja i razvoja globalizacije:

- a) Globalizacija se može posmatrati kao proces koji se razvio sa prvim počecima ljudske civilizacije.
- b) Po drugom pristupu globalizacija se posmatra kao proces koji je nastao u XV i XVI veku, sa brzim razvojem trgovačkog kapitalizma.
- c) Prema trećem pristupu globalizacija se može posmatrati kao vremenski bliži proces, koji datira iz 80-tih godina XX veka. Dengova politika otvorenih vrata od 1979, Gorbačovljeva Glasnost i Perestrojka od sredine 80-tih, intenzivan rast u nekim državama »trećeg sveta« (azijski tigrovi), otkriće i široka upotreba kompjuterskih informacionih sistema, intenzivan rast i razvoj komunikacione tehnologije, kao i kolaps državnih sistema ideološki zasnovanih na komunizmu, označili su početak globalizacije. (Karcedi, 2000).

Međutim, postoji i četvrto gledište koje je široko prihvaćeno, a to je trenutak rušenja Berlinskog zida, odnosno propast »Istočnog bloka«. Razlog ovog tumačenja je u tome što je to prvi jasan istorijski period posle kraja hladnog rata. Ovo su vremenski dimenzionirana određenja globalizacije, u kojima je vreme najvažniji faktor. Kao što je pre bio slučaj sa

»hladnim ratom«, globalizacija kao termin često može da služi da bi se vremenski odredio period u kome se određeni događaj odigrao.

### **3 Ekonomska obeležja globalizacije**

Današnji svet uobličili su ekonomska globalizacija, fragmentacija i problemi koji prevazilaze granice. Ekonomska globalizacija je na razne načine uticala na položaj radnika, prvenstveno iz oblasti koje proističu iz ekonomskih i socijalnih prava. Ekonomska globalizacija se sastoji od četiri komponente: a. finansije, b. trgovina, c. investicije, d. tehnologija.

Ekonomska globalizacija može se posmatrati kao prestrukturiranje prava i odnosa između monetarnog i nemonetarnog sektora. Azijska kriza i pregovori sa Svetskom Trgovinskom Organizacijom naročito su zaoštrili probleme globalizacije. Zbog toga, mnogi ne smatraju globalizaciju nosiocem pozitivnog napretka, već skrivenom snagom koja omogućava nejednakosti među zemljama i unutar njih. Globalizacija nije stvorila uslove za zapošljavanje, već je omogućila »sivu ekonomiju« i povećanje siromaštva (OECD, 1999).

Glavna karakteristika poslednje decenije XX veka i prve decenije XXI veka jeste značajno povećanje proizvodnje i prometa robe i usluga i to je predstavljalo motor globalizacije.

To je bilo karakteristično za zemlje u razvoju koje su se brzo integrisale u globalnu ekonomiju, a to znači da nije proizvodnja dobara postala ravnomerna po geografskoj raspoređenosti. Naprotiv, najveći deo proizvodnje dobara ostao je skoncentrisan u zemljama Zapadne Evrope, Severne Amerike i Dalekog istoka.

Ekonomska globalizacija je pre svega rezultat ekspanzije, diversifikacije i produbljivanja trgovinskih i finansijskih veza među državama. Globalizacija se vrlo često posmatra kao bitno povezana serija ekonomskih fenomena. To podrazumeva liberalizaciju i deregulaciju tržišta, privatizaciju, smanjenjem državnih funkcija i obaveza, širenja tehnologije međudržavne distribucije proizvoda i stranih direktnih investicija, i postepene integracije tržišta kapitala. U svojoj najužoj varijanti, termin se tumači kao širenje svetske trgovine i proizvodnje, koji skupa bitno utiču na prekompoziciju radne snage i njihove alokacije. Ovo je ono što se može nazvati ekonomsko određenje procesa globalizacije (Šuković, 2001).

### **4 Uticaj globalizacije na rast siromaštva**

Među brojnim negativnim aspektima globalizacije glavno mesto zauzima porast siromaštva. Svetska trgovinska organizacija (STO) postavila je temelje razvoju liberalizacije u međunarodnoj trgovini a to je dovelo i do liberalizacije carina na izvoz robe iz razvijenih zemalja. Na drugoj strani to je dovelo i do smanjenja sporazuma o preferencijalima koje su pojedine zemlje u razvoju koristile radi pristupa razvijenim zemljama. Usluge su postale predmet multinacionalnih trgovinskih sporazuma i to je jedna od najdinamičnijih komponenti nacionalnih ekonomija zemalja u razvoju. Tako je, pored tih i drugih faktora, došlo do ekspanzije svetske trgovine koja je imala nejednak uticaj na regione u razvoju. Promenjena je struktura spoljne trgovine. Naglo su se razvijale multinacionalne korporacije koje su koristeći monopolski položaj dominirale u međunarodnim ekonomskim odnosima. Efekti liberalizacije globalne trgovine na siromaštvo teorijski se mogu posmatrati i objasniti iz dva aspekta: (a) Siromašnima nedostaje stručno znanje i obrazovanje za dobro plaćene poslove u privredi, a u poljoprivredi su prisutni kao sezonski radnici. Zbog toga za najveći broj siromašnih liberalizacija trgovine i globalni procesi u principu ne pomažu da iskorače preko granice

siromaštva. (b) Drugi aspekt se ogleda u činjenici da globalizacija trgovine dovodi do pada cena zbog uvoza stranih jeftinijih roba, a time i do povoljnosti za potrošače.

Postoji, i na drugoj strani, uvoz stranih i jeftinijih roba što dovodi do obaranja cena rada u privrednim granama, a sve radi povećanja konkurentnosti. Siromašni zbog toga imaju malo povoljnosti od velike konkurencije stranih roba. Radi toga se zapošljavaju radnici na slabo plaćenim poslovima, a to dovodi do opadanja kupovne moći jer je rad pojeftinio, a povećala se nesigurnost posla.

Globalizacija u celini dovela je do toga da danas skoro svaki drugi čovek na planeti živi sa manje od dva (2) dolara dnevno. Dakle, u ekstremnoj bedi, sa prihodom manjim od jednog dolara dnevno, danas živi oko 1.5 milijardi ljudi. Toliko ljudi nema pristup vodi za piće a preko 130 miliona dece ne pohađa školu. Svako peto dete u zemljama u razvoju je neuhranjeno. U zapadnim zemljama preko 100 miliona ljudi živi ispod granice siromaštva.

Prethodno izneti podaci su činjenice da je globalizacija proces koji ima negativne posledice na položaj radnika, a to je onda porast ekonomskih nejednakosti i siromaštva. Ako se tome doda i podatak da je samo u poslednjih deset godina ovoga veka 200 najbogatijih ljudi u svetu udvostručilo vrednost svoje imovine, koja je 2010. godine iznosila više od jednog triliona dolara, a imovina trojice najbogatijih ljudi u svetu premašuje BDP svih najsiromašnijih zemalja sveta u kojima živi 600 miliona ljudi. Takođe, jedan procenat bogatih ljudi sveta ima veći prihod nego 57 % najsiromašnijih.

Siromaštvu doprinosi i stvaranje megakorporacija, što ugrožava konkurentnost na svetskom tržištu. S druge strane 80 % zemalja ima manji dohodak po glavi stanovnika nego pre jedne decenije (Jakšić, 2000). Prema tome, globalizacija po definiciji dovodi do sve većeg bogaćenja malog broja ljudi i sve većeg broja siromašnih. Uticaj globalizacije se ogleda i kroz finansijski sektor, zatim kulturu, sport, obrazovanje.

## **5 Zaključak**

Globalizacija je proces uspostavljanja kriterijuma i pravila ponašanja u proizvodnoj, finansijskoj, spoljnotrgovinskoj, bankarskoj, ali i političkoj i svim drugim sferama života, nametnuta od strane najrazvijenijih zemalja Zapada, kao univerzalno pravilo posredstvom međunarodnih političkih i ekonomskih institucija: STO, MMG, EU kao i nezavisne institucije G-8, trilateralala i masona.

Ciljevi globalizacije su korišćenje komparativnih prednosti i uvođenje različitih vidova eksploatacije, putem korišćenja jeftine radne snage, osvajanja novih tržišta, korišćenja prirodnih resursa, odliva mozgova. Najočitiiji vidovi globalizacije su velike mega korporacije, kao što su: Coca-Cola, Mcdonald's, zatim u telekomunikacijama internet, Offshore Kompanije, dominacija engleskog jezika, kao u kulturi i sferi sporta, obrazovanja i na kraju monopol vojne sile.

Iako globalizacija nosi sa sobom i pozitivne i negativne aspekte mi se zadržavamo na aspektu siromaštva da bi opravdali osnovnu ideju i cilj ovoga rada.

Globalizacija stvara tržište bez granica i otvara put konkurenciji širom planete, ali ona objektivno povećava razlike između bogatih i siromašnih država i pojedinaca. To je dalo povoda analitičarima da tvrde kako se društvo polarizuje na manji broj veoma bogatih ili

veoma bogate države i ogroman broj sve siromašnijih građana i država. Da li su možda u pitanju nedovoljno poznati efekti globalizacije koja nesumnjivo nosi u sebi pre svega univerzalni razvitak informatičke civilizacije i napredak nauke i tehnike sa mnogobrojnim novim i vrlo složenim problemima?

Protivnici globalizacije udruženi su u antiglobalistički pokret koji zauzima stanovište da korist od globalizacije imaju samo malobrojne najbogatije države, te da globalizacija nije dala jednake šanse svim nacijama. Antiglobalisti vide globalizaciju i kao faktor ekonomske nestabilnosti kroz veću izloženost nacionalnih ekonomija rizicima.

Na kraju, zbog multidisciplinarnosti, složenosti i oprečnih stavova nauke i javnosti oko fenomena globalizacije, teško je naći jedinstvenu i sveobuhvatnu definiciju pojma globalizacije. Uzevši u obzir sve faktore koji karakterišu globalizaciju kao sve prisutan fenomen današnjice, pokušaćemo postaviti definiciju ovog procesa na sledeći način.

Globalizacija je sveobuhvatan i dinamičan proces, nepredvidivog karaktera, koji se izražava u tesnoj, rastućoj i funkcionalnoj međuzavisnosti i povezanosti svih aktera na tržišnoj sceni i njihovih aktivnosti širom sveta, te sa svojim delovanjem podstiče brži ekonomski rast u svetskim razmerama, doprinosi povećanju opšteg životnog standarda u svetu, ubrzava inovacije i difuziju tehnoloških i menažderskih veština širom sveta i pruža nove ekonomske šanse pojedincima, preduzećima i državama (Stiglitz, 2004).

## LITERATURA

1. Baylis, J., Smith, S. (2001) *The globalization of world politics*. New York: Oxford University Press.
2. Frankel, J. A. (2000). *Globalization of the economy*. NBER Working Paper, št. 7858.
3. International Monetary Fund (1997). *Globalization in the historical perspective*, World Economic Outlook, Washington: IMF.
4. OECD (1999). *Globalization of industry: overview and sector reports*. Paris: OECD Development Centre.
5. Šuković, D. (2001). *Globalizacija i siromaštvo*. V: Vukotić, V. (ur.). *Globalizacija i tranzicija*. Beograd: Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka.



## Pomen interneta in njegova vloga v procesu izobraževanja

UDK 73:004.738.5

**KLJUČNE BESEDE:** informacijska tehnologija, komuniciranje, informacijska družba, internet, izobraževanje

**POVZETEK** - Živimo v času, ko se informacijska in komunikacijska tehnologija intenzivno razvijata. Širjenje in razvoj le-teh sega na vsa področja našega življenja in povzroča spremembe. Vsak dan smo v stiku z novo tehnologijo, drugačnimi metodami in spremenjenimi oblikami dela. Informacijska in komunikacijska tehnologija po vsem svetu spodbujata novo industrijsko revolucijo, zasnovano na informaciji, ki je rezultat človeškega znanja. Veliko vlogo pri tem igra tudi internet. Čeprav je relativno nov medij, ga ljudje vse bolj dojemamo kot nekaj vsakdanjega in nepogrešljivega. Študija strokovne literature in rezultati različnih raziskav so pokazali, da je uporaba interneta zelo prisotna v današnjem načinu življenja in ga nenehno spreminja. Interneta ne moremo več prezreti. Ne samo v tujini, tudi pri nas je postal nepogrešljivo orodje in njegovih uporabnikov je vse več. Internet pomeni tudi novo ikono na področju izobraževanja in učenja. Cilj prispevka je prikazati njegov pomen in vlogo v izobraževanju pri študentih VŠUP Novo mesto.

UDC 73:004.738.5

**KEY WORDS:** information technology, communication technology, information society, internet, education process

**ABSTRACT** - We live in the time of an intense development of information and communication technology. The expansion and development of information technology are part of all the areas of our life, and bring about changes. Every day, we are in contact with new technology, different methods and changed forms of work. All over the world, information and communication technology encourages a new industrial revolution based on information that is the result of man's knowledge. A great role in this is played by the Internet. Although it is a relatively new medium, people increasingly consider it an everyday and indispensable tool. A review of professional literature and the results of various research studies have shown that the use of the Internet is very much present in today's lifestyle and is constantly changing it. The Internet can no longer be ignored. As abroad, it has also become an indispensable tool in Slovenia, and the number of its users is increasingly growing. The Internet also signifies new developments in the field of education and learning. The goal of this paper is to show the importance of the Internet and its use in the process of education. Attention will primarily be paid to the use of the Internet by the students of the School of Business and Management in Novo mesto.

### 1 Uvod

Živimo v času, ko se informacijska in komunikacijska tehnologija intenzivno razvijata. Širjenje in razvoj informacijske tehnologije sega na vsa področja in povzroča spremembe. Vsak dan smo v stiku z novo tehnologijo, drugačnimi metodami in spremenjenimi oblikami dela. Vse to spreminja naš način življenja in nas vodi v informacijsko družbo.

Informacijska tehnologija, vključno z internetom, podpira menedžment znanja in široko izmenjavo informacij ter je načeloma povezana s spremembami v obliki in vodenju organizacij. V preteklosti so informacije potekale po hierarhičnih ravneh v smeri od zgoraj navzdol in obratno. V večini organizacij so ključne odločitve nastajale na vrhu in jih je bilo treba usmerjati navzdol. Današnja konkurenčna podjetja pa se zavedajo, da organizacija potrebuje zamisli vsakogar in da je vloga menedžerjev poskrbeti za odprto komunikacijo, ki omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji. Poudarek na menedžmentu znanja in izmenjavi informacij se načeloma kaže v sploščevanju organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih. Za ohranjanje konkurenčne sposobnosti organizacije pa so ključne informacijske mreže. To pomeni, da si znanja ne izmenjuje samo med funkcijami v organizaciji, pač pa tudi z drugimi družbami, z dobavitelji, s partnerji in celo s konkurenti (Dimovski et al., 2005, str. 36).

Internet, ki je bil prej zgolj računalniško omrežje za prenos podatkov med akademskimi in raziskovalnimi institucijami, je postal integrirano omrežje za komercialno-poslovne namene.

Internet odpravlja časovne in prostorske meje. Organizacijam omogoča, da ustanavljajo nove dejavnosti in dosežejo prej nedostopne trge. Podjetja se prek njega lahko povežejo neposredno z dobavitelji, obrati, distributerji in kupci. Odpravlja tudi meje med organizacijami in omogoča partnerstva in sodelovanje na popolnoma novem temelju. Tehnološki, internetni revoluciji je sledila ekonomska, ki ji pravimo ekonomija znanja. To pomeni, da se je industrijska ekonomija preoblikovala v elektronsko. Poslovni subjekti so začeli globalno internetno omrežje uporabljati za podporo poslovanju. Danes več kot polovica uporabe interneta poteka v spletnem okolju www, elektronsko komuniciranje pa je postalo ena najpogostejših uporabljenih storitev (Dimovski et al., 2005, str. 37).

Brez interneta si ne moremo več zamisliti nakupov, našega dodatnega izobraževanja, doseganja za nas zanimivih informacij, plačevanja računov, načrtovanja potovanj, poslušanja radijskih programov in glasbe, gledanja televizijskih novic in videa, komuniciranja s prijatelji, igranja računalniških iger itd. Internet je začel spreminjati celo smisel dela, da ne rečemo življenja. Bistvo vključevanja v omrežje je v našem aktivnem soustvarjanju dogodkov, saj uporabnik informacije soustvarja (npr. Wikipedia, spletni dnevniki, spletni forumi, klepetalnice, brezplačni sistemi za publiciranje vsebine (npr. Facebook, Myspace, live.com, spaces.msn.com, flickr, YouTube ...)). Uporabnik lahko informacije priporoča tudi drugim (Blink, Del.icio.us, Digg, Furl, Google, Simpy, Spurl, MyYahoo, MyWeb ...). V tem prostoru so dobili možnost tudi časopisi, saj se je njihova dosedanja dvodimenzionalna informacija s statičnim besedilom in statično grafiko v obliki tako imenovanih »on-line elektronskih časopisov« razširila z možnostmi animacije, videa in avdio posnetkov. Danes že skoraj vse radijske in televizijske postaje ponujajo svoj program preko interneta. Vse več dogodkov pa se tudi neposredno prenaša preko interneta (zelo dober primer so direktni prenosi različnih športnih tekmovanj, koncertov ali izobraževalnih dogodkov). Preko interneta se lahko pogovarjamo s prijatelji (sistemi takojšnjega sporočanja, videokonferenčni sistemi, IP telefonija, IRC) (<http://gradiva.txt.si/racunalnistvo/programiranje/nacrtovanje-in-razvoj-spletnih-aplikacij/uvod-137/zgodfovina-interneta/>).

Raziskave kažejo, da kar 85 odstotkov slovenskih uporabnikov interneta kot razlog za njegovo uporabo navajajo iskanje informacij za študij, delo in službo. Uporabniki najpogosteje obiščejo spletno mesto, ko:

- iščejo informacijo: vremensko napoved, vozni red vlaka, recepte, telefonske številke restavracij in podobno. Vse želijo čim hitreje, saj nimajo veliko časa, na internetu pa je vsebin ogromno. Ko najdejo dober in pregleden vir, se pogosto vračajo in tako denimo vremensko napoved vedno pogledajo na istem spletnem mestu. Pri iskanju so seveda nepogrešljivi iskalniki, kot sta Google in Najdi.si;
- želijo nekaj opraviti: plačevanje položnic, prijavo na izpit na fakulteti, spletni nakup. Pomembni so varnost, hitrost delovanja in preprost spletni vmesnik, sicer se zdi uporabnikom prezapleteno;
- želijo komunicirati; tudi v Sloveniji je vse več vsebin, ki jih ne ustvarijo tradicionalni mediji, ampak uporabniki, česar se zavedajo tudi medijske hiše, ki bralcem omogočajo komentiranje člankov, ustvarjanje blogov, sodelovanje na forumih in podobno.

Uporabniki na internetu iščejo predvsem dodatne informacije o vsebinah, ki jih zanimajo in o katerih so že prej kaj slišali, videli ali prebrali v drugih medijih. Zato je nujna integracija vseh komunikacijskih orodij (Suhadolc, 2007, str. 21-22).

Internet pomeni tudi novo ikono v izobraževanju in učenju ter tako prehaja v vse pore našega življenja. Nujno je zavzemanje za oblikovanje učnih vsebin, metodičnih in didaktičnih

modelov, kritičnega razmišljanja in ustvarjalnosti ter umeščanje teh principov v možnosti, ki jih ponuja informacijska in komunikacijska tehnologija. Sprožiti je treba kritično razmišljanje in udeležencem dati prosto pot iskanja rešitev, to pomeni postaviti dodatna vprašanja in omogočati kritično presojanje lastnega napredka v znanju. Najpogosteje se pokaže, da je pomembno usklajevanje tradicionalnega z novimi pristopi in ubiranje najboljših kombinacij med enim in drugim (Perme, 2008, str. 53).

Euridyce (2002) je zapisal, da se v izobraževanju krepi težnja po razvoju kompetenc namesto učenja zapisanega znanja ... Ne šteje več toliko znanje samo kot njegova uporaba. Kompetence pomenijo posebno znanje: znanje o uporabi znanja.

Internet kot pripomoček, orodje in komunikacijski kanal se v zadnjem času vse bolj uporablja tudi v učne in izobraževalne namene. V času njegove intenzivne rabe pri učenju in izobraževanju se je nabralo veliko izkušenj o tem, kje, kako, kdaj in zakaj je raba interneta bolj učinkovita in primerna oziroma manj primerna. Uspelo je raziskati in v praksi preizkusiti, kaj je prinesla internetna revolucija v učenje in izobraževanje, kaj je tisto, kar je njegova odlika in neprecenljiva prednost, ki jo je povzročil v razvoju, načrtovanju, izvajanju, spremljanju in evalvaciji izobraževanja. Treba je poudariti, da je internetna revolucija spodnesla temelje trdnemu tradicionalnemu pristopu pri posredovanju znanja. Z internetom dobiva širjenje informacij in znanja popolnoma drugo dimenzijo in mit o tako imenovanih popolnih gospodarjih znanja se je razblinil. Viri učenja so vsepovsod in dostopni vsem. Vloga lastnika znanja, nekoč učitelja kot posredovalca, je obrnjena na glavo. To je povzročilo novo paradigmo učenja in izobraževanja, ne le v pedagoški teoriji, ampak v vsem izobraževanju (Perme, 2008, str. 53).

Nove tehnologije prinašajo nove načine učenja: modificirano učenje na daljavo, elektronsko in mobilno učenje. Pojavlja se novo razmišljanje o učenju, in to po drugačni paradigmi. Rezultat tega je nov tip učenja, primeren za katero koli starost, v katerem koli prostoru, ki lahko traja poljubno dolgo. Carneiro (2007) govori o negotovosti, ki jo povzroča omenjeni prehod, predvsem uporaba novih tehnologij v ustvarjanju znanja. Ključ za preživetje so, po njegovem mnenju, učni in izobraževalni procesi, ki temeljijo na stalni inovaciji z novimi tehnološkimi orodji. Internet ne spreminja le koncepta poučevanja in posredovanja znanja, temveč zelo vpliva na načine učenja, učne stile ipd. Nova paradigma, ki prinaša tako imenovano e-učenje, zahteva tudi novo, drugačno vlogo učiteljev, mentorjev, predavateljev, ki se iz tradicionalnih oblik izobraževanja, pri čemer nastopajo še vedno najpogosteje kot posredovalci znanja, spreminjajo v spodbujevalce učenja. Napovedi, da bo internet spremenil način učenja, se že uresničujejo. Izobraževanje odraslih, še posebej zaposlenih, se kaže v vsej svoji razsežnosti. Delodajalci se vse bolj zavedajo, da zaposleni z ustreznim znanjem prinašajo dobiček, ki je tudi končni cilj vsake produkcije.

Zato je treba vlagati v razvoj strokovnih pristopov v izobraževanje zaposlenih, tudi v e-izobraževanje, saj izobrazba ni več trajna, temveč zastareva spričo tehnoloških in tehničnih inovacij, hitrih sprememb v načinu dela in socialne dinamike. Ni več vprašanje učenje ali izobraževanje - da ali ne, je le še vprašanje, kako to početi s čim večjim prihrankom časa (Perme, 2008, str. 56-57).

## 2 Metodologija

### 2.1 Namen in cilji raziskave

V prispevku bomo predstavili rezultate raziskave, ki obravnava študente Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto in je narejena z namenom, da s pomočjo teorije, ki smo jo oblikovali na osnovi teoretičnih dognanj iz literature s področja informacijske tehnologije in medijev ter s pomočjo kvantitativne empirične raziskave ugotovimo, kakšen pomen in vlogo ima internet pri študentih pri njihovem izobraževanju. Obravnavana tema je zanimiva za vse, vključene v raziskavo, spoznanja pa so pomembna za razvoj profesionalne prakse.

Cilji raziskave so: ugotoviti pomen uporabe interneta pri študentih; koliko ga uporabljajo, na katerih področjih ga najbolj potrebujejo, kako pomembno vlogo igra v njihovem izobraževanju, ali je vpis na visoko šolo pripomogel k večji uporabi interneta, ter na podlagi dobljenih rezultatov in podrobne analize, podprte s teoretičnimi izhodišči, priti do novih ugotovitev o uporabi interneta in najti smernice za razmišljanje o novih dimenzijah izobraževanja in učenja v prihodnosti.

### 2.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo izhajali iz naslednjih raziskovalnih vprašanj:

1. Koliko študenti uporabljajo internet v okviru svojih študijskih obveznosti?
2. Kako so študenti zadovoljni z računalniško podporo na šoli?
3. V katere namene študenti največ uporabljajo internet?
4. Kako pomemben medij v izobraževanju je za študente internet?
5. Ali je vpis na visoko šolo pripomogel k večji uporabi interneta?

### 2.3 Raziskovalne metode

Metoda dela, ki smo jo uporabili v teoretičnem delu raziskovalne naloge, temelji na analizi strokovne literature različnih avtorjev s področja informacijske tehnologije, elektronskega poslovanja in medijev ter spoznanj o obravnavani temi, kjer smo uporabili deskriptivno metodo, s katero smo opisali dognanja različnih avtorjev in opisovali dejstva ter procese, ki se nanašajo na ugotavljanje uporabe interneta. V sklepnem delu smo z metodo analize in sinteze prikazali rezultate in ugotovitve raziskave, kjer je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov.

### 2.4 Vzorec

Raziskava je zajela redne in izredne študente 1. in 2. stopnje Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto (v nadaljevanju VŠUP). Vsak študent predstavlja vzorčno enoto. Ker te niso izbrane slučajno, govorimo o ne-verjetnostnem vzorčenju. V raziskavo je bilo vključenih 114 študentov.

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 66 od 114 študentov. Neveljavnih vprašalnikov ni bilo. Vse izpolnjene vprašalnike smo tudi analizirali, kar predstavlja 57,9 % vprašanih. Dobra polovica anketiranih (53 %) je starih od 21 do 30 let. Sledi jim skupina, ki je stara do 20 let (18 %), 15 % jih je starih od 41 do 50 let, 12 % pa od 31 do 40 let. To pomeni, da je v raziskavi prevladovala mlajša populacija, ki je stara do 30 let. Največ anketiranih (33 %) je

vpisanih v 1. letnik, sledijo jim absolventi (30 %). 34 % je takih, ki so vpisani v 2. ali 3. letnik.

## *2.5 Postopek zbiranja podatkov*

Podatke smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika. Med izpolnjevanjem ankete so se odgovori samodejno zbirali na spletnem portalu Ika. Po končanem anketiranju smo podatke prenesli v program Excel, kjer smo jih podrobneje obdelali. S pomočjo Excela smo izračunali aritmetično sredino in standardni odklon za posamezne trditve, izdelali tabelarične in grafične prikaze ter jih opremili z besedno interpretacijo.

## *2.6 Opis merskega instrumenta*

Za merski instrument raziskave smo izbrali anketni vprašalnik, ki je vseboval 20 vprašanj, od tega so prva tri demografska, ki zajemajo spol, letnik študija in povprečno oceno opravljenih izpitov. Z ostalimi sedemnajstimi vprašanji pa želimo izvedeti: koliko časa študenti uporabljajo internet v okviru svojih študijskih obveznosti; kateri spletni brskalnik največ uporabljajo; kakšna je računalniška podpora na šoli; za katera področja pri iskanju informacij in v kakšne namene največ potrebujejo internet; na kakšen način iščejo literaturo v knjižnici; pomen uporabe interneta pri študentih; ali je vpis na visoko šolo povečal uporabo interneta; ali študenti zaupajo informacijam, ki jih dobijo na internetu. Za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja pri vprašanih, ki so vsebovala posamezne trditve, so imeli vprašani na voljo petstopenjsko lestvico. Naloga vprašanih je bila, da na ponujeni Likertovi lestvici po svojem mnenju ocenijo posamezno trditev: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = niti da niti ne, 4 = večinoma se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam.

## **3 Rezultati**

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli med študenti VŠUP NM. Vsi vprašani za svoje študijske obveznosti uporabljajo internet. Od tega jih 35 % na teden od 6 do 10 ur uporablja internet za svoje študijske obveznosti. 29 % ga uporablja v okviru svojega študija od 1 do 5 ur na teden. Od 11 do 15 ur ga tedensko uporablja kar 20 %. 14 % pa je takih, ki uporabljajo internet pri svojem študiju 21 ur in več na teden.

Vprašani največ uporabljajo iskalnik google, in sicer kar 94 % zelo pogosto. Sledi iskalnik najdi.si, ki ga srednje uporablja 17 % vprašanih, 8 % pa pogosto oz. zelo pogosto. Yahoo uporablja 14 % pogosto oz. zelo pogosto, bing 13 % redko ali srednje, matkurjo pa samo 4 % redko ali srednje.

Največ vprašanih (96 %) pogosto oz. zelo pogosto uporablja internet doma. 20 % je takih, ki ga uporabljajo pogosto oz. zelo pogosto na šoli, in 20 % ga uporablja pogosto oz. zelo pogosto na delovnem mestu. Najmanj ga uporabljajo v knjižnici izven šole, in sicer kar 45 % je takih, ki ga nikoli ne uporabljajo na tej lokaciji, prav tako 45 % ga nikoli ne uporablja v šolskem lokalnem. 23 % je takih, ki internet uporabljajo redko ali srednje v knjižnici izven šole, 19 % pa ga uporablja redko ali srednje v šolskem lokalnem.

44 % vprašanih se večinoma ali popolnoma strinja, da je na šoli zadostno število računalnikov, ki so namenjeni obveznostim študentov. 35 % se jih niti ne strinja niti strinja o zadostnosti računalnikov. 11 % pa jih meni, da na šoli ni dovolj računalnikov, namenjenih študentom.

45 % vprašanih se večinoma ali popolnoma strinja, da so računalniki v šolski knjižnici dovolj zmogljivi. 51 % se jih sploh ne strinja ali pa delno strinja, da se na računalnike v knjižnici pogosto čaka. 36 % se večinoma oz. popolnoma strinja, da imajo računalniki dovolj programskih orodij, 40 % pa je takih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo o ustreznosti programskih orodij. 49 % se ne strinja oz. delno strinja, da pogrešajo pomoč/prisotnost strokovnega osebja. Kar 37 % se s to trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Internet največ uporabljajo vprašani za področje ekonomije, in sicer kar 74 % je takih, ki za to področje pogosto oz. zelo pogosto iščejo informacije po internetu. Sledi področje komunikacija in človeški viri, in sicer jih 59 % pogosto oz. zelo pogosto obišče internet za to področje. Informacije s področja informatike 54 % vprašanih pogosto oz. zelo pogosto išče na internetu. 45 % jih pogosto oz. zelo pogosto obišče internet zaradi prava in 16 % zaradi matematike in statistike.

Vprašani največ uporabljajo internet pri izdelavi seminarских nalog, in sicer kar 94 % pogosto oz. zelo pogosto. Prav tako jih 94 % pogosto oz. zelo pogosto uporablja internet za povezovanje s sošolci in prijatelji. 63 % vprašanih si pogosto oz. zelo pogosto pomaga z internetom tudi pri domačih nalogah. 55 % vprašanim internet pogosto oz. zelo pogosto pomaga pri učenju in pripravi na izpit, 56 % pa pri pripravi zapiskov in urejanju učnega gradiva. 50 % pa jih internet pogosto oz. zelo pogosto uporablja tudi za povezovanje s profesorji.

Vprašani najmanj pogrešajo strokovno pomoč pri delu z Wordom in pri iskanju informacij po internetu, saj jih 71 % skoraj ne pogreša oz. nič ne pogreša tovrstne pomoči. 69 % vprašanih skoraj ne pogreša oz. nič ne pogreša pomoči pri delu s PowerPointom, 63 % tudi skoraj oz. ne pogreša pomoči pri delu z Excel-om. 39 % pa jih skoraj ne pogreša oz. nič ne pogreša pomoči pri delu s SPSS-jem.

58 % vprašanih pogosto oz. zelo pogosto uporablja COBISS za iskanje knjig v knjižnici. 29 % ga samo včasih uporablja pri iskanju literature, 9 % pa ga nikoli ne uporablja.

Da na internetu lažje in hitreje najdejo informacije o knjigah kot pri osebju v knjižnici, se večinoma oz. popolnoma strinja 38 % vprašanih. 35 % pa je takih, ki se ne strinjajo oz. se delno strinjajo, da na internetu lažje in hitreje najdejo informacije o knjigah kot pri osebju v knjižnici.

91 % vprašanih se večinoma ali popolnoma strinja, da na internetu najdejo veliko koristnih informacij za študij. 87 % se jih večinoma ali popolnoma strinja, da bi bilo brez interneta težje študirati. 52 % se jih večinoma ali popolnoma strinja, da brez interneta ne bi mogli študirati. Da internet omogoča cenejši študij, se večinoma ali popolnoma strinja 55 % vseh vprašanih. Samo 7 % je takih, ki interneta skoraj nikoli ne uporablja v študijske namene, medtem ko se jih 85 % s to trditvijo sploh ne strinja. 66 % se jih večinoma ali popolnoma strinja, da spletna stran šole nudi vse potrebne informacije za študij. 89 % vprašanih se večinoma oz. popolnoma strinja, da uporabljene vire spletnih informacij vedno pošteno navaja v pisnih izdelkih. 84 % se jih večinoma oz. popolnoma strinja, da prijave in odjave od izpitov preko interneta potekajo nemoteno. Da bi morali profesorji poskrbeti za dostopnost prosojnic s predavanj na internetu, se večinoma ali popolnoma strinja kar 92 % vprašanih. Dobra polovica (51 %) se večinoma oz. popolnoma strinja, da pozna e-študij. 68 % se večinoma oz. popolnoma strinja, da so se pripravljene še dodatno izobraževati o internetu. 97 % se večinoma ali popolnoma strinja, da jim internet omogoča hitrejšo in učinkovitejšo zbiranje podatkov. Da jim internet

prihrani veliko časa, se večinoma oz. popolnoma strinja 88 % vprašanih. 67 % pa jih večinoma oz. popolnoma meni, da bi morale biti celotno študijsko gradivo v elektronski obliki.

82 % vprašanih je pogosto oz. zelo pogosto uporabljajo internet že pred vpisom na visoko šolo. Le 13 % je takih, ki so internet pred vpisom v šolo redko uporabljali.

Največ so vprašani uporabljali internet pred vpisom v šolo za iskanje splošnih informacij, in sicer 87 % jih je to počelo pogosto oz. zelo pogosto. 74 % jih je internet pred vpisom v šolo uporabljalo pogosto oz. zelo pogosto za zabavo, 76 % pa za druge namene. Pogosto oz. zelo pogosto je 50 % vprašanih iskalo literaturo, 43 % pa je pogosto oz. zelo pogosto obiskovalo strani, povezane z visoko šolo.

Da so informacije z interneta zelo zanesljive, se večinoma oz. popolnoma strinja 43 % vprašanih. Da so zanesljive, se jih večinoma oz. popolnoma strinja 57 %. 17 % se večinoma oz. popolnoma strinja, da so internetne informacije nezanesljive.

V prostem času vprašani največ uporabljajo internet, in sicer kar 81 % jih meni, da ga pogosto oz. zelo pogosto uporabljajo. 29 % vprašanih pogosto oz. zelo pogosto poslušajo radio, 26 % pogosto oz. zelo pogosto gleda televizijo. 25 % pogosto oz. zelo pogosto bere knjige in 61 % vprašanih se pogosto oz. zelo pogosto v prostem času ukvarja z drugimi dejavnostmi.

88 % vseh vprašanih raje bere knjige v tiskani kot pa v elektronski obliki.

## **4 Razprava**

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

Koliko časa so študenti povezani z internetom v okviru svojih študijskih obveznosti? Med vprašanimi študenti obstajajo razlike glede časa uporabe interneta. Za svoje študijske obveznosti jih največ (35 %) uporablja internet od 6 do 10 ur tedensko. 29 % pa je takih, ki uporabljajo internet v okviru svojih študijskih obveznosti od 1 do 5 ur tedensko, 14 % pa je takih, ki ga uporabljajo kar 21 ur in več na teden za svoj študij.

Kako so študenti zadovoljni z računalniško podporo na šoli? Slaba polovica študentov je večinoma ali popolnoma zadovoljna z računalniško podporo. Zadovoljni so s številom razpoložljivih računalnikov, z njihovo zmogljivostjo in ne pogrešajo pomoči oz. prisotnosti strokovnega osebja. Dobra polovica vprašanih pa je zadovoljna tudi z njihovo dostopnostjo. Prijave in odjave od izpitov preko interneta potekajo nemoteno, saj tako meni kar 84 % vprašanih študentov.

V katere namene študenti največ uporabljajo internet? Študenti največ uporabljajo internet za pripravo seminarskih nalog in za povezovanje s sošolci in prijatelji, saj tako meni kar 94 % vprašanih. Le polovica vprašanih študentov pogosto oz. zelo pogosto uporablja internet pri učenju in pripravah na izpit, pri pripravah zapiskov ter urejanju učnega gradiva. Internet je zelo prisoten tudi v njihovem prostem času, saj ga 81 % vprašanih tudi v prostem času pogosto oz. zelo pogosto uporablja.

Kako pomemben medij je internet v procesu izobraževanja pri študentih? Raziskava je pokazala, da je internet pri izobraževanju vprašanih zelo pomemben. Internet prinaša veliko koristnih informacij za študij, o tem je prepričanih kar 91 % vprašanih. 87 % vprašanih študentov bi brez interneta težje študiralo. Dobra polovica pa brez interneta ne bi mogla študirati. Internet omogoča tudi cenejši študij, v to je prepričanih 55 % vprašanih. Skoraj vsi vprašani (97 %) se večinoma oz. popolnoma strinjajo, da jim internet omogoča hitrejše in učinkovitejše zbiranje podatkov. Da internet prihrani veliko časa, se večinoma oz. popolnoma strinja 88 % vprašanih.

Ali je vpis na visoko šolo pripomogel k večji uporabi interneta? Odgovori kažejo, da vpis na visoko šolo ni pripomogel k večji uporabi interneta. To potrjuje podatek, da je že pred vpisom na šolo 82 % vprašanih pogosto oz. zelo pogosto uporabljalo internet. Le 13 % je bilo takih, ki so internet pred vpisom v šolo redko uporabljali.

## 5 Zaključek

Informacijska revolucija je pustila velik pečat tudi na področju izobraževanja. Povzročila je velike korake v smislu priprav novih generacij mladih na življenje v informacijski družbi. Tu je moral odigrati pomembno vlogo že osnovnošolski sistem poučevanja, ki je omogočil, da so mladi lahko začeli spoznavati in pridobivati znanje s področja nove informacijske tehnologije. Znanje ni več opredeljeno le kot vedenje in razumevanje, temveč je poudarek predvsem na njegovi uporabnosti.

Informacijska tehnologija, vključno z internetom, podpira tudi menedžment znanja in široko izmenjavo informacij ter je načeloma povezana s spremembami v obliki in vodenju organizacij. Poudarek na menedžmentu znanja in izmenjavi informacij se načeloma kaže v sploščevanju organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih. Internet, ki je bil prej zgolj računalniško omrežje za prenos podatkov med akademskimi in raziskovalnimi institucijami, je postal integrirano omrežje za komercialno-poslovne namene. Internet odpravlja časovne in prostorske meje. Organizacijam omogoča, da ustanavljajo nove dejavnosti in dosežejo prej nedostopne trge. Odpravlja meje in omogoča sodelovanje na popolnoma novem temelju.

Internet pomeni tudi novo ikono v izobraževanju in učenju. Spodbudil je nove metode in nove prijeme v izobraževalnem procesu, sprožil kritično razmišljanje in udeležencem ponudil prosto pot pri iskanju rešitev in kritično presojanje lastnega napredka v znanju. Pomembno je usklajevanje tradicionalnega izobraževanja z novimi pristopi in ubiranje najboljših kombinacij med enim in drugim. Danes šteje znanje o uporabi znanja. Internet služi tudi kot pripomoček, orodje, komunikacijski kanal, ki se uporablja v učne in izobraževalne namene. Z internetom dobiva širjenje informacij in znanja popolnoma drugo dimenzijo in mit o tako imenovanih popolnih gospodarjih znanja se je razblinil. Viri učenja so vsepovsod in dostopni vsem. Vloga lastnika znanja, nekoč učitelja kot posredovalca, je danes obrnjena na glavo. To je povzročilo novo paradigmo učenja in izobraževanja, ne le v pedagoški teoriji, ampak v vsem izobraževanju.

Nove tehnologije prinašajo tudi nove načine učenja: modificirano učenje na daljavo, elektronsko in mobilno učenje. Internet ne spreminja le koncepta poučevanja in posredovanja znanja, temveč zelo vpliva na načine učenja, učne stile ipd. Nova paradigma, ki prinaša tako imenovano e-učenje, zahteva tudi novo, drugačno vlogo učiteljev, mentorjev, predavateljev,



ki se iz tradicionalnih oblik izobraževanja, pri čemer nastopajo še vedno najpogosteje kot posredovalci znanja, spreminjajo v spodbujevalce učenja.

Analiza naše raziskave je potrdila teoretična dognanja in izsledke nekaterih raziskav o pomembnosti in nujnosti uporabe interneta na vseh področjih našega življenja. Internet kot nov medij ima pomembno vlogo v življenju ljudi. Živimo v času, ko se okoli nas vse razvija in spreminja zelo hitro in internet tu nastopa kot najhitrejši, najustreznejši in zanesljiv medij za predstavitev vseh novosti. Veliko vlogo ima pri izobraževanju, kar so potrdili tudi odgovori anketiranih študentov. Naše izobraževalne inštitucije sledijo informacijski revoluciji in pripravljajo otroke na nove izzive, ki jih prinaša hitro razvijajoča se informacijska družba. Nujno pa je stalno vlaganje v razvoj novih strokovnih pristopov v izobraževalnem procesu, saj izobrazba ni več trajna, temveč zastareva spričo tehnoloških in tehničnih inovacij, hitrih sprememb v načinu dela in socialne dinamike. Ni več vprašanje učenje ali izobraževanje - da ali ne, je le še vprašanje, kako to početi s čim večjim prihrankom časa.

## LITERATURA

1. Dimovski, V. et al. (2005). Učeča se organizacija. Ljubljana: GV založba.
2. <http://gradiva.txt.si/racunalnistvo/programiranje/nacrtovanje-in-razvoj-spletnih-aplikacij/uvod-137/zgodovina-interneta/> [Citirano 15. 11. 2013 ob 20.00 uri].
3. [http://www.cresnjevec.si/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=73](http://www.cresnjevec.si/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=73) [Citirano 16. 11. 2013, ob 21.45 uri].
4. <http://www.fdvinfo.net/uploads/editor/12138775962002projekt2.pdf> [Citirano 12. 11. 2013 ob 22. uri].
5. [http://www.ris.org/c/637/Svetovni\\_splet/?preid=1539](http://www.ris.org/c/637/Svetovni_splet/?preid=1539) [Citirano 15. 11. 2013 ob 20.30 uri].
6. [http://www.ris.org/db/27/11815/Raziskave/Internet\\_in\\_slovenski\\_otroci/?&cat=1013&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1353&id=1353](http://www.ris.org/db/27/11815/Raziskave/Internet_in_slovenski_otroci/?&cat=1013&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1353&id=1353) [Citirano 16. 11. 2013 ob 21.30 uri].
7. Perme, E. (2008). Paradigmatični premik od izobraževanja k učenju narekuje tudi e-učenje. HRM, 6, št. 26, str. 53-57.
8. Suhadolc, J. (2007). Nove priložnosti e-komuniciranja. Ljubljana: GV založba.

## Globalno prizorišče in raziskovanje inovacijske uspešnosti

UDK 001.895+330.34

**KLJUČNE BESEDE:** inovacije, raziskovanje, uspešnost, merjenje inovativnosti

**POVZETEK** - V hitro spreminjajočem se globalnem okolju je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v mednarodnem prostoru in edina ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja. Kako lahko država, regija ali podjetje izboljša svoj položaj na konkurenčnem globalnem prizorišču? Odgovor na to vprašanje se skriva v inovacijskem pristopu v podjetjih. Da bi ta lahko izkoristila vse priložnosti, morajo upoštevati številne vidike. Namen tega prispevka je osvetliti pomen inovacij kot dejavnika gospodarskega razvoja, nacionalne konkurenčnosti in razvoja nacionalnega gospodarstva. V ta namen smo analizirali številne vire, da bi predstavili prikaz različnih vidikov inoviranja, različne aktivnosti, povezane z inovacijami in načine organiziranja aktivnosti za izvajanje postopka. Raziskali smo tudi, kateri dejavniki so najbolj vplivali na inovacijsko uspešnost držav članic EU in kako so obravnavani s kazalniki European Innovation Scoreboarda. Prispevek vsebuje kratek pregled teoretičnega in metodološkega okvira za analizo nacionalne inovacijske uspešnosti.

UDC 001.895+330.34

**KEY WORDS:** innovation, exploring innovation performance, innovation measurement

**ABSTRACT** - In a rapidly changing global environment, it is innovation that allows quick adaptation to changes in the international arena, as well as offers the possibility to improve the competition position. How can one nation, region or enterprise improve the competition position on global scene? A key concept to answer this question is the innovation approach in enterprises. However, in order to seize the opportunities it opens up, enterprises need to take care of several aspects. The purpose of this paper is to highlight the importance of innovation as a factor of economic development, national competitiveness and development of national economy. We analyse data from several sources to give a snapshot of different aspects of innovation, different activities associated with innovation and ways of organising these activities to create a process. The paper aim is also to explore what factors have been the most influential in the innovation performance of EU countries, and how they are captured by the European Innovation Scoreboard indicators. In paper we give a short overview of the theoretical and methodological framework for analysing national innovation performance.

### 1 Uvod

V današnjem globalnem okolju se odvijajo procesi, povezani z večanjem globalne konkurenčnosti, s krajšim življenjskim ciklom izdelka, višjimi tehnološkimi sposobnostmi, z vedno bolj kompleksnimi in hitro spreminjajočimi se željami porabnika. V takšnih hitro spreminjajočih se pogojih je nujno, da podjetje krepí svojo inovacijsko sposobnost in nenehno uvaja spremembe z inovacijskimi pristopi, ki temeljijo na radikalnih ali inkrementalnih inovacijah. Glede na potrebe delovanja podjetja so te nenehne spremembe povezane z različnimi vrstami inoviranja. Kljub splošnemu zavedanju podjetij o nujnosti uporabe inovacijskih pristopov za konkurenčnost in »kratkoročno ali dolgoročno preživetje« imajo ta v svojih strategijah in pristopih delovanja glede na širše okolje različno strateško naravnano pogled na inoviranje in mu v svojih aktivnostih pripisujejo večji ali manjši pomen glede na številne z delovanjem podjetja povezane dejavnike.

Številne metodologije, kot je metodologija evropskega točkovnika za inovacije Innovation Union Scoreboard (IUS), omogočajo obravnavo inoviranja z ugotavljanjem inovacijske aktivnosti podjetij na ravni države ter primerjalno analizo stanja inovacijske dejavnosti med državami. Uveljavljeni koncepti in metodologije inoviranja so obravnavani na osnovi inovacijskih kazalnikov. Zapisanim številnim definicijam inovacij je skupno, da je rezultat inoviranja nova ali drugačna aktivnost podjetja (radikalna ali inkrementalna inovacija). Pri tem je treba izpostaviti, da je vsaka inovacija, katere rezultat je povečano povpraševanje porabnikov, ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja in vpliva na to, da podjetje ostane ali ima možnost vstopa na trg »globalnih igralcev«. Glede inovativnosti Tidd et al. (2005, str. 40-

41) predlagajo, naj bodo inovacije osrednji proces, ki se ukvarja z ustvarjanjem in zagotavljanjem obnove tega, s čimer se podjetje ukvarja (produkti in/ali storitvami). OECD (Oslo Manual, 2005, str. 47) definira inovacijske aktivnosti kot vse znanstvene, tehnološke, organizacijske, finančne in komercialne korake, ki vodijo ali bodo vodili k implementaciji inovacij.

Ne glede na velikost posamezne regije ali države je inovativnost v podjetjih zelo pomembna za razvoj in uspeh gospodarstva. V svetovnem, evropskem in tudi nacionalnem merilu v Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja (MSP) vedno večji delež gospodarstva (v Sloveniji 98,5 %). V rezultatih različnih raziskav (Referenčni model inoviranja, Likar et al., 2011, UMAR, 2012) in raziskovalnih projektov je prikazano, da slovenska podjetja ne glede na velikost niso dovolj inovativna in da je inovativnost slabša, kot prikazujejo najpogosteje uporabljeni statistični kazalci. Ker je cilj inovacij izboljšanje poslovanja podjetij, je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti. Učinki inovacijskih aktivnosti so odvisni od značilnosti podjetja, kot je velikost podjetja, dejavnost podjetja idr., zato želimo raziskati dejavnike, ki vplivajo na izvajanje inovacijske aktivnosti v podjetjih. V ta namen v članku v 4. poglavju predstavljamo rezultate raziskave o inovacijski aktivnosti slovenskih malih in srednje velikih podjetij (MSP). V teoretskih osnovah prispevka pojasnimo: nacionalni inovacijski sistem, metodologijo za raziskovanje inovacijske uspešnosti in inovacijsko aktivnost v EU in Sloveniji. Sledi analiza stanja v Sloveniji in sklepne ugotovitve.

## **2 Nacionalni inovacijski sistem**

Z iskanjem odgovora na vprašanje o dolgoročni rasti posameznega gospodarstva ter posebej z inovacijsko dejavnostjo podjetij so se začeli ukvarjati predstavniki koncepta nacionalnega inovacijskega sistema (NIS), ki ga je definiral OECD v devetdesetih letih 20. stoletja kot »tisti sistem institucij, ki skupaj in posamič prispevajo k razvoju novih tehnologij in v okviru katerega vlade z oblikovanjem in uvajanjem politik vplivajo na inovacijski proces.« NIS je širši pojem od raziskovalno-razvojne politike (imenovana tudi inovacijska politika, znanstveno-tehnološka politika), ki pomeni državno spodbujanje raziskav in razvoja ter predstavlja le del nacionalnega inovacijskega sistema (Jaklič, 2009, str. 179). NIS, ki inovacijo definira kot družbeni proces, v katerem igra vlogo kopica različnih akterjev in njihovo družbeno okolje vključuje pet skupin organizacij, in sicer: podjetja, univerze, raziskovalne inštitute (raziskovalne organizacije), organizacije, ki spodbujajo znanstveno-tehnološki napredek (organizacije za prenos tehnologije, zbornice ...), državo (ministrstva) (Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008, str. 7). Med glavnimi komponentami NIS-a se navajajo organizacije in institucije, ki naj bi zagotavljale stabilnost, nujno za razvojne spremembe. Pomembno vlogo ima institucionalno okolje, kjer relevantni ekonomski agenti medsebojno sodelujejo (Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008, str. 5). Interakcijo podjetja z drugimi podjetji in infrastrukturo znanja Lundvall (2007, str. 102) označi kot jedro sistema inoviranja. V najbolj razvitih državah imajo pomembno vlogo pri razvoju in uporabi novega znanja institucije, ki zagotavljajo podporne storitve in usposobljene ljudi. Tudi v poročilu evropske komisije ugotavljajo (Unija inovacij 2013), da imajo najbolj inovativne države v EU skupne številne prednosti, ki izhajajo iz povezovanja z institucijami. V poročilu navajajo, da prednosti izhajajo iz močnih nacionalnih raziskovalnih in inovacijskih sistemov, kjer imata ključno vlogo podjetniška inovativnost in inovativnost v zelo dobro razvitem visokem šolstvu. Poslovni sektor vseh vodilnih inovatorjk je zelo uspešen pri naložbah v raziskave in razvoj ter pri prijavi patentov, industrija in znanost pa sta med seboj močno povezani. Glede na rezultate analize SWOT (Bučar et al., 2012, str. 99) glavne slabosti slovenskega NIS predstavljajo: na

majhno število sektorjev skoncentrirano vlaganje podjetij v raziskovanje in razvoj (R & R), razdrobljenost in nizka stopnja kooperacije z javnim R & R sektorjem - majhne raziskovalne enote, visok delež R & R in inovacijsko neaktivnih MSP, posebno v storitvenem sektorju.

### 3 Inovacijska uspešnost v EU

Unija inovacij 2013 je poročilo Evropske komisije, oblikovano na osnovi metodologije evropskega točkovnika za inovacije, imenovane Innovation Union Scoreboard (IUS), ki na osnovi kazalnika uspešnosti razvršča države članice EU. Metodologija omogoča primerjalno analizo stanja inovacijske dejavnosti med državami EU (EU-27) ter Hrvaške, Islandije, Makedonije, Norveške, Srbije, Švice, Turčije in tudi 10 globalnih igralcev, kot so ZDA, Japonska in države BRIC. Zajema vrsto indikatorjev za oceno inovacijskih potencialov in učinkov inovacij v posamezni državi, ki omogočajo določanje inovacijske učinkovitosti posamezne države. Razdeljeni so v tri glavne kategorije:

- *inputi*: temeljni gradniki, ki omogočajo inovacije (človeški viri, financiranje in pomoč ter odprti in privlačni raziskovalni sistemi);
- *aktivnosti podjetij*: indikatorji, ki kažejo, kako inovativna so evropska podjetja (naložbe podjetij, povezave in podjetništvo, intelektualni kapital) ter
- *outputi*: indikatorji, ki kažejo, kakšne so prednosti za gospodarstvo kot celoto (inovatorji, gospodarski učinki).

Vsebinske lastnosti posameznih indikatorjev so povezane s kakovostjo delovanja posameznega nacionalnega inovacijskega sistema, spreminjanje njihovih vrednosti pa kaže tudi na razvoj inovacijskega sistema.

Iz rezultatov poročila Unija inovacij 2013 je razvidno, da so rezultati najbolj inovativnih držav (Švedska, Nemčija, Danska in Finska), ki so precej bolj uspešne od povprečja EU, svojo uspešnost pred drugimi državami še povečale. Poudarek poročila o državah, vodilnih inovatorkah, je usmerjen v predstavitev njihovih skupnih prednosti, ki izhajajo iz močnih nacionalnih raziskovalnih in inovacijskih sistemov, ključne vloge podjetniške inovativnosti, inovativnosti v zelo dobro razvitem visokem šolstvu, uspehu poslovnega sektorja vseh vodilnih inovatork pri naložbah v raziskave in razvoj ter pri prijavi patentov, in močni povezanosti med industrijo in znanostjo. Vodilnim državam na področju inovacij sledi skupina držav inovacijskih sledilcev. V to skupino se je po podatkih raziskave European Innovation Scoreboard v konkurenčni primerljivosti inovacijskih dosežkov leta 2011 uvrstila Slovenija, ki pa zelo zaostaja po kazalnikih rasti inovativnih podjetij, po rasti in zaposlovanju v tehnološko intenzivnih panogah, po intenzivnosti uvajanja novih rešitev in proizvodov na trg ter po deležu visokotehnoloških storitev v izvozu. Na osnovi rezultatov raziskave proinno-europe 2011-12 (merjenimi s t. i. Summary innovation Index – SII) lahko inovacijsko in gospodarsko uspešnost Slovenije v evropskem merilu po izkoriščenosti svojih inovacijskih potencialov ocenimo kot podpovprečno, čeprav SII 2010 izpostavlja med prednostmi Slovenije izobraženost prebivalstva in vložke v RR, česar pa v Sloveniji ne znamo izkoristiti in komercializirati (UNU-MERIT, 2011, EU). Iz podatkov poročila UMAR, 2012, vidimo, da Slovenija zaostaja za povprečjem EU-27 po tehnološki zahtevnosti svojega izvoza. Slovenska podjetja delimo med tista, ki so dovolj fleksibilna za hitro prilagajanje tržnim pogojem in sposobna zniževati stroške, so dovolj inovativna za ohranjanje tehnološkega napredka svojih izdelkov in storitev ter so sposobna zagotavljati kakovost, ki jo odjemalci zahtevajo. V drugi skupini pa so tista podjetja, ki tega ne dosegajo (Bratanič, 2013, str. 9).

## 4 Metodologija

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil preučiti, katere aktivnosti in kateri dejavniki so ključni za izvajanje inovacijske aktivnosti v MSP podjetjih v Sloveniji.

Cilji raziskave so bili:

- raziskati, katere aktivnosti izvajajo podjetja z namenom inoviranja,
- raziskati dejavnike, ki kot spodbuda ali kot ovira vplivajo na inovacijsko dejavnost podjetja,
- raziskati vire informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti.

### 4.2 Raziskovalna metoda

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja.

### 4.3 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo majhna in srednja podjetja v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 295 podjetij (10,2 % od 2.897 v raziskavo vključenih podjetij), od tega jih je 195 ustrezno rešilo anketni vprašalnik. Podjetja smo glede na Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, Uradni list RS, št. 65/09) delili na osnovi izpolnjevanja treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Glede na primarno dejavnost je po klasifikaciji SKD v anketi sodelovalo 33,8 % podjetij iz predelovalne dejavnosti, 9,8 % iz informacijske in komunikacijske dejavnosti, 8,3 % iz trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil, 6,8 % iz strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, 6,1 % iz gradbeništva, po 4,5 % iz drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti ter finančne in zavarovalniške dejavnosti. Gostinstvo ter promet in skladiščenje pa sta zastopana v 3,8 %.

### 4.4 Potek zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali v zadnjem tednu avgusta in v prvem tednu septembra 2013 z anonimnim spletnim vprašalnikom, namenjenim direktorjem, menedžerjem in vodjem oziroma drugim zaposlenim v 2.897 podjetjih, katerih naslove smo dobili iz javno dostopnih baz podatkov (AJPES, IBON, IPIS, BIZI) oziroma podatkov, dostopnih na spletnih straneh podjetij.

### 4.5 Opis merskih instrumentov

Z anketnim vprašalnikom smo zbrali naslednje podatke: splošne podatke o podjetjih, podatke o pomenu inovacij in kateri so razlogi zanje, podatke o deležu prihodkov, namenjenih letno za RR, stališča o pomembnosti virov informacij za inovacijsko dejavnost in stališča o tem, ali je na izvajanje inovacijske dejavnosti podjetja v letih 2010-2012 vplival kot ovira ali kot spodbuda posamezen dejavnik.

Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile pri vprašanjih razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

## 5 Rezultati in interpretacija

Da bi podrobneje spoznali inovacijsko aktivnost MSP v Sloveniji v obdobju 2010-2012 smo anketiranim ponudili trditve o aktivnostih v zvezi z inoviranjem. Na osnovi njihovih odgovorov smo ugotovili, da je 71 % podjetij za namen inoviranja pridobila ali izpopolnila stroje, opremo in programsko opremo za proizvodnjo novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov, izboljšanja trženja, organizacije. Malo manj, vendar še vedno več kot dve tretjini, je podjetij (68 %), ki so izvedla notranje raziskave in razvoj z namenom povečati vrednost znanja in ga uporabiti pri razvoju. 66 % podjetij je nagradilo inovativne zaposlene (pohvale, druge nefinančne in finančne nagrade). Najmanjši je bil delež izvedenih inovacijskih aktivnosti, namenjenih za pridobitev drugega zunanjšega znanja in drugih priprav za uvajanje inovacij. Izmed podjetij jih je 38 % pridobilo drugo zunanje znanje z nakupom ali pridobitvijo licenc za patente in nepatentirane izume, strokovno znanje in izkušnje ter druge vrste znanja od drugih podjetij ali organizacij.

Zanimalo nas je, kateri so tisti odločujoči dejavniki, ki kot spodbuda ali kot ovira vplivajo na inovacijsko dejavnost podjetja. V ta namen smo podjetjem ponudili 34 trditev. Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na izvajanje inovacijske aktivnosti, so anketirana podjetja najvišje uvrstila: dejansko podporo vodstva skozi sredstva in aktivnosti (ocena  $\bar{x} = 4,2$ ), zavedanje o pomenu inovacij ( $\bar{x} = 3,9$ ), s povprečno oceno  $\bar{x} = 3,7$  pa informacije o trgih, povpraševanje po inovativnih proizvodih ali storitvah, samostojno inovacijsko strategijo podjetja, strateško usmerjenost in zapisano strategijo podjetja.

V analizi odgovorov so med notranjimi dejavniki kot pomembni spodbujevalci izstopali: dejanska podpora vodstva (skozi sredstva in aktivnosti), samostojna inovacijska strategija podjetja, strateška usmerjenost in zapisana strategija podjetja, sistem izobraževanja in usposabljanja, sistem motiviranja zaposlenih: povprečna ocena, povezanost med trženjem ter raziskavami. Na osnovi rezultatov lahko trdimo, da so notranji dejavniki za slovenska MSP pomembni in spodbujajo inovacijsko aktivnost v podjetju. Pri zunanjih dejavnikih so se v številnih trditvah opredelila nevtralnno (razpoložljivost tehnologij in materialov, infrastruktura, zaščita in uveljavljanje pravic iz intelektualne lastnine, državne podporne institucije, zasebne podporne institucije), pri tem pa dostopa do ustreznih virov financiranja, kot so npr. programi/razpisi/projekti, ki spodbujajo medsebojno sodelovanje podjetij, ne ocenjujejo kot spodbudo. Podjetja so kot pomembne ovire pri izvajanju inovacijske dejavnosti najvišje uvrstila sredstva v njihovem podjetju ali skupini (38 %), stroške za inovacije (35 %) in razpoložljivost kadrov na trgu dela (23 %).

Zanimalo nas je tudi, kateri partnerji/družbeniki so pomembni za sodelovanje pri inovacijski aktivnosti MSP glede na njihovo lokacijo (v Sloveniji, v nekdanji YU, v državah EU – brez Slovenije, v ZDA, v Kitajski ali Indiji, v drugih državah). Glede na izražen majhen delež pomembnih partnerjev/družbenikov za sodelovanje pri inovacijski aktivnosti MSP glede na lokacijo iz ZDA, Kitajske ali Indije ter drugih držav teh rezultatov v tabelo nismo vključili.

*Tabela 1: Partnerji/družbeniki, pomembni za sodelovanje pri inovacijski aktivnosti MSP glede na lokacijo*

	<i>Partnerji v Sloveniji (1) %</i>	<i>Partnerji v nekdanji YU (2) %</i>	<i>Partnerji v državah EU (brez Slovenije) (3) %</i>
Druga podjetja v vaši skupini podjetij.	63	21	48
Dobavitelji opreme, materialov ...	57	11	62
Stranke ali kupci.	74	28	50
Konkurenti ali druga podjetja v vaši panogi.	67	20	49
Svetovalci, komercialni laboratoriji, izvajalci tržnih raziskav ali druge zasebne ustanove za raziskave in razvoj.	76	11	38
Univerze ali druge visokošolske ustanove	88	8	21
Vladne ali javne raziskovalne ustanove.	90	3	17

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

Iz tabele 1 je razvidno, da podjetja pri inovacijski aktivnosti glede na lokacijo pričakovano v največjem deležu sodelujejo s partnerji v Sloveniji, nato s partnerji v državah EU. S partnerji v državah EU je najpomembnejše sodelovanje z dobavitelji opreme, materialov, nato sledi sodelovanje s konkurenti ali drugimi podjetji v panogi. Podjetja so med partnerji v Sloveniji najvišje uvrstila sodelovanje z vladnimi ali javnimi raziskovalnimi ustanovami, univerzami ali drugimi visokošolskimi ustanovami, svetovalci, komercialnimi laboratoriji.

*Tabela 2: Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama viri informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti in vpliv vladnih ali javnih raziskovalnih ustanov, raziskovalnih partnerjev*

<i>Viri informacij</i>		<i>VPLIV vladnih ali javnih raziskovalnih ustanov, raziskovalnih partnerjev</i>
učenje ob raziskovanju, razvoju znotraj vašega podjetja ali skupine podjetij	Pearsonov korelacijski koeficient	,274(**)
	Stopnja tveganja	,002
učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov	Pearsonov korelacijski koeficient	,313(**)
	Stopnja tveganja	,000
učenje iz drugih projektov, ki že potekajo v podjetju	Pearsonov korelacijski koeficient	,275(**)
	Stopnja tveganja	,002
konkurenti ali druga podjetja na vašem področju	Pearsonov korelacijski koeficient	,316(**)
	Stopnja tveganja	,000
svetovalci, komercialni laboratoriji, izvajalci tržnih raziskav ali druge zasebne ustanove za raziskave in razvoj	Pearsonov korelacijski koeficient	,532(**)
	Stopnja tveganja	,000
univerze ali druge visokošolske ustanove	Pearsonov korelacijski koeficient	,749(**)
	Stopnja tveganja	,000
znanstvene revije in komercialne/tehnične publikacije	Pearsonov korelacijski koeficient	,400(**)
	Stopnja tveganja	,000
strokovna združenja in združenja gospodarske panoge	Pearsonov korelacijski koeficient	,535(**)
	Stopnja tveganja	,000
baze podatkov s patentnimi prijavi	Pearsonov korelacijski koeficient	,559(**)
	Stopnja tveganja	,000

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

\*\* Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Korelacijska analiza pokaže, da obstaja povezanost med številnimi viri informacij (notranji, tržni viri, institucionalni in drugi viri), ki vplivajo na to, da se izvaja inovacijska aktivnost v

podjetju, in vplivi oziroma učenjem od vladnih ali javnih raziskovalnih ustanov, raziskovalnih partnerjev. V tabeli 2 so predstavljeni le rezultati, kjer je pozitivna povezanost med spremenljivkami največja. Pozitivna močna povezanost je pri: univerze ali druge visokošolske ustanove ( $r = 0,749$ ,  $p < 0,00$ ), kar pomeni, da univerze ali druge visokošolske ustanove kot vir informacij s povezovanjem z različnimi raziskovalnimi institucijami in raziskovalnimi partnerji pomembno vplivajo na inovacijsko aktivnost v podjetju.

Čeprav so največji pomen za inovacijsko aktivnost podjetja pripisala notranjim raziskavam in razvoju v podjetju, so med partnerji v Sloveniji izpostavila in najvišje uvrstila sodelovanje z vladnimi ali javnimi raziskovalnimi ustanovami, univerzami ali drugimi visokošolskimi ustanovami, svetovalci, komercialnimi laboratoriji. Iz rezultatov korelacijske analize vidimo, da med viri informacij, ki so pomembni za izvajanje inovacijske aktivnosti, in vplivom oziroma učenjem od vladnih ali javnih raziskovalnih ustanov, raziskovalnih partnerjev ob raziskovanju v podjetju, obstaja pozitivna povezanost pri virih informacij, kot so univerze ali druge visokošolske ustanove, strokovna združenja in združenja gospodarske panoge, baze podatkov s patentnimi prijavi ter znanstvene revije in komercialne/tehnične publikacije. Iz tega lahko sklepamo, da podjetja različno sodelovanje z institucijami navzven razumejo v smislu pomembnega dodatnega ali dopolnilnega vira informacij za inovacijsko aktivnost, vendar za strateško pomembne odločitve glede inovacijske aktivnosti dve tretjini podjetij izvaja notranje raziskave in razvoj.

## 6 Zaključek

Poznavanje sedanjih ali bodočih potreb tržišča zahteva spreminjanje in nadgradnjo do sedaj uveljavljenih načinov razmišljanja o tem, kako inovirati, kako oblikovati model inoviranja, kako vključiti inoviranje v strategijo podjetja in tudi kako raziskati pomen inoviranja. Če želijo slovenska podjetja tako kot v razvitih državah inovatorkah EU razširiti zavedanje, da za spodbujanje mednarodne konkurenčnosti na osnovi tehnološkega razvoja, niso dovolj le denarna vlaganja v raziskave in razvoj, ampak tudi struktura institucij, ki znanstvene dosežke učinkovito prenaša v gospodarstvo, bodo morala spremeniti svoje strategije, ki v večini podjetij temeljijo predvsem na notranjih raziskavah in razvoju. Svoje sodelovanje z zunanjimi institucijami bodo slovenska podjetja (kot del njih tudi MSP) morala vključevati ne samo v svojo strategijo, ampak to realizirati v konkretnih projektih s konkretnimi inovacijami, ki upoštevajo potrebe, želje in zahteve kupcev ter so tako za globalni trg prepoznana kot zanimiva. Zavedanje aktivnega sodelovanja morajo »ponotranjiti« vsi akterji NSI, da lahko s tako naravnano aktivnostjo pomagajo slovenskim podjetjem, ki delujejo na hitro se spreminjajočem globalnem trgu. Spodbujanje podjetij k sodelovanju z ostalimi akterji inovacijskega sistema in razmišljanje o tem, kako delujejo najbolj inovativne države v EU, je glede na »majhnost slovenskega gospodarstva« eno od pomembnih in po našem mnenju prioritarnih nalog inovacijske politike.

## LITERATURA

1. Bratanič, J. (2013). Slovenija izgublja bitko s konkurenti. Poslovni dnevnik, str. 9.
2. Bučar, M., Jaklič, A., Udovič, B. (2010). National system of innovation in Slovenia: Electronic book series CIR Analyses. Faculty of social sciences, University of Ljubljana, 149 str. <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/CIR/CIR4National%20System%20of%20Innovation%20in%20Slovenia.pdf>.
3. European Innovation scoreboard 2011 (2012). Bruselj, PRO INNO EUROPE.



4. Inštitut za ekonomska raziskovanja (2008). Študija dobrih praks partnerskega vzpostavljanja gospodarsko razvojne infrastrukture in možnost prenosa le-teh v okvir izvajanja evropske kohezijske politike v Sloveniji (projektna naloga). Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
5. Jaklič, M. (2009). Poslovno okolje in gospodarski razvoj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Likar, B. et al. (2011). Referenčni model inoviranja. Zaključno poročilo.
7. Lundvall, B. (2007). National innovation Systems – Analytical concept and development tool: *Industry and innovation*, 14, št. 1, str. 95–119.
8. Oslo Manual (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data/a joint publication of OECD and Eurostat. 3rd ed. OECD. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
9. Poročilo evropske komisije o kazalniku uspešnosti Unije inovacij za leto 2013 - Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami. Available from: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm).
10. Poročilo o razvoju 2012 (2012). Ljubljana: UMAR. Available from: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2012/PoR\\_2012.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf).
11. Tidd, J., Bessant, J., Keith, P. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 3rd ed. Chichester [etc.]: J. Wiley.
12. UNU-MERIT (2011). <http://www.merit.unu.edu>.
13. Zakon o gospodarskih družbah (2009). Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 – Skl. US in 32/12.

## Obrazovanje i kultura

UDK 37+82:316.7

**KLJUČNE REČI:** obrazovanje, kultura, književnost, kulturni identitet

**POVZETEK** - Autor rada ističe vezu između obrazovanja i kulture u širem društvenom kontekstu. Multikulturalnosti u društvu i školi koja treba da pruži obrazovanje za ceo život, doprinose strana kultura, jezičke komunikacije, kulturne razlike i kvalitetno obrazovanje. Posebnu vrednost predstavlja književno stvaralaštvo kao neraskidivi element opšte kulture i obrazovanja. Naše bavljenje fenomenom kulturnih obrazaca u književnosti potvrđuje se proznim ostvarenjima pisaca Grozdane Olujic i Antoana Sent Egziperija. Dva pisca na različite načine prezentuju svoje kulturne identitete kroz dijaloge junaka, svoje monologe, kratke forme kao što su poslovice, maksime i aforizmi. U njihovim tekstovima oslikan je život viđen sa različitih nivoa i pozicije usmeren na humanizam kao univerzalnu vrednost.

UDC 37+82:316.7

**KEY WORDS:** education, culture, literature, cultural identity  
**ABSTRACT** - The author of this paper emphasises the connection between education and culture in a wider social context. Multiculturalism in society and school which is supposed to provide education for life is contributed by foreign culture, linguistic communication, cultural differences and qualitative education. Special value is given to literary creation as an inseparable element of general culture and education. Our dealing with the phenomenon of cultural patterns in literature will be supported by works of prose by Grozdana Olujic and *Antoine de Saint-Exupéry*. The two writers in different ways present their cultural identities through heroes' dialogues, their own monologues, and short forms such as proverbs, maxims and aphorisms. Their texts reflect the life seen from different levels and the position focused on humanism as a universal value.

### 1 Uvod

Kvalitetno obrazovanje u savremenom društvu ne može se zamisliti bez interdisciplinarnosti u svim segmentima života, rada i razvoja. Dijalog sa kulturama preko odgovarajućih prevoda, omogućava interakciju među njima, čime se postiže razumevanje jezika kulture i obrazovanja saznavanjem o specifičnostima kulturnih domaćaja određene nacije. Razvojne promene bez kojih se obrazovanje pojedinaca i grupe ne bi moglo zamisliti, pod snažnim su uticajima strane kulture, pored domaće, kroz učenje jezika globalizacijskog sistema, pre svega engleskog, ostalih medija i savremenih informacijskih sistema. Tome doprinosi digitalizacija duhovnih dobara, te kulturne razlike i jezička komunikacija postaju deo komunikacije u pronalaženju poslovnih i životnih veza. Opširna literatura o ulozi mas medija u sistemu obrazovanja i kulture, kao i proces multikulturalnog obrazovanja učitelja i onih koji u različitim sferama obrazovanja doprinose unapređivanju obrazovnih sistema i omogućavaju stvaranje i razvijanje kulturnih razlika i jezičke komunikacije.

### 2 Kultura u književnom stvaralaštvu

Uloga kulture u individualnom razvoju pojedinaca, posebno mladih, kako ističe Lav Vigotski u svojim delima psihološke i lingvističke sadržine, kultura nije samo ono što podržava i motiviše razvoj, već je kultura sve ono što stvara razvoj i, dodajemo, omogućava obrazovanje. Naše interesovanje usmereno je ka književnim tekstovima kojima se aktuelizuje složen i raznovrsni znakovni i značenjski sistem određene kulture. Pritom se prepliću vaspitni, obrazovni i kulturni modeli konkretnog društveno-istorijskog okruženja. Ti svetovi kulture uvek su bili, i dalje su, u raskoraku jer su nastajali u različitim uslovima, a težnja je da se sačuva njihova autentičnost i tradicijska kultura. Tome u velikoj meri doprinosi obrazovanje sa motoom da je multikulturalizam dulturno bogatstvo konkretnog naroda koje određuje način života i formiranje stava o vrednostima drugoga.

U književnim deima koja će činiti aplikaciju, preplitanja umetnosti, obrazovanja i kulture funkcionišu u jedinstvu jer se upotrebljena reč u tekstu ne javlja samo kao znak unutrašnje, duhovne energije, već u pripovedanju ili poetskom tehnikom deluje kao ravnopravni član sa autorom. Primeri o kojima će biti reči svojevrsni su dijalozi junaka sa autorima, ukoliko se shvate simbolično-metaforične igre reči i smisla.

Primeri kao ilustracije različitih kultura omogućiće saznanje u kakvom su odnosu velike kulture (u ovom slučaju francuska) prema manjim kao što je srpska. Ovakav način zbližavanja kultura posredstvom obrazovanja, doprinosi uspostavljanju kulturnog dijaloga, prevazilaženja, doskora, stereotipije u shvatanju i razumevanju drugoga. U jeziku informatike mogu se naći sintagme: kulturna integracija, bilateralna kulturna kooperacija i dr. što dovodi do produktivnog odnosa među jezicima i kulturama kao uzvišenim ljudskim potrebama. Ovaj segment dobiće svoje mesto u nastavnom procesu koji, međukulturalnošću, ne samo u učenju stranog jezika, već i čitanjem prevedenih dela putem konkretnih komunikativnih obrazaca, upoznaju stvaralaštvo, istoriju, tradiciju, ukupnu civilizacijsku vrednost. Novica Petković ističe: » ... Nacionalna poezija, ma koliko zavisila od nacionalne kulture, redovno uspeva da se uzdigne do onoga stepena univerzalizacije čovekovoga iskustva gde se različite kulture bratime« (Jezik, književnost, kultura, 2011, str. 97).

Estetska dimenzija jezika i njegova logička struktura doprinose upoznavanju, ili proširivanju saznanja i interesovanja za različite civilizacije i tradicije. Po mislima i rečima Milorada Pavića »jezik je jedna čudesna stvar, a razni jezici, to je još čudesnija stvar. Ne mogu da zamislim svet pre Vavilonske kule, a obožavam ga onakvog kakav je postao posle Vavilonske kule, sa bezbrojnim jezicima. Pa različite kulture, različite religije, tradicije ... To je jedno neizmerno bogatstvo i tu onaj ko ume da gleda i sluša ima šta da nauči« (Šomlo, 1990, str. 23). Po njegovim saznanjima, to neizmerno bogatstvo napaja čoveka, te on postaje deo lepote svemira.

Detinjstvo kao fenomen koji je budio pažnju mnogih književnika javlja se u nizu manifestacija u mislima odraslog čoveka podjednako koliko i deteta. Odraslog čoveka jer u detinjstvu traži one bistre izvore koji su mu život obeležili i usmerili; dete jer su radovanje detinjem dobru, avanture i snovi o životu bitan element življenja koji će u zrelijim godinama probuditi započetu misao. Misli koje se u detinjstvu začnu, kao plamen tinjaju i direktno se odražavaju na čovekov budući rad. Takav je slučaj sa piscem izuzetnog i višeznačnog dela sa filozofsko humanističkom sadržinom, Egziperijem i njegovim Malim princem (Egziperi, 1963), Delo je štampano najpre u Njujorku 1943. godine, a u Francuskoj 1945. sa ilustracijama autora.

Detinjstvo provedeno u porodičnoj kući u Sent Morisu de Romanu u Francuskoj bilo je ispunjeno lepotom, avanturama, snovima i maštom o tome da će, kad odraste, postati pilot. Zavoleo je nebo, to zagonetno prostranstvo, u mislima se pridružio pticama, zverima, oblacima, zvezdama, plavetnilu. Bezmerne širine mamile su mlado biće. Znanja stečena u pilotskoj školi i čitanje literature odvođe mladog Egziperija u životne avanture. Zadovoljstvo da nadleće rodne gradove, da se susreće sa neobičnim ljudima, da pripitomljava životinje istinsko je i živo.

Pisac Egziperi junak je mnogih opasnih događaja i ratova, čuda, izgnanstava. Sve što je osetio, doživeo, zapisao je u vidu dnevnika ili knjige. Njegove knjige o avanturama privlače pažnju čitalaca, a saznanje da je i sam godine 1944. završio kao i neki od njegovih junaka nad

morem, bez traga posle višečasovnog leta u prazno, potvrđuje još jednom svu složenost duhovnog sveta pisca.

Taj specifičan pogled na život, svet, odnose među ljudima, patnje, bolove, duhovne potrebe, pisac iznosi, beleži, opisuje – stvara novi svet viđen srcem u bajci Mali princ. Posle čitanja knjige Mali princ dolazi se do saznanja da to i nije bajka u pravom smislu reči, već savremena fantastična priča sa mnogo značenja i poruka. Značenje bajke je različito za svaku osobu, drukčije za istu osobu u različitim razdobljima i trenucima njegova života. Svako novo čitanje budi novo saznanje o svetu i čoveku. Vraćanje Malom princu predstavlja spremnost čitaoca da stara značenja proširi i zameni novim.

Mali princ kreće u avanture, otkriva svetove koji su vidljivi duhovnim očima i osećaju se srcem. On je junak ove savremene bajke, alegorije i simbolike života koga u realnosti čovek ne može da sretne, prepozna. Upoznaje ga jedino čitanjem njegovih misli. On je narator o događajima iz mašte, ali i dvojniki piščev, jer mudruje o stvarima iz života onako kako to samo pisac takve snage ume. Neobično se javlja, i isto tako zagonetno nestaje. Javlja se sa zvezdama, odlazi zvezdama i sa smehom. Stremljenje visini i prostranstvu simbolizuje širinu sveta koja se ne da zamisliti samo geografski. Lepše je duhovno, misaono proširiti slobodu čoveka i njegovu želju da izbriše i drumske i vazdušne granice.

Pisac je dvojniki malom princu jer otkriva neke svoje avanture iz pilotskog života potkrepljujući ih maštom. On teži da uspostavi vezu sa Malim princem razgovorom, da u ime glavnog junaka pošalje nenametljive poruke detetu i čoveku koji čita njegovo delo. Ukazuje da su duhovni putevi izukršteni, da njima treba hoditi jer »pravo ispred sebe daleko se ne stiže« (Egziperi, 1963, str. 17) kaže Mali princ na početku dela. Legende o nepoznatim i zagonetnim predelima treba proveriti, jer čovek izgrađuje čoveka u sebi – poručuje pisac. Otuda mnogo humanizma u stvaranju Egziperija, nenametljive didaktike, filozofije, astronomije.

Misao pisca nije ograničena za planetu Zemlju. On zamišlja dijalog princa sa ljudima na drugim planetama. Iako živimo na planeti zemlji, ipak je na njoj susret sa ljudima najdramatičniji, najzbuđljiviji zato što i čovek ne poznaje dovoljno srca ljudi i što ne može da otkrije njihove namere i htenja. Nezadovoljstvo Egziperija sopstvenim životom odvodi ga u svetove koji za njega znače, duhovno zadovoljenje i ispunjenje. Zato nije čudo što delo ima svoju višeznačnost.

To potvrđuje čuveni dijalog između Malog princa i lisice. Na poziv Malog princa da se poigra sa lisicom, ona mu odgovara: »Ne mogu da se igram sa tobom. Nisam pripitomljena. Šta to znači pripitomiti? ... Ja tražim prijatelje. Šta to znači pripitomiti? (Ponovljeno pitanje Malog princa ukazuje na značaj odgovora). – Stvoriti veze, najzad, odgovori lisica« (Egziperi, 1963, str. 52). Veze koje u životu imaju velikog značaja, u dijalogu između lisice i Malog princa imaju složen značenjski kontekst. To nisu samo fizičke veze, to su i emotivne, misaone veze koje se ne odnose samo na živa bića već i na fizički svet koji dobija osobine živog bića. Poređenje i personifikacija u daljem toku dijaloga otkrivaju neobičan postupak pisca koji se u drugim bajkama ne manifestuje na takav način: »Tvoja kosa je boje zlata. Biće veličanstveno kada me budeš pripitomio. Žito koje je zlatno podseća me na tebe. I ja ću voleti šum vetra u žitu« (Egziperi, 1963, str. 53).

Kratke rečenice, ali sa više slojeva značenja otkrivaju na indirektan način duboku misao pisca. Mali princ nema vremena da pripitomi lisicu, da je pridobije, upozna – da upozna suštinu

mudrosti koja treba da krasi srce čoveka jer lisica je simbol mudrosti, simbol puta do saznanja o mudrosti. Pripitomiti, pridobiti, osvojiti, ostvariti vezu sa nekim ili sa nečim nije baš lako. Ljudi mogu da upoznaju samo one stvari koje uspeju da pripitome. Tada su im drage i bliske. Ukoliko nemaju vremena i potreba ostaju stranci u svetu. Pisac ide dalje ne dopuštajući da glavni junak tako olako pređe preko određenih stvari, nudi plemenita rešenja sve sa željom da upozna i poveže ljude i svet. Sveopšti humanizam koji mora da rodi klicu ljudskosti kod čoveka vodi u razumevanje, on postaje kao onaj izvor u pustinji koji ne toli žeđ, već hrani srce i dušu.

Iz ovih odlomaka, i iz celog dela, saznaje se piščeva želja da knjigu pročitaju i odrasli, da probude dete i konačno objasne sebi neke jednostavne istine, jer detinjstvo nije izbrisano, ono vaskrsava na prvi pogled iz zaboravljenih pojedinosti, oživljava u isti mah. Ništa na ovom svetu nije nemoguće, kao što se ništa čoveku ne može oduzeti, ako on to ne želi da dâ.

Kroz susret sa Malim princem, pisac prepliće čudesno i tajanstveno, dozvoljava junaku da postavlja pitanja i traži odgovore od odraslih. Ukoliko ih oni nemaju, on odgovara, ali odgovara izuzetno, jer je i sam izuzetan. Sa svojim dubokim unutrašnjim samopouzdanjem korača svojim putem, odgoneta svet iznutra, baš kao što deca odgonetaju svetove bajki. Mali princ uči mnoge stvari od odraslih, shvata životne predstave, ali je nezadovoljan jer ga ljudi nisu naučili ljubavi. One ne ume da voli. Prekor upućen ljudima očigledan je, iako mu lisica govori o pripitomljavanju i stvaranju veza među ljudima. On jedino voli svoju ružu koja je plod njegove duboke privrženosti lepoti i njenom mirisu. Ona rađa jednu novu dužnost i odgovornost: »Ako čovek zavoli stvar, cvet, biće - čovek samo srcem dobro vidi. Suština se očima ne da sagledati ... Bilo da je u pitanju kuća, zvezde ili pustolovina, ono što čini njihovu lepotu - nevidljivo je ... Ono što me najviše uzbuđuje kod ovog Malog usnulog princa to je njegova vernost jednom cvetu, to je slika jedne ruže koja zrači u njemu kao plamen lampe, čak i kad spava« (Egziperi, 1963, str. 56).

Mali princ putuje. Sahara je opasna, zagonetna, bez vode - pustinja. Treba naslutiti, treba srcem osetiti tokove hladnih izvora pod peskom, propratiti, proći kroz iskušenja da bi ostvarenje cilja bilo draže. Mali princ pronalazi vodu. Ona nije samo simbol života i fizičkog postojanja, već duhovna hrana. »Žedan sam te vode, reče Mali princ, daj mi da pijem ... I ja sam razumeo šta je tražio! Podigao sam vedro do njegovih usana. Pio je zatvorenih očiju. Bilo je tiho kao na svečanosti. Ta voda je bila više nego hrana. Ona je proizašla iz hoda po zvezdama, iz pesme čekrka, iz napora mojih ruku. Prijala je srcu kao poklon. Kada sam bio mali, svetlost božićnog drvca, muzika ponoćne službe, blagi osmeh davali su tako mom božićnom poklonu svu njegovu čar ... Oči su slepe. Treba tražiti srcem« (Egziperi, 1963, str. 58).

Srce vidi, oseća, čuje, pulsira za ono što čoveka upućuje u dobro. Srce je simbol psihofizičkog života, protočnik, organ koji daje životvornu tečnost. I voda je, kao i krv, hrana organizmu, tečnost koja krepiti utoliko više što je pustinja sinonim nedostatka vode, sinonim beživotnosti. Borba da se u beživotu ostvari život, mudrost je koja se nastanila u Malom princu. Istine iz života i ličnog iskustva pisac je na maštovit način saopštio čitaocu. Moguć je susret sa Malim princem pri stvarnom samovanju jednog pilota u Sahari jer duhovne ruke žele da uspostave mostove vazдушnim prstima, ali se sve više narušavaju.

Za klasičnu bajku karakterističan je srećan kraj. Za ovu kraj je samo prividno tragičan: s obzirom na to da je Mali princ izuzetna ličnost rođena u piščevoj mašti, maštovito se i završava. Telo Malog princa više nije bilo na pesku. Suviše bi bilo tužno da ovakvo biće

zadesi fizička smrt. Zato se na kraju razleže smeh koji predstavlja nadu u povratak Malog princa. Rastanak je predstavljen simbolično – poetskom slikom: »Gledaćeš noću zvezde. Moja je i suviše mala da bih ti pokazao gde se nalazi. Bolje je ovako. Moja zvezda biće za tebe jedna od zvezda. Volećeš da gledaš sve zvezde. Sve he one biti tvoji prijatelji« (Egziperi, 1963, str. 66).

Mali princ je lepota koja se ne može iskazati jer živi sa čitaocem kao deo ličnosti, kao zadovoljstvo više. Egziperi je uspeo da osvetli duhovne potrebe ljudi bajkovitim sadržajem. Gradeći dijaloge i monologe i utkivajući ih u srž bajke, pisac je ovaplotio lik Malog princa. Misli začete u piscu uspešno su se projektovale kroz aktivnosti glavnog junaka, produžavale su se do životne formule do koje je Mali princ došao. Ona sa resignacijom konstatuje da se život na zemlji među ljudima odvija bez smeha i smisla. Zato se treba boriti za viši smisao življenja, za pronalaženje njegovih suptilnih vrednosti - neprekidno potencira pisac.

Egziperijeva bajka Mali princ ukazala je na nove mogućnosti saopštavanja bajkovitih sadržaja kako kod evropskih, tako i jugoslovenskih i srpskih autora. »*Il u a dans Le Petit Prince un décalage entre le ton d'un recit qui semble s'adresser a de tres jeunes enfants, et le degre d'instruction que requiert la lecture du texte*« (Caradec, 1977, str. 222).

Konstatacija francuskog istoričara Fransoa Karadeka u Istoriji francuske literature za decu potkrepljuje misao o delu Mali princ kao književnom kuriozitetu i nezaobilaznoj lektiri ne samo dece, već i odraslih.

Grozdana Olujić gleda na bajku i govor njenih junaka kao na najosnovniju, i istovremeno, iskonsku čovekovu potrebu da kaže i svojim stvaranjem nadgradi njihov govor. Književnica, zato, proniče u izvorišta narodne mitologije i verovanja, i sve to prepliće savremenim. Ona iznosi svoj stav o tom i potvrđuje da je iznad znanja instinkt, intuicija i mašta.

Ko u bajci Grozdane Olujić može imati ulogu junaka, zavisi od njene sadržine, ali je neminovno da bajka kao prozna vrsta mora imati svog junaka, ili junake sa određenom sferom u kojoj se radnja odvija. Junaci imaju protivnike i pomoćnike i deluju specifično u svakoj situaciji, a čitalac ih upoznaje kroz njihovu govornu komunikaciju.

Svaka bajka, kroz dijalog otvara nove puteve i vidike, daje saznanja o tajnama sveta i filozofiji opstanka, ne samo u realnom, već i imaginarnom svetu. U razgovoru i kroz razgovor, junaci teže sreći, savlađujući nesreće i kaos. Paralelni svetovi radnje i psihologija junaka ispoljavaju se kroz različite vrste dijaloga, kroz scene koje odaju dramu u proznoj vrsti i dramske slike. Junaci u ovoj zbirci bajki iznose svoje mišljenje, a cilj je da se ostvare razlike u mišljenjima, čime se uspostavlja suprotnost i podstiče razgovor.

Dijalogom književnica otkriva značenja duhovnog sveta, ne samo vidljivog, stanja ličnosti, njihov položaj, veze sa istinom i filozofijom, snove i u njima dramu. Moglo bi se reći da se u ovakvim vrstama dijaloga situacije otkrivaju indirektno. U govoru junaci koriste svoje iskustvo, znanje, sposobnosti, mitske osobine, čudesne predmete i pojave. Sve to dovode u vezu sa svetom, a književnica u vezu sa događajima u bajci. Ona se spušta do govora junaka, lovi njihove razgovore, glasne ili polutihe, tajne, gradi scenu na kojoj će se odvijati radnja. Razgovorima se otkrivaju značenja, simboli koje književnica dovodi na pravo mesto kako bi se njima iskazala suština misli junaka, a kroz to i misli čoveka sadašnjosti ili prošlosti.

Dijalog gradi bajku, ističe njene glavne elemente jer svaki junak, učesnik u govoru, upotrebljava svoj jezik: ljudski, vilinski, ptičji, životinjski, jezik predmeta, likova bajki itd.

Posebno mesto dato je ulogama govornika - junaka i slušaoca - junaka. One se stalno i brzo smenjuju, što vodi i doprinosi razvoju radnje, time i dramatičnosti zbivanja.

Razgovori osvajaju junake, kao i njihovi postupci. To se postiže temom razgovora koja je vrlo bitna i ima određeni smisao. Dijalog će biti uspešan ako su učesnici u razgovoru na istoj govornoj ravni. Tokom razgovora mogu se javiti i značenjski preokreti kao posledica prožimanja konteksta. U bajkama se otkrivaju i neizrečene misli koje proističu iz poretka razvoja radnje. Držeći se tih principa, Grozdana Olujić u knjizi bajki nastoji da dijalogom uspostavi izvesnu ravnotežu misli između junaka. Zato, okupljajući više lica oko situacije ili događaja, dramatici daje posebno mesto. Književnica posmatra ljude oko sebe, gradi junake, izmišlja uvek nove likove, oseća ih iznutra, saoseća sa njima. Govori im, upućuje, savetuje. Nikada ih neće kazniti. Oni to čine sami, svesno, ili nesvesno. Slikajući različite sredine, koristeći čudesne toponime, trudi se da otkrije bitno - kroz razgovor najviše, te tako u svojoj mašti oživljava čudesne svetove sa junacima u njima, »hvata« psihologije i zablude likova, kako bi stvorila dramu u kojoj oni igraju za život.

U svakoj bajci junaci imaju formiranu svest o sebi i glasno je kazuju. Književnica koristi poslovice i mudre izreke, ispoljava čežnju za dobrotom, ali najčešće nastaje tuga zbog njene nedostižnosti. Na taj način otkriva da je i bajka živo biće - junak njenih misli. U krajnjoj liniji, spisateljica vodi razgovor u bajci sa bajkom. Razgovarajući, simbolično rečeno, sa svim onim što je u bajci bitno, književnica je usavršava, ukrašava i semantičkim ukrasima i novim idejama o sadržajima. Došli smo do toga da dijalog ima i estetsku funkciju, pored nabrojanih.

Zadržimo se na razotkrivanju značenja dijaloga najpre u bajci Staklareva ljubav. Početak bajke predstavlja sasvim realistički razgovor između oca i sina. Njihova mišljenja su različita: otac je sav okrenut poslu obrade stakla iz egzistencijalnih razloga, dečak - zanesen sjajem i prozirnošću stakla, raznovrsnim figurama, snovima o poslu koji će život učiniti neobičnim. Suprotne psihologije junaka nameću različita mišljenja. Dijalog je završen između oca i sina. Produžava se u mislima dečaka: »Sjaj i prozirnost stakla privlačili su ga više od bilo čega na svetu. U blesku rose video ga je, u bajkama duge, u snu. Čak mu je i potok ličio na neko tečno staklo koje skakuće preko kamenja i negde u daljini pretvara se u stakleno jezero naseljeno prozračnim jezerskim vilama.« Postavljen je problem, treba ga rešiti. Dečak - junak čini pokušaje, razgovara sa predmetima, daje obećanja sebi da će napraviti stakleni cvet prozračniji od mehura sapunice. Upornost i želja da ono što načini bude plod njegovih snova ostvaruju se rano u zoru jedne prekretničke noći: pravi cvet, pticu i devojčicu. Sve to oživljava u njegovoj mašti. Započinje dijalog sa devojčicom od čijeg blještavog sjaja nije mogao gledati. Dijalog sa novostvorenom devojčicom od stakla umešno je komponovan. Najpre devojčica upozorava dečaka da je sve i moguće, i nemoguće, samo treba poverovati u ono što se tvrdi. Prisustvo nevidljive devojčice i razgovor u tajnosti sa njom otkrivaju snagom ljubavi i posvećenosti onome što je stvoreno. Devojčica je pomoćnik, savetnik, sreća, tajna. »Dečak je ćutao i rastao očiju punih nekog tihog, radosnog sjaja«. Kao rezultat najdubljih duhovnih pregnuća devojčice Svetlooke i mladića, nastajali su čarobni i čudesni predmeti. Nastaje preispitivanje u mislima, uz trenutnu jezu: šta ako devojčica ode kao što je došla? Devojčica mu čita strepnju, kao i glas, izričući misao punu iskrenosti: »Ljubav je krhkija od stakla. Za nju je potrebno mnogo strpljenja, mnogo nežnosti.« Opomena otvara nove puteve, ali ih mladić ne vidi. Opsednut je mislima o lepoti predmeta koje je izrađivao od stakla. Književnica prikazuje njihove paralelne psihologije, odnos prema vrednostima života. Sve je manje reči, a mnogo opčinjenosti radom. Trenutak, ili tren neopreznosti u govoru i postupku, ruši sve što je mukom i lepotom urađeno. Gruba reč i postupak, neoprezni razgovor narušili su ravnotežu, odneli su Svetlooku. Ostao je samo vapaj za oproštaj i povratak. Drama je tek

počela: mladić živi u priviđenju i shvata da je to bio samo san. I u snu se priča rađa i ponavlja. Optimizam izvire iz obnavljanja snova i želja. Tiha tuga obavija sve razgovore, i nas čitaoce uvodi u dijalog sa književnicom.

Dok u bajci Staklareva ljubav ima oskudnog dijaloga, u bajci Mirunin ceo razgovor se vodi u više nivoa: u vilinskom svetu, u svetu patuljaka i u svetu vilenjaka. Sve je to konstruisano čvrstom žicom bajke koja se ne prekida od početka do kraja. Dijalog teče iz scene u scenu bajke, podstiče dinamiku, radnja se odvija bajkovitom brzinom. Na početku je postavljena hipoteza: »Velik je i šaren svet. Leteće kako hoće i kuda hoće«. I nemirenje sa postojećim: »Živeti u određenom krugu isto je što i živeti u zatvoru«. Drama je započeta, zaplet je nastao na početku izjavom glavne junakinje vile da želi drugačiji život i svet. Ostali junaci iz vilinskog sveta nisu na istoj značenjsko-jezičkoj ravni sa malom vilom, ne žele da pomognu ostvarenju njenih želja.

Bol zbog spaljenih krila stvorila je nove momente u razvoju radnje: Miruna saznaje da je njen veo čarobni, jer on oživljava sve čega se dotakne. Od tog momenta njen život kreće strmoglavim i zagonetnim stazama. Zapodeva se razgovor sa biljkama, životinjama, predmetima. Sve je najednom počelo da ispoljava znake života i želje da se uspe. Svako ko je kažnjen opominje u razgovoru upornost male vile. Dominira misao: »Moćni ne trpe nepokorne.«

Mala vila želi da promeni svet. To i čini uz kazne i opomene. Nezadovoljstvo postojećim vuče napred, u nove avanture i susrete. Razgovor sa Vilenjakom-samotnjakom otkriva još jednu tajnu da »kamen sreće svako za sebe mora da nađe«. Želje su različite, pa i misli izrečene u pojedinim trenucima. Kazna je neprekidno prisutna, a mala vila prkosi, bori se, buni. Razume sve jezike, obraća se svima, govori u sebi i za sebe. Predoseća i strepi, tuguje i voli. Sve to iskazuje dramatičnim rečima, a književnica dramatičnim scenama. Evo jedne koja osvetljava vezu bajke - narativnog žanra i pozorišnog - dramskog dela:

»Sede Patuljak na začaranu lopatu, pljesnu dlanom o dlan i reče:

Odnesi me do Mirune! Brzo! Brže! Nije stigao ni da zažmuri, a lopata je već bila pored Mirunine kugle.

Aj, kako sjajnog konja imaš! - nasmeja se Miruna, obradovana. - Kako si se usudio da dođeš? Otkuda ti to pitanje? Onaj ko voli uvek će doći.

Neko, ipak, nije došao... Mirunin glas bio je prožet takvim bolom da Patuljak u trenu shvati na koga misli.

Doleteo bi Vilenjak zlatnih krila da može! - Patuljak saže glavu, a mala vila zajeca.

Ubila ga je, znači?

Samo zarobila. Smiri se, Miruna, živ je!«

Dijaloški odlomak otkriva psihologiju začaranih, njihove nevolje i želju vile da se preda širokom i šarenom svetu. Po svemu, oni poseduju ljudske osobine; po zakonitostima bajke - mitske su ličnosti. Književnica uspeva da mnogolike svetove sjedini govorom junaka i govornim akcijama. Melodija koja izbija i ostaje da zvoni govori o njihovoj nepomirljivosti. Reči razgovora su tužne, silne, prekorne kao vetar, kao vatra. U njima ima kontrasta, simboličke boje. Junaci se bolno osmehuju, gorko smeju, iz njihovih očiju svetlucaju suze, njihovim bićima struji nežnost, srca se stežu od bolova, jecaju, saginju glave od tuge, vrište, zaboravljaju nevolje. Iza osećanja junaka titra govor, razgovor, dogovor koji ih upravlja cilju. Zato je i maloj vili dopušteno da zadovolji svoju radoznalost, ostvari zamišljene ciljeve i ode u širine. Podelila je sreću sa svetom.



Dijalog u bajkama G. Olujić obogaćen je tajanstvenim znakovima i simbolima koji bajci daju čudesnu odoru. Svaki predmet, biće ili pojava očekuju i čuju glas. Uzvrćaju glasove, zovu, prizivaju. Čak i u svetu priča u kojima su nicala razna čuda, kao u bajci Zeleni majmun. Glavni junak - dečak, živeo je u svetu priča. „U tim pričama žuborila je voda života, patuljci poklanjali zlatne tanjire, usamljenoj deci dolazile cvetne vile, u snežnoj ribi treperila ljudska duša, letela brda.” Nema jasne granice, sve je java i san je sve. I govor ima svoju cenu: književnica u njega utkiva liriku i filozofiju života. Zato i ima odgovora na misli junaka i glasa devojačkog koji se upliće u grane vrba i zrak mesečine, i priče o detetu rođenom u srebrnoj košuljici, razgovara sa zvezdicama koje su se spustile na zemlju i njihove pesme. Odgovore na jauke junaka daje vodeno ogledalo reke, patuljak objašnjava svoje poreklo, a kamen s kamenom razgovara.

### 3 Zaključak

Pristupom problemu odnosa opšte kulture i književne kulture i obrazovanja istakli smo mogućnosti proširivanja duhovnih sfera putem različitih vidova komunikacije, ponajpre jezikom književnog dela. Isprepletanost raznovrsnih sadržaja kulturnog predstavljanja pojedinca, nacije ili civilizacije u globalnom sistemu dovodi do razmene kulture u cilju postizanja obrazovnih nivoa u zavisnosti od recepcije. Svemu tome doprinosi unapređivanje obrazovnih sistema kroz raznovrsna istraživanja konkretne kulture, čitanje kao neodvojivi proces obrazovanja, kao i mas medija u sistemu kultura.

### LITERATURA

1. Caradek, F. (1977). *Histoire de la littérature enfantine en France*. Paris: Albin Michel.
2. *Culture: in quest of a new paradigm* (2013). Beograd: Filološki fakultet.
3. Eko, U. (1973). *Kultura, informacije, komunikacija*. Beograd.
4. *Jezik, književnost, kultura* (2011). Zbornik radova. Beograd: Institut za književnost i umetnost i Filološki fakultet Univerziteta u Beogradu.
5. Šipka, M. (2006). *Kultura govora*. Novi Sad: Prometej.
6. Smiljković, S. (2005). *Nastava srpskog jezika i književnosti II*. Vranje: Učiteljski fakultet u Vranju.
7. Smiljković, S. (2006). *Autorska bajka*. Vranje: Učiteljski fakultet u Vranju.
8. Šomlo, A. (1990). *Hazari ili obnova vizantijskog romana*. Beograd: BIGZ, SKZ, Narodna knjiga.
9. Vigotski, L. (1975). *Psihologija umetnosti*. Beograd: Nolit.

## Primena SVR modela za procenu volatilnosti berzanskih indeksa zemalja u okruženju

UDK 004.89:336.76

**KLJUČNE REČI:** sistem poslovne inteligencije, SVR model, berzanski indeksi zemalja u okruženju

**POVZETEK** - Sistemi poslovne inteligencije pružaju podršku za odlučivanje i deljenje informacija u složenom i turbulentnom poslovnom okruženju. Primenom poslovne inteligencije potrebne informacije su dostupne u svakom trenutku, najčešće kao istorijske vremenske serije, čime se poboljšava informaciona baza za odlučivanje i smanjuje rizik od pogrešnih odluka u poslovanju. U ovom radu koristimo Support Vector Regression (SVR) za predviđanje volatilnosti berzanskih indeksa i Value-at-Risk (VaR) procenu. Za analizu i modeliranje su korišćene finansijske vremenske serije bazirane na dnevnim tržišnim indeksima berzi u okruženju: Srbija (BELEX), Hrvatska (CROBEX), Slovenija (SBITOP) i Mađarska (BUX). Preliminarna statistička analiza pomenutih serija pokazuje da svi tržišni indeksi odstupaju od pretpostavke normalne distribucije i da je prisutna nelinearnost u podacima, što sugeriše upotrebu nelinearnih alata veštačke inteligencije. U ovom radu koristimo SVR model, primenom alata Oracle Data Miner, na bazi procene petodnevne standardne devijacije. Rezultati modeliranja sugerišu na opravdanost korišćenja pomenutog modela, kao i da su rezultati koji se dobijaju ovakvim modeliranjem na nivou ili bolji od rezultata koji se dobijaju primenom standardnih metoda.

UDC 004.89:336.76

**KEY WORDS:** business intelligence system, SVR model, stock market indexes of neighbouring countries

**ABSTRACT** - Business intelligence systems provide support for decision-making and information sharing in a complex and turbulent business environment. The use of business intelligence makes the necessary information available at any moment, most often as historical time series, which improves the information basis for decision-making and reduces the risk of making poor decisions in business. In this paper, we applied Support Vector Regression (SVR) for forecasting the volatility of stock market indexes and the Value-at-Risk (VaR) assessment. The analysis and modelling are based on financial time series founded on daily stock market indexes in neighbouring countries: Serbia (BELEX), Croatia (CROBEX), Slovenia (SBITOP) and Hungary (BUX). The preliminary statistical analysis of the aforementioned series shows that all the market indexes deviate from the assumption of normal distribution, and that there is nonlinearity in the data, which suggests the use of nonlinear tools of artificial intelligence. In this paper, the SVR model is applied using the Oracle Data Miner tool, based on the assessment of a five-day standard deviation. The results of modelling suggest that the use of the aforementioned models is justified, as well as the results obtained by such modelling are the same or even better than the results obtained by the use of standard methods.

### 1 Uvod

Poslednjih godina najširu primenu imali su modeli koji su koristili tehnike rudarenja podataka (data mining) za predviđanje prinosa i volatilnosti, odnosno za modeliranje finansijskih vremenskih serija. Modeli koji su imali najširu primenu koriste veštačke neuronske mreže (artificial neural networks, ANN). Prednosti koje donosi njihova primena ogledaju se pre svega u mogućnosti univerzalne aproksimacije nelinearnim funkcijama, naročito bez prethodnih pretpostavki o svojstvima podataka (Hornik et al., 1989). Danas su naročito popularni postali modeli koji koriste Support Vector Machine (SVM) algoritam. SVM je posebna klasa ANN algoritama koju je razvio Vapnik (Vapnik, 1995, Vapnik et al., 1997). Prednost SVM u odnosu na tradicionalnu ANN je ta da SVM implementira princip minimiziranja strukturnog rizika, dok ANN minimizira grešku predviđanja nad podacima za učenje. Usled toga SVM obično daje bolje rezultate predviđanja u odnosu na ANN (Tay and Lijuan, 2001; Sansom et al., 2003, Huang et al., 2004, Shin et al., 2005, Huang et al., 2005, Chen et al., 2006). SVM je prvobitno razvijena za probleme klasifikacije, ali se uspešno koristi i za probleme regresije. Gavrishchaka i Ganguli (2003) su koristili SVM da predvide volatilnost deviznog kursa, i pokazali da SVM postiže bolje rezultate u odnosu na GARCH model.

U ovom radu prikazaćemo primenu Oracle Data Miner alata baziranog na SVR. Primenom ovog alata predvideli smo buduću volatilitnost SBITOP, BELEX15, CROBEX, BUX indeksa. Rezultati predviđanja koriste se kao osnova za procenu vrednosti rizika VaR parametarskog modela. Izvršeno je poređenje generisanog modela sa standardnim parametarskim VaR-om baziranim na GARCH modelima za predviđanje volatilitnosti.

Ovaj rad je organizovan u sledeće celine: drugi deo pruža uvod primeni SVR teorije kroz Oracle Data Miner alat. U trećem delu prikazana je analiza vremenskih serija navedenih indeksa. Metodologija istraživanja baziranog na SVR koje je implementirano za procenu VaR opisana je u četvrtom delu. U petom delu predstavljeni su rezultati istraživanja, dok su zaključci izneti u šestom delu.

## 2 Oracle DM i SVM alati

Tehnike rudarenja podataka (Data mining, DM) koriste sofisticirane matematičke algoritme za otkrivanje šablona u podacima i predviđanje budućih događaja na osnovu velikih skupova podataka. Kao rezultat DM procesa dobijaju se modeli koji se koriste za rudarenje novih podataka, za otkrivanje verovatnoće budućih ishoda, kao i odgovarajućih pravila koja određuju potrebne uslove da bi se neki ishod ostvario. Ovaj process se često naziva i otkrivanje znanja u podacima (Knowledge Discovery in Data, KDD).

DM process pruža odgovore na kompleksna pitanja kada rezultati koje daju analiza podataka, upiti i tehnike izveštavanja nisu dovoljno dobri. DM algoritmi obično zahtevaju velike količine podataka za kreiranje kvalitetnih modela i otkrivanje šablona, skrivenih informacija ili veza između podataka. DM algoritmi su veoma osetljivi na probleme sa podacima kao što su vrednosti koje nedostaju, vrednosti koje značajno odstupaju od ostalih vrednosti u setu podataka, način kodiranja podataka kao i vrednosti koje su uključene ili isključene iz datog seta podataka. Proces rudarenja podataka zahteva dobro uvežbanog stručnjaka koji mora da razume problem i podatke koji se koriste za generisanje modela, kako bi pravilno interpretirao rezultate koji se dobijaju primenom modela.

Rudarenje podataka je implementirano kroz Oracle Data Miner alat u okviru baze podataka, čime se maksimizira skalabilnost i efikasnije koriste resursi sistema. Implementacija u okviru baze nudi niz prednosti kao što su poboljšana bezbednost, smanjena mogućnost grešaka zbog prenosa iz originalne baze, kao i lakša priprema podataka i administracija. Kako su podaci u istoj bazi proces rudarenja može da pristupi trenutnim i relevantnim podacima. Oracle baza nudi niz prednosti kao što su napredna statistička analiza, onlajn analitička obrada (OLAP) i poslovna inteligencija (Stackowiak et al., 2007).

Oracle Data Mining podržava bar po jedan algoritam za svaku funkciju rudarenja podataka. Za neke funkcije na raspolaganju je nekoliko algoritama, tako da postoji mogućnost izbora najpogodnijeg algoritma za konkretan problem. Kod nadgledanog učenja na raspolaganju su stabla odlučivanja, generalizovani linerni modeli, Bajezijanska klasifikacija ili SVM klasifikacija i regresija. Kod nenadgledanog učenja podržano je više algoritama za klasifikaciju, regresiju, izdvajanje bitnih karakteristika, detekciju anomalija i klasterovanje.

Izbor algoritma zahteva kreiranje više modela, i izbor parametara za najbolje rezultate. To je process koji zahteva dosta vremena i resursa, ali dobro razumevanje problema koji se rešava. Grafički interfejs pruža odličnu podršku u svim fazama kreiranja i testiranja modela.

Support Vector Machines (SVM) je efikasna tehnika DM-a. Neke studije su nedavno pokazale da upotreba SVM daje bolje rezultate u odnosu na tradicionalne algoritme kao što su stabla odlučivanja, neuronske mreže ili Bajesijanski pristup.

Teorijske osnove SVM-a su bazirane na Vapnik-Chervonenkis (VC) teoriji (Vapnik, 1995, Vapnik et al., 1997). SVM implementira princip minimiziranja strukturnog rizika, dok ANN minimizira grešku predviđanja nad podacima za učenje. Kod SVR-a je minimizirana gornja granica greške generalizacije u odnosu na ERM koji minimizira grešku nad podacima za učenje. Na taj način se izbegava preterano učenje i fitovanje modela, čime se postiže bolje predviđanje i generalizacija modela na nove podatke. U procesu kreiranja modela, tačnije »treniranju«, regresioni algoritmi predviđaju ciljnu vrednost kao funkciju prediktora za svaki podataka u skupu za učenje. Relacije između ciljne vrednosti i prediktora se oblikuju u model, koji se zatim može primeniti nad novim skupom podataka čije ciljne vrednosti nisu poznate.

SVM model uči linearnu regresionu funkciju. U slučaju linearne kernel funkcije linearna funkcija je definisana nad originalnim podacima. Ukoliko se koristi nelinearna kernel funkcija ulazni vektori se najpre transformišu u višedimenzionalni prostor, a zatim se u novom prostoru rešava linearni klasifikacioni problem kreiranjem optimalne hiper-ravni. U novom prostoru se dakle kreira linearni model koji predstavlja nelinearno odlučivanje u originalnom prostoru. (Milenova et al., 2008)

SVM je veoma zavisna od izdvajanja podskupa podataka za učenje, koji služe kao vektor podrške, i koji predstavljaju stabilnu karakteristiku podataka.

SVM regresija koristi  $\epsilon$ -neosetljivu funkciju gubitaka, što znači da funkcija gubitaka ignoriše greške za predviđene vrednosti čije su prave vrednosti unutar zadate distance. Sva predviđanja unutar granice definisane epsilon parametrom ne smatraju se greškama (Milenova et al., 2008).

### **3 Uzorak i statistička analiza**

#### *3.1 Uzorak*

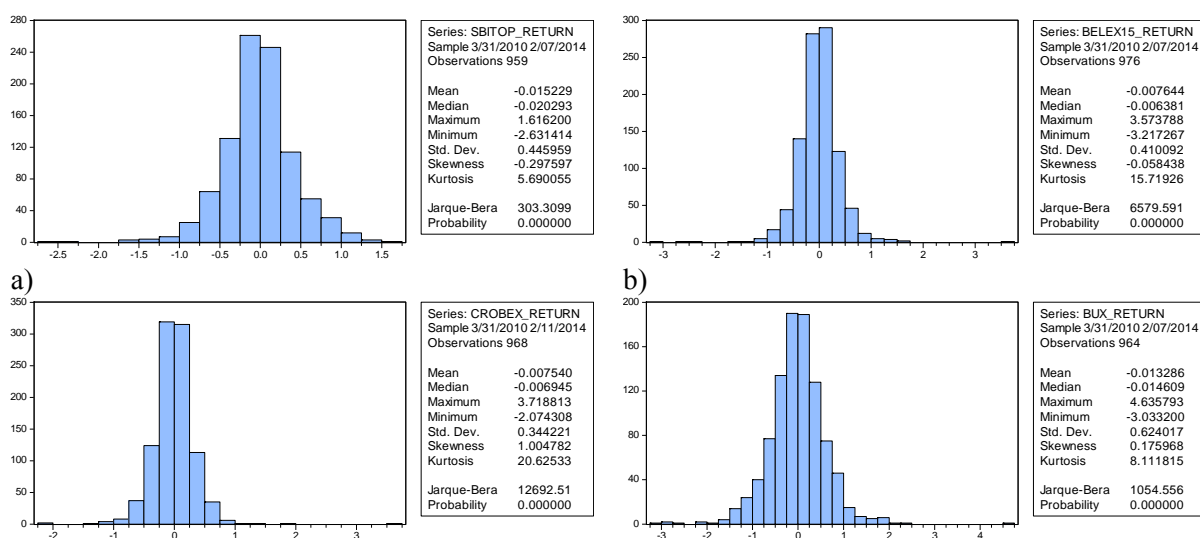
U ovom istraživanju korišćene su finansijske vremenske serije logaritamskih prinosa berzanskih indeksa Slovenije, Srbije, Hrvatske i Mađarske u periodu od 31. 3. 2010. do 7. 2. 2014. godine. Za tržište kapitala Slovenije korišćen je SBITOP indeks (959 podataka), za tržište kapitala Srbije korišćen je BELEX15 indeks (976 podataka), za tržište kapitala Hrvatske korišćen je CROBEX indeks (968 podataka), a za tržište kapitala Mađarske BUX indeks (964 podataka).

Empirijska analiza osobina izabranih finansijskih serija izvršena je u softverskim paketima Eviews, R i MATLAB, sa statističkim alatima (Statistics Toolbox™), alatima za analizu finansijskih vremenskih serija (Financial Toolbox™) i ekonometrijskim alatima (Econometrics Toolbox™).

Na Slici 1 prikazana je deskriptivna statistika i histogrami izabranih finansijskih serija. Srednja vrednost svih finansijskih serija je negativna, ali ne odstupa značajno od nule. Mere disperzije imaju za cilj da otkriju varijabilitet uzorka. Uzimajući standardnu devijaciju kao jednu od mera disperzije, BUX indeks pokazao je najveći varijabilitet dok je disperzija

CROBEX-a najniža. Prinosi na indekse CROBEX i BUX imaju pozitivno asimetričan raspored, što treba da ukaže na činjenicu da je u posmatranom vremenskom periodu kod ovih akcija češće dolazilo do rasta cena i povećanja prinosa, nego do njihovog pada. Nasuprot tome, SBITOP i BELEX15 indeks karakteriše negativno asimetričan raspored. Na osnovu koeficijenta spljoštenosti (kurtosis), posmatrane vremenske serije karakterišu „debeli repovi“, što može biti posledica velikih oscilacija u ceni akcija usled pojave ekstremnih događaja, kako pozitivnih, tako i negativnih. Na osnovu izvršenih testova o normalnosti distribucije prinosa (Jarque-Bera, Kolmogorov-Smirnov) za interval poverenja od 99 %, sve posmatrane serije značajno odstupaju od normalne distribucije prinosa, odnosno, ekstremni događaji mnogo češće javljaju nego što se očekuje po normalnoj raspodeli. Ljung-Box Q-test potvrđuje da sve serije imaju značajnu autokorelaciju apsolutne vrednosti prinosa i kvadrata prinosa. Zbog ograničenja u obimu rada rezultati ovih testova nisu prikazani (više: Radović i Jovanović, 2013).

Slika 1: Histogram logaritamskog prinosa i deskriptivna statistika: a) SBITOP, b) BELEX15, c) Crobex, d) BUX



Rezultati Engellovog ARCH testa za date vremenske serije prikazani su u Tabeli 1 i pokazuju značajna odstupanja od kritične vrednosti, pa se može potvrditi pretpostavka o postojanju autokorelacije volatilnosti. Izuzetak je CROBEX indeks koji u posmatranom periodu ne pokazuje značajnu autokorelaciju volatilnosti, međutim u nekim ranijim istraživanjima sprovedenim nad ovim indeksom u drugom vremenskom periodu prinosi i ovog indeksa imaju visok nivo autokorelacije volatilnosti prinosa (Radović i Jovanović, 2013). Ove karakteristike su zajedničke svim tržištima u razvoju (Žiković, 2007).

Tabela 1: Rezultati ARCH testova volatilnosti normalizovanog logaritamskog prinosa izabranih finansijskih vremenskih serija (Docnja (lag) = 5)

	ARCH (5%) (CV=11.07050)	
	Test statistika	p-vrednost
Sbitop	71.44514	0.0000
Belex	339.23188	0.0000
Crobex	7.88363	0.16277
Bux	60.38013	0.0000

Tabela 2: BDS test logaritamskog prinosa berzanskih indeksa (Dimension=5)

	BDS Statistic	Std. Error	z-Statistic	Prob.
SBITOP	0.008932	0.001005	8.888820	0.0000
Belex15	0.014962	0.001380	10.83808	0.0000
Crobex	0.009002	0.001103	8.159827	0.0000
BUX	0.006106	0.000947	6.444734	0.0000

### 3.2 Metodologija istraživanja

Vrednost pod rizikom (engl. Value-at-Risk - VaR) je relativno jednostavan, statistički metod za vrednovanje tržišnog rizika. Ukoliko se pretpostavi da formirani portfolio berzanskih indeksa zadržava inicijalno postavljenu strukturu tokom celokupnog posmatranog perioda, primenom ovog metoda obračunava se maksimalni gubitak za dati nivo pouzdanosti, koji investitor može ostvariti usled promene vrednosti odabranih tržišnih varijabli. Regulatornim okvirima Basel III i Solvency II VaR je predložen kao mera tržišnog, ali i drugih vrsta rizika sa kojima se ove finansijske institucije suočavaju. U ovom radu, autori će proceniti tržišni rizik koristeći Oracle SVM alate.

Na podatke u in-sample primenjeni su različiti metodi VaR, koji su, zatim, testirani na podacima u out-sample delu uzorka. U ranijim istraživanjima (Radović, Marinković, Stanković, 2011) pokazano je da VaR model koji se bazira na ARMA-GARCH modelu volatilnosti daje bolje rezultate u poredjenju sa rezultatima dobijenim istorijskom simulacijom i Monte Carlo simulacijom. Pored toga, u ranijem istraživanju (Stanković et al, 2012), autori pokazuju da se Oracle SVM pristup pokazao kao bolji od korišćenja standardnih alata poput ARMA-GARCH.

Primena SVR se zasniva na pretpostavci da se volatilnost prinosa može prikazati kao nelinearna fukcija prinosa, apsolutne vrednosti prinosa i prethodnih procena volatilnosti postmatranih finansijskih serija. U ovom radu, volatilnost se obračunava primenom sledeće formule:

$$\sigma_{t+1} = f(r_t, |r_t|, |r_{t-1}|, r_t^2, r_{t-1}^2, \sigma_{10}, \sigma_{25}, \sigma_{50}, \sigma_{250}) \quad (1)$$

gde upotrebljeni simboli označavaju:  $r_t$  – prinos,  $|r_t|$  - apsolutna vrednost prinosa,  $r_t^2$  – kvadrat prinosa,  $\sigma$  – prosečna standardna devijacija za 10, 25, 50, 250 dana.

Navedena formula implementirana je u predviđanju prosečne petodnevne standardne devijacije kao mere volatilnosti primenom SVR na sledeći način:

$$SVM_{std5} = \sigma_{5,t+1} = f(r_t, |r_t|, |r_{t-1}|, r_t^2, r_{t-1}^2, \sigma_{10}, \sigma_{25}, \sigma_{50}, \sigma_{250}) \quad (2)$$

Prilikom definisanja SVM (SVR) modela u ovom istraživanju nisu definisani optimalni nivoi parametara, kao što su C i kernel parametri, već su korišćene standardne vrednosti postavljene u Oracle DM. Autori su koristili Gaussian kernel funkciju i sistemski definisane vrednosti za toleranciju, epsilon i standardnu devijaciju. Ovi parametri se uobičajeno definišu kompleksnim analizama u iterativnom procesu definisanja i testiranja modela. Kako vrednosti ovih parametara mogu značajno uticati na kvalitet predviđanja, budući pravci istraživanja kretaće se ka unapređenju predloženog SVR modela adekvatnijim procenama parametara.

### 3.3 Rezultati i diskusija

Za sve finansijske serije, korišćeni Oracle SVM Std5 RM VaR prvo je obučavan na početnom skupu podataka (in-sample) (od 31. 3. 2010 do 5. 2. 2013), a potom testiran (out-sample) za poslednjih 250 dana (6. 2. 2013 do 7. 2. 2014). Rezultati izračunatih VaR vrednosti za 90, 95 i 99 procentni interval poverenja prikazani su u Tabeli 3. Pored toga, u istoj tabeli su date vrednosti apsolutne greške između predviđene vrednosti i stvarne vrednosti - MAE (mean absolute error). Rezultati pokazuju da model daje najbolje rezultate za CROBEX indeks po MAE kriterijumu i po prosečnoj vrednosti procenjenog VaR-a.

Table 3: Average VaR values and MAE at 90, 95 and 99% confidence levels, for VaR models.

	Average VaR / MAE		
	90 %	95 %	99 %
SBITOP	-0.49314 (0.65352)	-0.63294 (0.86786)	-0.89518 (1.42033)
Belex15	-0.33226 (0.48494)	-0.42645 (0.64531)	-0.60313 (1.01588)
Crobex	-0.30729 (0.41536)	-0.39440 (0.59287)	-0.55781 (0.97867)
BUX	-0.52903 (0.70078)	-0.67900 (0.93220)	-0.96032 (1.55738)

Da bi se identifikovao metod koji je prihvatljiv i sa aspekta regulatornih okvira, autori su testirali predloženi model VaR primenom Kupiec testa at 5 % significance level. Vrednosti VaR su procenjene primenom pokretnog prozora i predviđanjem za jedan period unapred. Testiranje modela je sprovedeno na out-sample delu uzorka tako što su rezultati dobijeni predviđanjem poređeni sa stvarnim podacima. Rezultati Kupiec testa prikazani su u Tabeli 5.

Tabela 4: Rezultati Kupiec testa za 90, 95 i 99 % interval poverenja

	Kupiec test		
	90 %	95 %	99 %
SBITOP	+	+	+
	(23)	(12)	(1)
Belex15	+	+	-
	(24)	(12)	(7)
Crobex	+	+	+
	(20)	(7)	(0)
BUX	+	+	+
	(29)	(14)	(1)

Rezultati Kupiec testa pokazuju da se metoda Oracle Std5 RM-SVM može koristiti za procenu VaR vrednosti na svim izabranim finansijskim serijama. Izuzetak je Belex15 indeks na 99 % intervalu poverenja. Ponovo, autori su u ranijim radovima (Stanković et al., 2012) pokazali da je metod prihvatljiv za Belex15 ali na drugoj testiranoj vremenskoj seriji.

Neuspeh modela uzrokovan je ekstremnim promenama Belex15 indeksa u danima 17. 6., 20. 6., i 25. 6. 2013. Najbolje rezultate model je pokazao za Crobex indeks.

## 4 Zaključak

Modeliranje VaR-a izuzetno je važno zapravlilnu alokaciju kapitala i zakonska je obaveza finansijskih institucija u proceni rezervi. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da se alati paketa Oracle DataMining-a zasnovani na Support Vector Machine (Oracle SVM) mogu uspešno koristiti u proceni VaR vrednosti na tržištima kapitala Slovenije, Hrvatske, Srbije i Mađarske. Uzimajući u obzir da se ovakvi modeli baziraju na alatima veštačke inteligencije i učenju (prolalaženju) obrazaca iz prošlosti, njihova primena je uspešnija na razvijenijim tržištima gde se »storija ponavlja«.

Za analizu su korišćeni standardni parametri SVM algoritma. Preciznije podešavanje parametara, kroz niz simulacija, omogućilo bi bolje rezultate simulacija, što je mogućnost za dodatno poboljšanje modela. Postignuti rezultati pokazuju da je SVM uspešna alternativa za predviđanje volatilnosti finansijskih vremenskih serija.

Oracle SVM implementacija omogućava da i korisnici sa ograničenim poznavanjem alata za rudarenje podataka unaprede predviđanje. Ipak, napredna primena SVM alata zahteva dodatno empirijsko istraživanje, naprednije računarske resurse, kao i veće iskustvo korisnika.

## LITERATURA

1. Chen, W. H., Jen-Ying, S., Soushan, W. U. (2006). Comparison of support vector machines and back propagation neural networks in forecasting the six major Asian stock markets. *Int. J. Electron. Finan.*, 1, str. 49-67.
2. Milenova, B., Yarmus, J., Campos, M. (2008). SVM in Oracle Database 10g: Removing the barriers to widespread adoption of support vector machines. Spletna stran: <http://www.oracle.com/technetwork/database/options/advanced-analytics/odm/overview/support-vector-machines-paper-1205-129825.pdf>.
3. Radović, O., Jovanović, R. (2013). Empirijske osobine berzanskih indeksa Srbije, Hrvatske i Mađarske. V: *Antikrizne politike i postkrizni procesi: izazovi ekonomske nauke*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 115-132.
4. Radović, O., Marinković, S., Stanković, J. (2011). Serbian capital market during and after the crisis – VaR estimation of a hypothetical portfolio. V: *Challenges of Europe: Growth and competitiveness – reversing the trends*. Split, Croatia, str. 627-645.
5. Stanković, J., Stanković, J., Radović, O. (2012). Using Oracle Data Miner for financial time series forecasting. V: *Serbia and the European Union*. Niš: Ekonomski fakultet Niš, str. 97-110.
6. Tay, F. E. H., Lijuan, C. (2001). Application of support vector machines in financial time series forecasting. *Omega*, 29, str. 309-317.
7. Vapnik, V. N. (1995). *The nature of statistical learning theory*. New York: Springer.
8. Vapnik, V., Golowich, S., Smola, A. (1997). Support vector method for function approximation, regression estimation, and signal processing. V: *Mozer, M., Jordan, M. and Petsche, T., (eds.). Advances in neural information.*



## Komunikacione kompetencije učenika i socijalno okruženje

UDK 005.57-057.874

**KLJUČNE REČI:** komunikacija, kompetencije, učenik, književni tekst, socijalno okruženje

**POVZETEK** - Savremeno društvo u uslovima globalizacije zahteva pojedinca sa izrazito razvijenim komunikacionim kompetencijama. U radu ističemo značaj razvijenosti komunikacionih kompetencija učenika za njegov dalji razvoj i uspostavljanje uspešne saradnje sa drugima, jer samo »lepa reč gvozdена vrata otvara«. Komunikacione kompetencije značajno doprinose razvijanju drugih ključnih kompetencija pojedinca važnih za suživot i dalje obrazovanje. Književni tekst kao poseban umetnički sadržaj važan je podsticaj razvoju komunikacionih kompetencija učenika, ali često i »most« za uspostavljanje uspešne komunikacije sa drugima. Učenik koji je vaspitavan na primeru vrednih književnih dela lako uspostavlja uspešnu komunikaciju sa drugima i »gradi« humano, pozitivno i progresivno socijalno okruženje neophodno za prosperitet svakog društva.

UDC 005.57-057.874

**KEY WORDS:** communication, competencies, student, literary text, social environment

**ABSTRACT** - Under conditions of globalisation, a modern society requires an individual with extremely developed communication competencies. In this paper, the author emphasises the importance of the level of development of the student's communication competencies for their further development and the establishment of a successful cooperation with others, because only 'a kind word opens even the iron doors'. Communication competencies significantly contribute to the development of other key competencies of an individual that are important for coexistence and further education. A literary text as special artistic content is an important stimulus for the development of communication competencies of students, but it is very often a 'bridge' that provides successful communication with others. A student who was brought up by the example of valuable literary creations easily communicates with others and 'builds' a human, positive and progressive social environment necessary for the prosperity of every society.

### 1 Uvod

Komunikacija kao dinamičan sistem razmene reči, emocija, misli i drugih vidova verbalnih i neverbalnih poruka, jedinstveni je planetarni fenomen koji je budan 24 časa i svaki naredni (Keверeski i Starc, 2011, str. 14). Etimološki koren reči komunikacija, u latinskom *communis*, u osnovi znači učiniti opštim, zajedničkim, što je koren od dva pojma koji su tesno povezani sa komunikacijom, a to je »zajedništvo« i »zajednica«. Osnovna karakteristika komunikacije shvaćene na ovaj način jeste interakcija između dve ili više osoba jedne zajednice pri čemu svaka od njih to zajedničko opštenje doživljava kao priyatnost, zadovoljstvo, ispunjenost, samopotvrđivanje izražavanjem ličnog stava o određenom problemu ili pojavi.

U svakodnevnom životu komunikacija predstavlja ključnu operaciju u sporazumevanju među ljudima, odnosno mehanizam pomoću koga pojedinac izražava svoje potrebe, stavove i mišljenje, i time uspostavlja socijalne odnose sa okolinom. U društvu savremenih nastavnih tehnologija i elektronskih medija mladi imaju sve manje razvijene komunikacione kompetencije i sve teže uspostavljaju odnos sa sredinom. Veliku vrednost u prevazilaženju toga ima pedagoška komunikacija, jer dobra komunikacija između vaspitača / učitelja i dece / učenika, kao i među njima samima, jeste temelj svih kasnijih odnosa u grupi.

Komunikacione kompetencije po svojoj prirodi su integrativni deo najvećeg broja kompetencija savremenog čoveka. Zato je razvijanje ovih kompetencija i rad na njima jedan od veoma važnih vaspitno-obrazovnih zadataka savremene škole, posebno nastave književnosti. Ove kompetencije su po svojoj prirodi višedimenzionalne i povezane sa drugim kompetencijama i aspektima razvoja ličnosti. Istovremeno su »ciljevi kojima se teži, ishodi procesa razvoja drugih sposobnosti i dimenzija ličnosti, ali i osnova za razvoj svih sposobnosti koje su sa njima povezane« (Jovanović, 2007, str. 68).

Imajući u vidu činjenicu da se ove kompetencije mogu vaspitavati pokazaćemo na primerima odabranih književnih dela mogućnosti za integralni razvoj učenika kroz negovanje komunikacionih kompetencija, kritičkog mišljenja, etičnosti, duhovnosti, formiranja sistema pravih vrednosti, razvijanja osećanja socijalne odgovornosti i drugih važnih aspekata složene ličnosti.

### *Važnost komunikacionih kompetencija u uslovima globalizacije*

U osnovi dobrog govora leži snažna misao, a za razvoj mišljenja učenika u nastavi podjednako je važan način usvajanja novih sadržaja, kao i vrsta i njihov karakter. Analiza stanja u našim školama pokazuje da je »još uvek dominantna jednosmerna komunikacija« (Keverski, 2011, str. 523). Međutim, brojni autori (Charles Cooley, Herbert Mead i Harry Stack Sullivan) veliki značaj pridaju interpersonalnoj komunikaciji ističući da se ličnost svestrano razvija samo u interakciji sa drugima. Misaona aktivizacija učenika u nastavi jedan je od prioritarnih zadataka svake dobre škole. Savremena škola i produktivna nastava književnosti dobra su prilika za razvoj mišljenja, kako stvaralačkog, tako i kritičkog, a time i razvoj dobrog govora. Valjanim nastavnim podsticanjem u radu na književnim tekstovima nastavnik može značajno da poboljša govornu komunikaciju među učenicima, da razvije njihove govorne kompetencije i time ih osposobi za uspostavljanje dobrih socijalnih odnosa u okruženju.

Još je veliki grčki filozof Sokrat, zagovornik i tvorac dijaloške metode koja je u osnovi verbalne komunikacije, bio primer učitelja koji svojim načinom komunikacije sa učenicima uspeva da maksimalno misaono angažuje njihov duh kako bi u tom činu komuniciranja preporodili sebe i duhovno se uzdigli. Neposrednim traganjem, zajedno sa svojim sagovornicima, bez da nameće svoje mišljenje i drži duge monologe, pravilnim i vešt看im usmeravanjem njihovog uma dobro formulisanim pitanjima Sokrat je uspevao da ih podstakne na samokritičko mišljenje, da u njima probudi težnju za saznanjem, pomogne im da sami dođu do istine iskažu je na sebi svojstven način.

Komunikaciju je i Platon u svojoj Akademiji koristio za pravilno »vođenje i vaspitanje« duše od koje zavisi i odnos prema drugima i drugačijima. U prilog tome ide i Jaspersova misao da »čovек upoznaje sebe samo pomoću drugog čoveka, a nikada isključivo znanjem« (Jaspers 1987, str. 142).

O važnosti komunikacionih kompetencija za društvo danas govore brojna istraživanja i nacionalne strategije u razvijenim zemljama sveta koje nastavljaju sa podizanjem svesti o značaju dobro razvijenih kompetencija pismenosti i komunikacionih kompetencija kako na maternjem, tako i na stranom jeziku. Osam ključnih kompetencija koje su definisane na nivou EU, a predstavljaju kombinaciju znanja, veština i stavova koji su potrebni za lično ispunjenje i razvoj, socijalnu uključenost i zapošljavanje su:

- komunikacija na materinjem jeziku;
- komunikacija na stranim jezicima;
- matematička kompetencija i osnovne kompetencije iz nauke i tehnologije;
- digitalna kompetencija;
- sposobnost učenja;
- socijalne i građanske kompetencije;
- smisao za inicijativu i preduzetništvo;
- kulturološka osveštenost i izražavanje ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/145HR.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/145HR.pdf)).

Na prostoru Balkana pre nekoliko godina (2010), u saradnji sa Ministarstvom omladine i sporta Republike Srbije, pokrenut je i regionalni projekat pod nazivom Mladi i ključne kompetencije kao temelj za EU integracije čiji je cilj podizanje svesti o važnosti razvoja ključnih kompetencija za celoživotno učenje u zemljama Zapadnog Balkana. U samom vrhu ključnih kompetencija, neophodnih pojedincima savremenog društva u cilju samostvarenja i ličnog razvoja, sposobnosti za celoživotno obrazovanje, takođe, su komunikacija na maternjem jeziku i komunikacija na stranom jeziku. Komunikacija na maternjem jeziku definiše se kao sposobnost da se izraze i protumače misli, osećanja i činjenice usmenim ili pisanim putem (slušanjem, govorom, čitanjem i pisanjem) i da se uspostavi lingvistička interakcija na odgovarajući način u širokom rasponu socijalnog i kulturnog konteksta.

Komunikacija na stranim jezicima u velikoj meri ima istu dimenziju kao i veština komuniciranja na maternjem, s tim što komuniciranje na stranom jeziku zahteva i veštine poput posredovanja i međukulturnog razumevanja. Osim ove dve navedene kompetencije veoma važne za celoživotno obrazovanje i kvalitetan život u savremenom-globalnom društvu jesu i interpersonalne i građanske kompetencije. Ove kompetencije se odnose na sve oblike ponašanja kojima se mora ovladati da bi pojedinac bio sposoban da učestvuje na efikasan i konstruktivan način u socijalni život i da uspešno rešava konflikte kada je to neophodno.

Poznata narodna poslovice kaže da »lepa reč i gvozdena vrata otvara«. Postavlja se pitanje zašto je danas sve više »gvozdених vrata«, »kamenih zidova«, nepremostivih prepreka u komunikaciji među pojedincima savremenog društva. Gde su to nestale lepe, tople i nežne reči? Da li su ostale zarobljene na hladnim ekranima TV-a, kompjutera i mobilnih telefona, ili su svoju toplinu i lepotu izgubile u nedovoljno razvijenoj veštini uspešnog komuniciranja među ljudima gde su reči pohvale, podrške i podsticaja zamenjene rečima kritike, prekora i kazne.

Govor kao jedna od važnih, ako imamo u vidu njegovu tesnu vezu sa mišljenjem, možda i najbitnijih odlika čoveka kao ljudskog bića, trebalo bi da bude nit koja prati ili prethodi svim aktivnostima u radu sa decom, mladima, vaspitanicima. Međutim, postavlja se pitanje šta biva sa govorom u vreme virtuelne stvarnosti koju svi manje - više živimo? Elektronska komunikacija, stalni pratilac savremenog društva ne razvija govor, a time ni zajedništvo, solidarnost, ne gradi humano okruženje, već zadržava (stvara) veliku distancu među učesnicima, neku vrstu izolacije na koju svojevotno pristajemo. Ima autora koji smatraju da masovna kultura, ideologija i vrednosti potrošačkog društva doprinose formiranju delimične pseudoličnosti, konformističke amoralne osobe lišene duhovnog bogatstva, humanističkih vrednosti i individualnog karaktera (Lihačev, 1995), što sve produkuje nedovoljnu sposobnost kvalitetne komunikacije sa drugima.

Komunikacione kompetencije su u tesnoj vezi sa socijalnim kompetencijama. One su uslov i pokazatelj socijalnog života pojedinca, odražavaju njegovu sposobnost da komunicira sa drugima, uspostavlja kvalitetne i produktivne odnose sa okolinom, doprinosi aktivnostima i kroz saradnju ostvaruje socijalni život. Ove kompetencije podrazumevaju razvijena interesovanja, sposobnosti da se ta interesovanja zadovolje, ali su i uslov i podrška drugim sposobnostima za njihov razvoj. Velika usmerenost mladih danas na sadržaje virutelne kulture, brojne »društvene« mreže koje podrazumevaju izolovano korišćenje ovih medija, sedenje u samoći, ispred hladnog ekrana, u mračnoj sobi opominju i upozoravaju na veliku opasnost po razvoj i negovanje komunikacionih, a time i socijalnih kompetencija, pa i celokupne aktivnosti savremenog pojedinca. Posledice svega toga mogu biti brojne, počev od gubitka interesovanja za komunikaciju, nedostatka socijalnih odnosa ili gubitka sposobnosti da se razviju, nedostatka sadržajnosti i smisla socijalnih aktivnosti koje se svode na formu,

što vodi egoizmu kao sve popularnijoj i prisutnijoj osobini savremenog čoveka. Kako mediji imaju snažno emocionalno dejstvo mlade, a putem emocija opasno deluju i na sve aspekte njihove ličnosti potrebno je više težiti uspostavljanju neposredne komunikacije među mladima kako bi uspešno razvili komunikacione, a time i socijalne kompetencije.

### *Književna umetnost i socijalne kompetencije*

Savremena saznanja govore da se veštine komunikacionih i socijalnih kompetencija manifestuju već od pete godine života kada je dete u stanju da respektuje tuđa osećanja. Najveću odgovornost za kvalitet socijalno-komunikacionih predispozicija pojedinca snosi porodica i porodično okruženje u kome dete uspostavlja prve odnose sa drugima, izgovara prve reči, a pre toga sluša sagovornika i prihvata poziv za govornu i socijalnu aktivnost. Igra ima veliki značaj za ukupan razvoj dece, posebno ako je praćena govorom i simulacijom određenih životnih situacija. Korisna je i funkcionalna u ostvarivanju brojnih vaspitnih i obrazovnih ciljeva nastave, a time i u razvoju jezičkih i socijalnih kompetencija. Brojne jezičke igre koje roditelji koriste u odnosu sa decom predškolskog uzrasta, kao i vaspitači i učitelji kasnije, značajno podstiču razvoj govora i uspostavljanje ispravnog odnosa sa okolinom. Počev od uspavanki, tašunaljki, cupaljki, lazaljki, brojalica, brzalica sve jezičke igre obezbeđuju intelektualnu aktivnost, radoznalost, osetljivost, podstiču razvoj emocija i mašte, saradnju sa vršnjacima, usvajanje društvenih oblika ponašanja, sticanje jasne predstave o sebi, socijalizaciju i društveno-moralni razvoj (Naumović, 2001, str. 58). Neposredni kontakt odraslog i deteta, igra rečima, zagonetka, pitalica, pričanje, razgovor, diskusija i drugi oblici komunikacije dobar su način da podstaknemo govor, negujemo kritičko mišljenje, oštroumnost, snalažljivost, ali i razvijamo humanizam, solidarnost, plemenitost, jer je poznato da »jezik može više glava da poseče nego sablja«.

Negovanje odnosa sa drugima osnovni je preduslov kasnijeg samopotvrđivanja. U savremenom obrazovanju razvoju socijalnih kompetencija, koje omogućavaju aktivnu interakciju sa drugima, generalno se pridaje mali značaj, uprkos tome što je njihov doprinos za razvoj ličnosti veliki. Mnogi aspekti ličnosti, posebno socijalne kompetencije, vrednosti i norme razvijaju se u interakciji kako sa roditeljima, tako i sa nastavnicima i vršnjacima u školi. Socijalni odnosi su od odlučujućeg značaja za celokupno psihičko i fizičko stanje ličnosti. Posredstvom interakcije sa vršnjacima deca mogu da se identifikuju sa prijateljima koji su u njihovim očima vredni divljenja.

Obrazovanje dosad nije uspelo učiniti puno da bi ublažilo nasilno i okruženje puno sukoba. Često se postavlja pitanje da li »je moguće osmisliti oblik obrazovanja koji bi omogućio da se izbegnu sukobi ili da se reše na miran način razvijanjem poštovanja za druge ljude, njihove kulture i duhovne vrednosti?« (Delors, 1998, str. 103). Odnosi sa drugima kroz dijalog i raspravu jedno su od oruđa potrebnih obrazovanju 21. veka (Delors, 1998, str. 104).

Književno delo kao slojevita i višeznačna tvorevina, prepuna mesta neodređenosti, pruža brojne mogućnosti za otvoreni dijalog i raspravu, tumačenje u smislu razvoja kako govornih tako i socijalnih kompetencija i uvažavanje različitosti kao bogatstva današnjice.

### *Književni lik kao podsticaj govorne aktivnosti i socijalne odgovornosti učenika*

Područje književnosti je samo po sebi estetski, emocionalno i moralno motivisano te rad na njemu podrazumeva i razvijanje ovih kompetencija. Svojom slojevitošću u kontaktu sa recipijentom vredno književno delo dovodi do samorefleksije čime se prelama u brojne

kompetencije njegove ličnosti važne za proces samopotvrđivanja, ali i kreiranje pozitivnog i progresivnog okruženja. Čitanjem, kako ističe veliki dečji pesnik Dušan Radović, »uđeš u knjigu mali, izadeš veliki«.

O mogućnostima »ulaska« u književno delo govori i italijanski teoretičar, književni kritičar i estetičar Umberto Eko koji smatra da je književno delo » ... otvoreno, a to znači da čitalac u svojoj mašti nadgrađuje piščeve misli ... stvaralački čita«. Pisac diskretno »poziva« aktivnog čitaoca na domaštavanje, kreiranje, novo stvaranje. Vredno književno delo poetskom lepotom izaziva snažan emocionalni doživljaj kod čitaoca, pokreće ga da »reaguje na određena zbivanja, emotivno se udubljuje u ljudske sudbine ili u lepotu pesničkih slika, saživljava sa likovima, saoseća, ljuti se, strepi, tuguje, formira vlastite sudove« (Milatović, 2011, str. 267). Dakle, književno delo snažno deluje na osećanja, podstiče mišljenje, radoznalost, razvija maštu, emocionalne, fantazijske i racionalne predstave o životu i svetu, često provocira da iskažemo svoj sud o njemu direktno, ili izrazimo njegov uticaj kroz naše mišljenje, postupke, ponašanje i odnose sa drugima.

Veoma snažne podsticaje za jezičke, socijalne, emocionalne i estetske kompetencije učenika naćićemo u pozitivnim likovima – junacima dela. Književni lik kao nosilac radnje u delu »ima svoje značenje, strukturu, funkciju i smisao«. Učenik se često poistovećuje sa omiljenim likom, bilo da je pozitivan ili negativan, o čemu posebnu pažnju treba da vode sastavljači programa i autori čitanki pri izboru tekstova, jer u poslednje vreme deci su sve privlačniji negativni likovi.

Za ovu priliku analiziraćemo određena dela koja su u programu za mlađe razrede osnovne škole u Srbiji, a basne se sastavni deo i književnosti drugih naroda. U okviru književno-estetske analize i istraživačkih zadataka moguće je podsticati kako jezičke tako i socijalne kompetencije. Na primer, obradom pesme Plavi zec Dušana Radovića sam pisac uvodeći pozitivnog junaka na neobičan način, bajkovitim početkom, neočekivanom bojom i čudesnim umećem plavog zeca, neponovljivog na svetu, koji zna mnogo toga: da svira, žanje, šije, pije, kroji, broji, plete, mete, kuva, čuva, peva, šara, pa čak i francuski razgovara. Taj isti, plavi zec, čudni zec u nastavku pesme, kada mu život „visi o koncu“ koristi govorno umeće da sebe spase sigurne smrti, pa kaže (umiljato, tiho, pomalo tužno i molećivo, ali i vrlo ubedljivo tako da mu lovac poveruje):

Pusti me lovče,  
HRABRI lovče,  
da očešljam kosu,  
da umijem lice,  
da isečem nokte,  
da ispravim stas,  
da udesim glas.  
Nek' vide deca  
plavog zeca  
čudnog zeca,  
jedinog na svetu...

(Priča bez kraja, Z. Opačić – Nikolić, D. Pantović,  
Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 2006, str. 8).

Svojom domišljatošću, snalažljivošću, mudrošću, ali, pre svega, slatkorečivošću i govornim umećem, hvaleći hrabrost svog smrtnog neprijatelja, neobičan i čudan, plavi zec progovara

primerenim glasom i pažljivo biranim rečima, pokazujući pomnom čitaocu da se govorom, toplom i pažljivo biranom rečju može mnogo postići, čak i »gvozdena vrata otvoriti«.

Da je govor čudo, a govorne kompetencije neprocenjivo bogatsvo koje nam sigurno »otvara« sva vrata u životu pokazuje i romski trgovac konjima u pesmi Jovana Jovanovića Zmaja Ciganin hvali svoga konja. Iako svestan svih mana koje njegov konj ima: neuhranjenosti, starosti, sporosti i drugih posledica tegobnog života i neadekvatnih uslova gajenja, elokventan i uporan, vedar i duhovit njegov vlasnik uspeva da zainteresuje kupca koji sve zna o ovim plemenitim životinjama i posledicama njihovog teškog života. Domišljat i vedar prodavac, u želji da ubedi kupca i uspešno obavi trgovinu, starog i sporog konja poredi sa lastavicom (veoma brzom pticom), sa suvim zlatom u vrednosti njegove površine i još jednim dukatom više, po brzini sa olujom i još brže.

Humorističan ton, preplitanje istine i preuveličavanja u opisu, kako spoljašnjem, tako i unutrašnjem, dovitljivi i oštromni prodavac svojim smislom za šalu, vedrinom, optimizmom i veštim govorom odgovora na svako pitanje i komentar kupca jezički lepo oblikovanim »istinama« te mu niko ne može zameriti na ovakvom opisu, niti mu se naljutiti na preuveličavanju. Kroz smeh i šalu, uz veru u govorno umeće svog junaka - pisac vešto završava pesmu:

Mada nas je pljusak vijo,  
on se nije umorio.  
Munja sevne, a on rže,  
pljusak brzo, a on brže,  
pljusak pizman na mog ata,  
pa ga hvata,  
a Putalj ga preko gleda  
pa se ne da.  
Pljusak leti da polije,  
-Tek što nije!  
Kad stigismo pod šatora,  
u ciganski dvorac lep,  
na mom konju sve je suvo  
pokiso mu samo-  
REP.

(Priča bez kraja, Opačić – Nikolić, Z., Pantović, D.  
Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 2006, str. 106).

Retorički uverljiv monolog veštog i domišljatog Roma koji kupcu ne daje priliku da bilo šta pita, potvrđuje da je lepa reč i šaljiv ton siguran »most« ka pozitivnom i humanom okruženju. Snagu i moć dobrog govora pokazuje i bosonogi dečak iz teksta Bosonogi i nebo Branislava Crnčevića. U nedostatku materijalnog i izraženom socijalno neprihvatljivom ponašanju drugih, odraslih pre svega, prema njemu bosonogi dečak obdaren veštinom govora, dobar znalac magije reči, maštovit i duhovit, ubedljivošću svog pripovedanja opčinjava vršnjake da bespogovorno veruju u njegove čudesne priče o tome kao je zapalio more, poljubio nebo i gledao kako drveće hoda. Tajanstveno umeće govora ovog siromašnog, na prvi pogled pomalo smešnog dečaka u kraćim pantalonama, razbarušene kose, prašnjavog i pocepanog, stalno ogrebanog, plenila je svu decu iz kraja. I odrasli su bili svesni snažnog uticaja njegovih reči kada je svojom uvek novom, neobičnom i čudnom pričom »vodio« opčinjene dečake u

nepoznate krajeve, daleke svetove, nerazjašnjene pojave i vešto i uverljivo im dokazivao istinitost i snagu svojih priča.

Razvijene komunikacione kompetencije koristi i lisica iz basne Lisica i gavran, koja lukavstvom i slatkorečivošću izaziva gavrana sa komadom sira u kljunu kao bi ga navela da otvori usta i ispusti sir kojeg bi se dočepala. Lakoverni i naivni gavran, ne želeći da prihvati svoje prirodne odlike, sujetan i nepromišljen, zaslepljen željom da pokaže kako ne zaostaje u pevanju, prihvata poziv lisice i počinje da »peva« - graktanjem opominje sebe da je nepromišljeno postupio i izgubio komad sira koji je lukava i slatkorečiva lisica prigrabila.

Govor je najčešće poziv na akciju, reakcija na neki snažan doživljaj, utisak, lik. Nasuprot tome, izostanak govora može biti znak ozbiljnih problema, nesporazuma i nerazumevanja u narušenim socijalnim odnosima sa okruženjem. Dok smo u prethodnim primerima analizirali govor i jezičke kompetencije junaka u smislu ostvarivanja cilja i kreiranja nenasilnog i podsticajnog okruženja spremnog da razume i poštuje različitost, u nastavku navodimo primere izostanka govora kao alarma za narušene odnose u društvu. Setimo se samo jednog od tri miliona mrava iz pesme Mrav dobra srca Branislava Crnčevića u kojoj najmlađi mrav koji je najviše pevao i galamio, zbog nečeg se sada osamio. Odbija da se druži, odbija da govori, tri dana ništa nije ručao, samo je po gradu lutao i zamišljeno ćutao, ili na stepeništu ćučao.

Neko kome je reč bila najmilija, egzistencijalna potvrda, sada je bojkotuje izrazivši oštro neslaganje sa postupkom svoga oca. Posle tri dana ćutanja mrav dobra srca je konačno, progovorio. O čemu? O neprimerenom postupku svoga oca, o neprihvatljivom socijalnom ponašanju, neodgovornosti njegovoj prema gladnom cvrčku. Kao bojkot na neprimereno ponašanje oca mrav neće da jede, neće ni da se makne, dok mu ne dovedu cvrčka da sa njim ruča, neće ništa da takne.

Reč, govor, sada opet dobija svoju čudesnu moć, puno značenje, jer tek posle njegove odlučne izjave ... u mravljem gradu, / Ispod velike kruške u hladu, / Tri miliona mrava trčka / i traži cvrčka (Opačić – Nikolić, Pantović, 2006, str. 123).

Značajan doprinos uspostavljanju pozitivnog, humanog i podsticajnog socijalnog okruženja koje počiva na međusobnom uvažavanju i druženju pruža i tekst Svitac traži prijatelja, Su Ju Đina koji na zanimljiv i diskretan način podstiče najmlađe čitaoce da sami otkriju vrednosti pravog prijateljstva i time se osposobe za uspostavljanje dobrih saradničkih odnosa u okruženju. Traganje za prijateljem, dobrim prijateljem, bez svesti o tome šta pravo prijateljstvo znači i kakva odricanja podrazumeva, pokazuje mali svitac, junak priče, koji sreće mnoge životinje, govori im da traži prijatelja, a na njihov predlog da im pomogne i na taj način stekne prijatelje, nesvesno ih odbija ne sluteći da ih tako gubi, jer »prijatelj se u nevolji poznaje«.

## **2 Zaključak**

Nedovoljno razvijene komunikacione kompetencije savremenih generacija koje veći deo vremena provode uz elektronske medije, bez interaktivnosti, opominju i obavezuju da se ovim kompetencijama i mogućnostima za njihov razvoj posveti veća pažnja. Veliki doprinos realizaciji ovih važnih zadataka savremene škole nude književni sadržaji koji valjanom nastavnom interpretacijom kreativnom učitelju mogu da obezbede siguran uspeh u razvoju ličnosti učenika.

Detaljno planiranom književno-estetskom analizom, pripremljenim istraživačkim zadacima, dobro formulisanim pitanjima i adekvatnim podsticajima možemo značajno uticati na emocionalne, estetske, komunikacione, socijalne, ali i intelektualne i radne kompetencije učenika. Kvalitetno organizovana analiza, osim što podstiče komunikaciju, podrazumeva i neguje individualnost, razvija kreativnost, doprinosi uvažavanju sagovornika u fer i korektno vođenoj diskusiji. U takvim prilikama, koje bi trebalo da budu što češće na času, učenici se uče složenim veštinama – veštini govora i veštini slušanja koje danas nedostaju. Veština slušanja podrazumeva koncentraciju pažnje, kontrolu neverbalne komunikacije i kontrolu emocija veoma važnu za mlada bića u razvoju i njihovo nenasilno postupanje. Primarni zadatak porodice, a pre svega, predškolske ustanove i škole, biće da osposobi i uputi pojedinca u tajne uspešnog verbalnog i neverbalnog komuniciranja, jer »reči su oružje kojim se svet menja« (Šušnjić, 1990, str. 56).

Savremeni nastavnik od koga se, takođe, očekuju razvijene komunikacione, emocionalne, estetske, moralne, socijalne, intelektualne i radne kompetencije svojim primerom utiče na celokupni razvoj učenika dosledno uvažavajući „princip nenasine komunikacije, poverenja, poštovanja ličnosti, altruizma i empatije, emocionalne uravnoteženosti, objektivnosti i angažovanosti (Suzić, 2005, str. 415-426), što je sve moguće postići dobrim izborom i kvalitetnom analizom dela, posebno analizom likova – junaka dela, mnoštva situacija u kojima se oni nalaze i snalaze, raznovrsnih psihičkih stanja i raspoloženja koja pomažu recipijentu da i sam razvije sve kompetencije neophodne za kvalitetan i ispunjen život u društvu.

Svaka komunikacija trebalo bi da bude otvorena, produktivna i podsticajna, onakva kakvu zagovara vredno književno delo kao otvoreni sistem znakova i značenja. Individualni doživljaj dela od strane učenika doprineće, ukoliko nastavnik neguje individualnost i uvažava sagovornike, razvoju komunikacionih kompetencija, a time i uspostavljanju dobrog socijalnog okruženja. Imajući na umu primere koje smo naveli, kao i mnoga druga vredna dela smatramo da se njihovom kvalitetnom analizom mogu uspešno razvijati komunikacione kompetencije, pri čemu će do izražaja doći i njihova višedimenzionalnost kroz naglašene kognitivne, socijalne, emocionalne i akcione sposobnosti što se sve reflektuje kroz odnose, ponašanje i postupanje mladih.

## LITERATURA

1. Delors, J. (1998). Učenje blago u nama. Zagreb: Eduka.
2. Jaspers, K. (1987). Filozofska autobiografija. Novi Sad.
3. Jovanović, B. (2006). Metodološko-teorijske determinante razvijanja komunikacionih kompetencija nastavnika i učenika, u Razvijanje komunikacionih kompetencija nastavnika i učenika. Pedagoški fakultet Jagodina, Filološko-umetnički fakultet u Kragujevcu, str. 61-70.
4. Kevereski, L. (2011). Komunikacija v šolskem danes znak za jutri, za pedagoško realnost LVII. Novi Sad.
5. Kevereski, L., Starc, J. (2011). Psihologija komuniciranja. Bitola: Kiro Dandaro.
6. Likhachev, B., T. (1995). Filozofii vaspitaniâ. Moskva
7. Milatović, V. (2011). Metodika nastave srpskog jezika i književnosti u razrednoj nastavi. Beograd: Učiteljski fakultet u Beogradu.
8. Mladi i ključne kompetencije kao temelj za EU integracije, 2010.
9. Naumović, M. (2001). Metodika razvoja govora. Pirot: Viša škola za obrazovanje vaspitača.



10. Razvijanje ključnih kompetencija u europskim školama: Izazovi i prilike za politiku, Eurydice Izvješće. Spletna stran: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/145HR.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/145HR.pdf). [Citirano 21. 1. 2014].
11. Stojanović, B. (2011). Književna umetnost i kompetencije budućeg učitelja. Godišnjak srpske akademije obrazovanja za 2010, Beograd, str. 611-624.
12. Suzić, N. (2005). Pedagogija za XXI vijek. Banja Luka: TT – centar.
13. Šušnjić, Đ. (1990). Ribari ljudskih duša, ideja manipulacije i manipulacija idejama. Beograd: Niro mladost.

## Upravljanje promocijom u savremenim uslovima poslovanja

UDK 339.138+004.087

**KLJUČNE REČI:** promocija, marketing komuniciranje, interaktivno komuniciranje, menadžment marketing

**POVZETEK** - Karakteristike današnjeg marketing komuniciranja se menjaju. U savremenim uslovima globalizacije, masovna tržišta se sve više fragmentiraju, tako da se i prodavci sve više udaljavaju od masovnog marketinga. Razvijaju se fokusirani marketing programi koji služe da se uspostave bliski odnosi sa kupcima na mnogo uže definisanim mikro-tržištima. Velika poboljšanja u komunikacionoj i informacionoj tehnologiji su ubrzala kretanje ka segmentiranom marketingu. Nova informaciona tehnologija omogućava efikasnije upoznavanje preduzeća sa potrebama kupaca, zahvaljujući brojnijim i pouzdanijim informacijama o potrošačima na nivou pojedinca i domaćinstva, organizacija i institucija. Brzi razvoj tehnologije poslednjih godina, razbio je masovno tržište i učinio zastarelim mnoge tradicionalne tehnike masovnog marketinga. S tim u vezi, mogućnost interaktivnog komuniciranja putem novih medija, dozvoljava prodavcu da jasno formuliše promociju i da informaciju prosledi na pravo mesto i u pravo vreme, bez obzira na geografsku lociranost. Pojava novih elektronskih medija promenila je i ulogu kupaca u savremenoj tržišnoj privredi, obezbeđivši mu neposrednu komunikaciju sa ostalim učesnicima koji direktno, ili indirektno, utiču na zadovoljavanje potreba.

UDC 339.138+004.087

**KEY WORDS:** promotion, marketing communications, interactive communications, management, marketing

**ABSTRACT** - The characteristics of today's marketing communications are changing. Under the modern conditions of globalisation, the mass market is more fragmented, so the sellers are increasingly moving away from mass marketing. They develop focused marketing programmes that establish close relationships with customers in more narrowly defined micro markets. Great improvements in communication and information technology have accelerated the movement towards segmented marketing. New information technology allows companies to more effectively meet the needs of their customers, thanks to more and more reliable information about consumers at the level of individuals and households, organisations and institutions. The rapid development of technology in recent year has broken the mass market, which resulted in many obsolete traditional techniques of mass marketing. In this regard, the possibility of interactive communication via new media allows the seller to clearly formulate and promote that information forward in the right place at the right time, regardless of geographical location. The advent of new electronic media has changed the role of buyers in today's market economy, providing them direct communication with other participants who directly or indirectly influence the satisfaction of needs.

### 1 Uvod

Pod promocijom se naziva proces komuniciranja kompanije sa akterima njenog internog i ekonomskog okruženja. Prema tome, komuniciranje može biti interno i eksterno, odnosno lično i masovno.

Interno komuniciranje podrazumeva komuniciranje sa zaposlenima, odnosno medju zaposlenima u kompaniji na istim i/ili različitim hijerarhijskim nivoima. Interno komuniciranje je uspešno samo ako je dvosmerno i otvorenog karaktera. Otvoren i dvosmeren odnos komunikacije naročito je poželjan u komuniciranju menadžera sa zaposlenima na niži hijerarhijski nivoima od sopstvenih.

Eksterno komuniciranje podrazumeva komuniciranje kompanije sa akterima eksternog okruženja – pojedincima, grupama, organizacijama i institucijama u okolini. U eksternoj komunikaciji, kompanija prvenstveno teži dvosmernoj komunikaciji sa svojim potrošačima. Potrošači ne čine jedinu ciljnu grupu eksternog komuniciranja, i ako su najvažnija grupa javnosti za koje kompanija zainteresovana. Kompanioja teži dvosmernoj komunikaciji sa dobavljačima, posrednicima, konkurencijom i drugim organizacijama i institucijama uslužnog, neprofitnog i državnog sektora, kao i društvom u celini.

Lično komuniciranje se ostvaruje ličnim kontaktom pojedinica ili grupe sa ciljnim auditorijumom, pojedincem ili grupom, bez posrednika – medijima.

Masovno komuniciranje podrazumeva komuniciranje kompanij preko posrednika, što znači da između pošiljaoca poruke- kompanije, i primaoca poruke - pojedinca ili grupe, postoji posrednik, tj. medij koji prenose poruke u ime pošiljaoca.

## **2 Ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja je deskripcija izvora prednosti interaktivnog oglašavanja i komuniciranja sa ciljnom javnošću, putem novih medija. Pored tog, važna je i deskripcija odluka koje treba doneti u procesu sprovođenja promocije kao ključnog segmenta u odnosima sa tržištem, u cilju stvaranja i održavanja konkurentske prednosti.

Naučni cilj ovog rada je naučni opis pretpostavki marketinga i instrumenata na kojima počiva sa konkretnim osloncem na promociju, u savremenom, visoko tehnički i tehnološki razvijenom okruženju.

Oni koji uspeju da prepoznaju prednosti koje savremni pristup u promocij sa ciljnim okruženjem pruža u poslovanju, imaju šanse da opstanu u veoma složenim uslovima za koje su karakteristični suprotstavljeni odnosi globalizacije na jednoj strani i vrlo usitnjena, fragmentirana tržišta na drugoj strani.

U ovom istraživanju polazi se od hipoteze da je u uslovima izuzetnog rasta i razvoja proizvodne i uslužne delatnosti, marketing sistemi i instrumenti postaju nezamenljivi deo poslovanja svakog preduzeća, naročito onih koji nameravaju da se »sukobe« na tržištu zemalja EU. Jer, na taj način, najbolje se identifikuju potrebe potrošača, potrošači dobijaju bolju i sveobuhvatniju promociju i raznovrsniji i olakšan način kupovine, što opet posledično vodi ka ostvarenju boljih poslovnih performansi preduzeća. Jedan od osnovnih i neophodnih uslova za ostvarenje i održanje konkurentske prednosti jeste donošenje niza važnih, pravovremenih, konkretnih i adekvatnih odluka u vezi sa promocijom. Generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo kroz sledeće pojedinačne hipoteze: osnov svakog uspešnog preduzeća je shvatanje potreba potrošača i pravovremeno oglašavanje; dobar marketing počiva na dobro organizovanom marketing informacionom sistemu, što znači da je današnji marketing nezamisliv bez novih tehnologija, čija se upotreba sagledava i u savremenoj promociji; direktnim marketingom se smanjuju troškovi, a samim tim se uz efikasnost delovanja postiže i održava bolja konkurentska pozicija; bitno je na drugačiji način obaviti promociju, koja će obezbediti da se bude drugačiji, poseban i prepoznatljiv.

U istraživanju su primenjene osnovne analitičke metode i to pre svega metod analize, zatim metod apstrakcije, specijalizacije i dedukcije i sintetičke metode i to metod sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije. Od opšte naučnih metoda primenjen je hipotetičko-deduktivni metod, jer se celom istraživanju pristupilo uz prethodna naučna i stručna znanja iz oblasti marketinga kao poslovne funkcije, filozofije i naučne discipline, kao i komparativna (uporedna) metoda. Prilikom kreiranja i razrade teme korišćena je već pisana literatura iz ove oblasti, i prethodna stečena naučna, praktična i stručna znanja stečena čitanjem literature, prethodnim radom na marketing poslovima, pripremom i publikovanjem naučnih i stručnih radova i udžbenika iz oblasti marketinga.

### 3 Diskusija i rezultati

Promocija je sredstvo za: Kreiranje globalnog imidža kompanije, tržišno komuniciranje, tržišno pozicioniranje i konkurentsko diferenciranje.

Odluka o promociji se donosi u optimalnoj kombinaciji sa drugim instrumentima marketinga. Uvodjenje novog proizvoda zahteva intenziviranje ulaganja u propagandu, aspektuje značaj lične prodaje, izaziva publicitet; u fazi opadanja životnog ciklusa proizvoda, pomaže produženju njegovog životnog veka. Sniženje cena takodje zahteva podršku u propagandi. Promocija je izvanredna podrška kanalima prodaje i sredstvo stimulanja kanala prodaje na saradju sa kompanijom.

Promocija je najelastičnija instrumet marketinga, što je posledica kreativnog marketinga stručnjaka kompanije i shvatanje značaja promocije za njen uspeh. Promocija je jedini instument marketinga ciji se efekti multipliciraju i prenose sa tržište na tržište, odnos kumuliraju i transferišu iz trenutnog vremenskog perioda u naredni.

Odluka o promociji je deo optimalne marketing instrumentarije. Ciljevi promocije su u skladu sa ciljevima marketinga, a ciljevi marketinga su u skladu sa ciljevima poslovanja kompanije.

#### *3.1 Faktori koji opredeljuju odluke o promociji*

Faktori koji determinišu odluke o promociji su pod uticajem (Milanović, 2003):

- državne regulative,
- stepena razvijenosti tržišta,
- raspoloživih advertajzing agencija,
- stepen razvijenosti medijske infrastrukture,
- konkurentske promocije,
- tržišne i finasijske snage kompanije,
- karaktera delatnosti i proizvoda i cilja promocije.

Državna regulativa tržišta, kao i stepen raspoloživosti medijskih i advertajzing agencija, utiče na potencijale svih kompanija u pogledu kvantiteta i kvaliteta komuniciranja sa akterima eksternog okruženja.

Konkurentske kompanije mogu smanjiti promocijske potencijale kompanije ukoliko ovladaju medisjkom mrežom i medijskim institucijama. Stoga se pri donošenju odluke o promociji sagledava promocijska aktivnost konkurenata na tržištu.

Snažnije kompanije su sposobnije da formiraju veći promocijski budzet i time pozicioniraju promociju u marketing miksu.

Karakter delatnosti i vrsta proizvoda determinišu promicijski miks. Kod robe široke potrošnje veliki uticajima propaganda, a akod trajnih i potrošnih dobara lična prodaja i sl. Kompanije robe široke potošnje ulažu i do 15 % obima prodaje u promociji.

### *3.2 Proces upravljanja promocijom*

Upravljanje promocijom je sastavni deo upravljanja marketinf miksom. Odluke o promociji se donose na odluke o: ciljnom auditorijumu komuniciranja, cilju komuniciranja, sadržaju poruke, kanalu komuniciranja, budzetu promocije, promocijskom miksu, merenju rezultata promocije i upravljanju i koordinaciji procesom komuniciranja.

#### *3.2.1 Odluke o ciljnom auditorijumu*

Odluke o ciljnom auditorijumu kompanija dobija smernice za donošenje narednih odluka o promociji. Auditorijum se može izjasniti (Stošić-Mihajlović, 2013):

- Nije nikad čuo za kompaniju, tj. nepoznato mu je ime kompanije, vrste delatnosti, proizvod i ponuda kompanije i ciljna grupa potrošača;
- Prepoznaje kompaniju po imenu, ali ne poznaje vrstu delatnosti, proizvode i ponudu i ciljnu grupu potrišača;
- Prepoznaje kompaniju po imenu i vrsti delatnosti, ali ne poznaje proizvode i ponudu kompanije i ciljnu grupu potrošača;
- Prepoznaje kompaniju po svim navedenim obeležjima;
- Ne samo da prepoznaje, već zna mnogo o kompaniji i njenoj ponudi.

Ukoliko auditorijum nikad nije čuo ili je samo čuo za ime kompanije, cilj komuniciranja će biti upoznavanje auditorijuma sa imenom – postojanjem kompanije, i vezom između imena i vrste delatnosti kompanije. Ako auditorijum zna za kompaniju i poznata mu je vrsta delatnosti kojom se bavi, ali zna o kakvim proizvodima i uslugama je reč, cilj komuniciranja je poznati ciljani auditorijum sa ponudom kompanije. Ukoliko auditorijum ima lošu sliku o kompaniji, mora se vršiti repozicioniranje strategije komuniciranja, uz definisanje razloga za takav stav. Održavanje strategije komuniciranja je cilj komuniciranja u slučaju pozitivne reakcije auditorijuma na imidz kompanije. Najteža kategorija je auditorijum koji je indiferentan prema kompaniji, pa je zadatak komuniciranja – aktiviranje mišljenja internog auditorijuma čak i na negativan stav.

#### *3.2.2 Odluka o cilju promocije*

Ciljevi promocije mogu biti:

- jačanje institucionalnog imidža i imidža proizvoda marke,
- održavanje dostignutog imidža i
- repozicioniranje imidža.

Cilj komuniciranja determiniše izbor medija i sredstva. Postizanje korporativnog imidža kompanije se ne mora ostvariti institucionalnom propagandnom, kako se očekuje. Internacionalna sponzorstva su brz način da se skrene ugled javnosti i potrošača (iskustvo kompanija Benetton, Sinalka).

#### *3.2.3 Odluka o sadržaju poruke*

Odlukom o poruci se definiše sadržaj, struktura, oblik i izlet, izvor poruke i način njene prezentacije.

Poruka procesa komuniciranja treba da je razumljiva, jasna i pamtljiva. Propaganda poruka poruka treba biti još i kratka i precizna. Poruka procesa komuniciranja uvek nosi apel – racionalni, emocionalni ili moralni.

Isticanje najvažnije karakteristike i argumenata u prvim sekundama poruke deluje agresivno ali je veoma poželjno kod medija kao što su novine, časopisi i sl. Oblik poruke zavisi od poruka oblika promocije i sredstva komuniciranja (oglas za novine, radio, televiziju i sl.). Izvor poruke pojačava poverenje u poruku. Lica – prometeri treba da poseduju najveće ljudske i moralne, a potom i profesionalne kvalitete. Potrebno je da su poznati, slavni, ali i poštovani i omiljeni; obično su iz oblasti sporta, filma i muzike.

Veoma uspešna poruka može biti veoma neuspešno realizovana. Troškovi se tada dupliraju, jer su uložena sredstva u njeno kreiranje multiplikovala troškove lošim medija planom.

### *3.2.4 Odluka o kanalu komuniciranja*

Odluka kanalu komuniciranja donosi se na odluku o ličnom ili masovnom komuniciranju. Kanali komuniciranja su predodređeni izborom sredstava i medija komuniciranja (npr. Ako smo izabrali oglas biraćemo TV, radio ili novine).

Faktori koji utiču na izbor medija su:

- raspoloživost medija,
- troškovi angažovanja,
- stepen pokriva tržišta,
- nivo poverenja koje uživaju,
- propisi države u oblasti medija,
- karakter delatnosti i proizvoda i
- finasijska sposobnost kompanije.

Odlukom o mediju komuniciranja vrši se izbor između štampanih, elektronskih medija i displea. Izbor medija se može obaviti između lokalnih ili nacionalnih medija, pa i internacionalnih medija (satelitska, kablovska TV).

### *3.2.5 Odluka o budžetu promocije*

Nivo promocijskog budžeta je pod uticajem sledećih faktora (Stošić Mihajlović, 2010):

- marketing strategije kompanije i mesta promocijskog miksa u marketing miksu,
- marketing i promocijskog cilja kompanije,
- strukture promocijskog miksa,
- finasijsko stanje kompanije,
- državne regulative,
- konkurentske strategije komuniciranja,
- raspoloživost medija i sl. (misli o tome o kom pravcu svaki faktor utiče na budžet).
- metode za formiranje budžeta promocije mogu biti:
- arbitarna metoda (formirati budžet u onolikom iznosu koliko kompanija može sebi dozvoliti).
- metoda procenta od prodaje (formirati budžet u iznosu koji je procenat od planirane ili ostvarene prodaje),
- metoda pariteta komuniciranja (izdvojiti onoliko koliko troši komuniciranje),
- metoda cilja i zadatka (odrediti budžet na osnovu definisanih ciljeva za budući period).

Kompanije pribegavaju izdvajanju odgovarajućeg procenta od planiranog ili ostvrenog obima prodaje za promocijski budzet.

### *3.2.6 Odluka o promocijskom miksu*

Odluka o promocijskom miksu se odnosi na ulogu pojedinih oblika, kao što su: Propaganda, Lična prodaja, Unapredjenje prodaje, Publicitet, Odnos s javnošću i Direktni marketing.

Promocijski miks zavisi od karaktera delatnosti i proizvoda, ciljnog auditorijuma, definisanog cilja komuniciranja i svih drugih faktora koji opredeljuju odluku o promociji. Medjutim, dešava se da dve kompanije iste vrste delatnosti različito raspoređuju budzet i time daju različitu ulogu istim oblicima promocije (primer).

Primer: Kompanija »Avon« koncentriše skoro sav budzet na ličnu prodaju, a samo oko 1 % na propagandu, a kompanija »Revlon« troši 7 % obima prodaje upravo na propagandu. Kompanija Marks&Spencer ne ulaže baš mnogo u promociju, jer smatra da je 15 miliona potrošača koji se sedmično prodju kroz njene objekte njen najbolji promoter. (Đukić, Stanković, 2008)

### *3.2.7 Merenje rezultata i koordinacija promocijom*

Merenje rezultata promocije je otežano ali, efekti ne izostaju. Efekti se mogu meriti: ispitivanjem auditorijuma o protekloj promociji, merenjem obima prodaje pre i posle kompanije, pod uslovom da su svi drugi faktori bili nepromenjeni.

Da bi se efektivno upravljalo promocijom neophodno je promeniti koncepciju koordiniranog marketing komuniciranja, odnosno integrisanih marketin komuniciranja.

Koncept integrisanih marketing aktivnosti je koncept planiranja marketing komuniciranje kompanije sa ciljem ostarivanja dodatne vrednosti putem integrisanja različitih oblika promocije i podizanja njihove konzisternosti i sposobnosti korišćenja njihove medjusobne prednosti. Koncepcija koordiniranog marketing komuniciranja zasniva se na postavljanju menadjera ta koordiniranje marketing komunikacijama.

Cilj integrisanih marketing komunikacija jeste da se posle svakog komunikacionog ciklusa tok informacija intenzivira od potrošača ka kompaniji, kako bi rezultati predhodnog ciklusa komunikacije bili merljiviji i bila jasnija predstava o pozicioniranju kompanije u okruženju.

### *3.2.8 Odluke o propagandi*

Propagande je oblik plaćenog i masovnog komuniciranja kompanije sa okolinom. Propaganda podstiče prodaju, kreira buduću tražnju i sredstvo je konkurentskog diferenciranja. Ciljevi propagande su kompatibilni sa ciljem promocije. Definisane ciljeva propagande se obavlja na osnovu definisane svrhe propagande. Svrha propagande može biti informisanje, ubedjivanje i podsećanje.

Odlukom o mediju propagande vrši se izbor između :

- dnevnih medija (novine-oglasa),
- periodičnih medija (listovi, časopisi),
- audio-vizuelnih sredstva (radio, televizija, film),

- računarsko-informatičkih sredstva (Internet),
- klasične propagande (katalozi, prospekti),
- prezent sredstava (reklamne kese, upaljači, olovke, imenici, rokovnici, planeri),
- spoljin propagandnih sredstv ( svetleće reklama, natpisi na prevoznim sredstvima i zgradama, panoji) i
- poslovno propagandnih sredstava (memorandumi, kovere).

### *3.2.9 Odluke o ličnoj prodaji i unapredjenju prodaje*

Lična prodaja je oblik promocije kojim kompanija direktno dolazi u kontakt sa svojim potrošačima. Taj kontakt se ostavljuje lično, i to je glavna karakteristika lične prodaje, pa otuda injen naziv.

Lična prodaja predstavlja lično komuniciranje izmedju proizvođača, odnosno prodavca, i potrošača.

Prednost ličnog kontakta potrošača i prodavca je upravo u:

- dvosmernom načinu komuniciranja i mogućnosti dobijanja informacija o reakcijama potrošača na ponudjeni proizvod,
- mogućnost prodavca da svoju prezentaciju prilagodi svakoj individui te izbegavanju rasipanj napora i
- velikim šansama da se na licu mesta sklopi kupoprodajni ugovor.

Nedostatak lične prodaje čine: visoki troškovi organizovanja i primene lične prodaje i rizik pravog izbora (pravog) prodavca.

Unapredjenje prodaje predstavlja oblik promocije čijim merama kompanija direktno, ali kratkoročno stimuliše prodaju. Unapredjenje prodaje ima izvesne prednosti u odnosu na druge oblike promocije. To su : dominantna kontrola od strane kompanije, nije potrebno angažovati posrednike koliko za druge oblike promocije, ima veliku ulogu u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda, efekti su mnogo više vidljivi i merljivi, značajan je generator sticanja gotovine.

Unapredjenje prodaje igra veoma važnu ulogu u fazi uvođenja proizvoda na tržištu, fazi opadanja životnog ciklusa proizvoda, kod proizvoda koji se kupuju sa stanovišta cena, kod proizvoda kod kojih marka nema značaja i kod proizvoda za čiju kupovinu se potrošači odlučuju tek nakon odlaska u prodajni objekt.

Mere unapredjenja prodaje se usmeravaju prema: potrošačima, posrednicima i sopstvenoj prodajnoj sili.

Cilj mera unapredjenja prodaje umerenih na potrošače je: stimulisanje kupovine veće količine proizvoda, stimulisanje češće upotreba proizvoda, privlačenje konkurentnih kupaca i privlačenje na probu onih koji nisu potrošači proizvoda kompanije. Mere unapredjenja prodaje usmerene na stimulisanje posrednika su popusti, besplatni primerci, zajednička propaganda, izlaganje na mestu prodaje, nagradni konkurs za trgovinu, sajmovi i izložbe, obuke osoblja. Cilj mera unapredjenja prodaje usmerenih na prodavce je: stimulisanje prodavaca na prodaju novih proizvoda i stimulisanje prodavaca kroz premije na borbu za što veći sopstveni doprinos obimu prodaje.



### *3.2.10 Odluke o publicitetu i odnosima sa javnošću*

Publicitet služi za provisanje marki, proizvoda, usluga, ideja, linija proizvoda / usluga, proizvodnog / uslužnog programa, organizacija, država, osoba-ličnosti i aktivnosti. Svrha publiciteta nije ubedjivanje i podsticanje na kupovinu, već pozitivno informisanje javnosti o kompaniju. Publicitet predstavlja oblik promocije kojim kompanija komunicira sa javnošću putem objavljenih informacija o njenom poslovanju, proizvodima / uslugama ili markama od strane sredstava javnog informisanja, a koje nisu naložene, niti plaćene od strane kompanije. Nosioци aktivnosti publiciteta u kompanijama su publicisti. Aktivnostima odnosa sa javnošću kompanija utiče na javno mnjenje, radi sticanja pozitivnog imidja kompanije u javnosti. Cilj odnosa sa javnošću je stvaranje atmosfere poverenja prema kompaniji. Cilj odnosa sa javnošću je: podnosa lansiranje novih proizvoda, pomoć repositioniranju proizvoda, stimulisanje popularnosti proizvoda i odbrana proizvoda koji je ostvario uspeh u javnosti.

Instrument odnosa sa javnošću su (Stošić Mihajlović, 2003): Novinarsku medij (intervjui, konferencije za štampu); Periodični izveštaji (stručne publikacije, interne novine, finansijski izveštaji); Posebna štampana sredstva (saopštavanje, prospekti, katalozi); Govorni mediji (diskusije, komentari ); Posebne aktivnosti (dobrotvorne akcije, takmičenja, sponzorstva, donacije); Specijalni događaji (simpozijumi, seminari, sajmovi, izložbe, dodele nagrada); Akcije (akcije, informativne turneje); Audiovizuelni mediji (radio spot, TV spot, video, institucionalni film); Izložbeni mediji (panoži, probni uzorci, leci); Oglašavanje (institucionalno, proizvoda, marke); Unapredjene prodaje i poznavanje robe i tehnika prodaje.

### *3.2.11 Odluka o direktnom marketingu*

U savremenim uslovima, direktni marketing preuzima vodjstvo nad klasičnim oblicima komuniciranja kompanije sa potrošačima, posebno u integrisanom konceptu međunarodnih marketing aktivnosti.

Rastu značaja direktnog marketinga u promocijskom miksu doprinose:

- egzatnost u proceni i »pogadjanju« ciljne grupe,
- veća merljivost efekta,
- manji troškovi usled ubrzanog razvoja telekomunikacione i računске tehnologije,
- brzina reagovanja i
- kraći »time lage« između akcije kompanije i reakcije ciljne grupe.

Direktni marketing je interaktivni sistem marketinga koji koristi jedan ili kombinaciju više medija propagande kako bi se uticalo na stavove potrošače, direktno merljive.

Oblici direktnog marketinga su: komuniciranje poštom, direktna prezentacija, telemarketing, TV marketing i on-line marketing.

Direktni marketing svojim sredstvima identifikuje potrošača po imenu, adresi, mestu stanovanja i ponašanju u kupovini.

## **4 Zaključak**

U procesu isporuke usluga, komuniciranje, odnosno promocija, je veoma značajan instrument marketing miksa. Sve više se koriste oblici direktnog, interaktivnog komuniciranja, pre svega na relaciji zapolenih na prvoj liniji usluživanja i klijenata. Osobnosti promocije usluga

proizilaze iz njihovih specifičnosti u odnosu na fizička dobra. Sa razvojem ciljnog marketinga i oblika direktnog komuniciranja razlike se smanjuju.

Osnova uloga promocije, odnosno marketing komuniciranja, u uslužnim organizacijama je kreiranje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Integrisane marketing komunikacije su način i sredstvo da se taj cilj realizuje. Integrisane marketing komunikacije u svim fazama procesa komuniciranja (reći – učiniti-potvrditi ) doprinose efikasnijoj promociji i usluga. Ovim se završava jedan ciklus procesa planiranja marketing aktivnosti u kompaniji. Odluke procesa planiranja treba primeniti u poslovanju kompanije, a da bi se to učinilo, potrebno je imati adekvantnu marketing organizaciju za njihovu primenu.

## **LITERATURA**

1. Djukić, S., Stanković, Lj. (2008). Marketing. Niš: Ekonomski fakultet.
2. Milanović, V. (2003). Marketing menadžment. Beograd.
3. Mihajlović-Stošić, Lj. (2013). Marketing. Vranje: VŠPSS.
4. Mihajlović-Stošić, Lj. (2010). Istraživanje marketinga. Vranje: VŠPSS.
5. Mihajlović-Stošić, Lj. (2007). Marketing komuniciranje i poslovno oglašavanje. Vranje: VŠPSS.

## Vpliv kritičnih organizacijskih dejavnikov na učinkovito uporabo rešitve CRM

UDK 005.3+001.895

**KLJUČNE BESEDE:** organiziranost, CRM, procesi, inovacije, modeli, tehnologija (model TAM)

**POVZETEK** - V prispevku obravnavamo vprašanje učinkovite uporabe rešitev CRM (upravljanje odnosov s strankami). Pri razvoju konceptualnega modela smo upoštevali model TAM. Pri pregledu literature smo ugotovili, da raziskovalci preučujejo številne kritične organizacijske dejavnike in jih povezujejo z uspešnostjo, učinkovitostjo, izvajanjem in uporabo informacijskih rešitev. Raziskovalci uporabnost informacijskih rešitev pogosteje povezujejo z dejavniki na ravni posameznika in manj na ravni celotne organizacije ter njene naravnosti. V konceptualnem modelu obravnavamo vprašanje povezujemo s kritičnimi organizacijskimi dejavniki (procesna, tehnološka in inovativna naravnost organizacije), ki vplivajo na učinkovito uporabo rešitve CRM. Organizacijski dejavniki se odražajo v treh vrstah naravnosti – v procesni, tehnološki in inovativni. V prispevku je podrobno predstavljen konceptualni model in organizacijski dejavniki. Izvirnost se odraža v konstruiranju konceptualnega modela, ki vključuje uporabo rešitve CRM na ravni celotne organizacije in kritične organizacijske dejavnike. Izhodišča konceptualnega modela nam omogočajo njegovo nadaljnje empirično preverjanje.

UDC 005.3+001.895

**KEY WORDS:** CRM solutions, process oriented organisation, technological oriented organisation, innovation oriented organisation, Technology Acceptance Model (TAM)

**ABSTRACT** - In the paper, issues of effective use of customer relations management (CRM) solutions are discussed. The developed conceptual model is based on the Technology Acceptance Model (TAM). In the literature, researchers analyse several important organisational factors and connect them to the performance, effectiveness, implementation and use of CRM solutions. Researchers often connect the usefulness of CRM solutions with the individual level of customers, and less with the level of the organisation and its orientations. In the model, these issues are contained in a set of organisational factors (process, technological and innovation orientation of organisations) influencing the effective use of CRM solutions. Organisational factors are reflected in three types of orientations – in process, technological and innovation orientation of companies. In the paper, the conceptual model is presented and organisational factors are discussed in greater detail. The original value of this paper is especially in the constructed conceptual model that combines the use of CRM solutions at the level of an organisation and critical organisational factors. The platform of the conceptual model enables future empirical testing.

### 1 Uvod

Vsebina prispevka se nanaša na učinkovito uporabo upravljanja odnosov s strankami oz. odjemalci (angl. Customer relationship management – CRM) kot poslovna informacijska rešitev (v nadaljevanju IR) organizacij. IR CRM je bila razvita kot pristop, ki temelji na ohranjanju pozitivnih odnosov s strankami, povečevanju zvestobe in rasti življenjske vrednosti stranke (Brassington in Pettit, 2000; Ahn et al., 2003). Razloga za povečano zanimanje za uporabo IR CRM sta predvsem dva: napredek informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) in večji pomen naravnosti na odjemalce kot temeljna poslovna filozofija (Peppard, 2000; Fazlzadeh et al., 2011). Učinkovita uporaba IR CRM se nanaša na pridobivanje, analiziranje in izmenjavo znanja o strankah za hitre in pravočasne storitve. IR CRM zagotavlja celoviti pregled o interakciji stranke, ki se začne s programskimi aplikacijami. Te zajemajo interakcije, pri čemer učinkovite analize podatkov razkrivajo skrite in pomembne informacije, potrebne za izboljšanje odnosov med organizacijo in stranko (Davood Karimzadgan et al., 2013).

Čeprav imajo organizacije IR CRM vpeljano v poslovni sistem, si prizadevajo izboljšati učinkovitost uporabe. IR CRM je veliko obetala že sredi 90-ih let, vendar so se pojavljale številne napake, ki so povzročile zaskrbljenost glede njene uporabe (Kaushik in Kundan, 2009). Večina težav pri njeni uporabi ni tehnične narave, ampak organizacijske, zajemajo pa organizacijske spremembe in motnje, različne poglede na podatke o strankah in spremembe v

poslovnih procesih (Finnegan in Currie, 2010), zato se je treba celoviteje posvetiti preučitvi organizacijskim dejavnikom.

V okviru obravnave uporabnosti IR raziskovalci izhajajo iz modela TAM in ga razširjajo z diferenciranimi dejavniki na ravni posameznika na določenem delovnem področju (Avlonitis et al., 2005; Lee et al., 2010), na ravni celotne organizacije ali se usmerijo k preučevanju dejavnikov uporabnosti informacijskih rešitev in tehnologij pri odjemalcih na trgu (Giovanis et al., 2012). Pri pregledu raziskav smo zaznali deficitarno področje na področju analize odnosov kritičnih organizacijskih dejavnikov in zaznani uporabi informacijskih rešitev na ravni celotne organizacije.

Temeljni cilj tega prispevka je razviti konceptualni raziskovalni model učinkovite uporabe IR na osnovi CRM, ki bo upošteval kritične organizacijske dejavnike (procesna, tehnološka in inovativna naravnost) kot predpogoje za učinkovito uporabo IR CRM. Predstavljeni konceptualni model je teoretično izhodišče za njegovo empirično preverjanje, kar pa ni več cilj in sestavni del tega prispevka.

## **2 Teoretična izhodišča**

Za učinkovito uporabo celovitih IR je treba upoštevati številne notranje in zunanje dejavnike, ki so izhodišče za procesno in tehnološko naravnost organizacije, saj zajemajo procesni in tehnološki vidik obravnave dejavnikov. Sarmaniotis et al. (2013) so izpostavili naslednje kritične dejavnike uporabe IR CRM: učinkovita strategija komuniciranja z odjemalci, strategija dobičkonosnosti na področju marketinga, infrastruktura IT, ustrezna organizacijska strategija, administrativna podpora. Kavosh et al. (2012) dodajajo še nekatere: cilji in koristi implementacije IR CRM, orodja in tehnologija IR CRM, sodelovanje odjemalcev in uporabnikov IR CRM, natančno zbiranje informacij o implementaciji IR CRM zaposlenih na vseh ravneh in usposobljenost uporabnikov IR CRM. Sharma in Goyal (2011) sta predstavila 11 kritičnih dejavnikov implementacije IR CRM po pomembnosti: vprašanja implementacije IR CRM, implementacija IR CRM s pomočjo zaposlenih, poslovne strategije IR CRM, interpretacije in sinhronizacija storitve, pristopi osredotočeni na odjemalce, razlike med IT in IR CRM, ustrezne metode za interakcije z odjemalci, ustrezna orodja za rudarjenje s podatki, jasna metodologija in koraki, merljivost ciljev in ROI organizacije in usposabljanje osrednjih zaposlenih. Kritični dejavniki implementacije IR CRM so omejeni na številna področja, ki morajo zadovoljiti rezultate za uspešno implementacijo IR CRM.

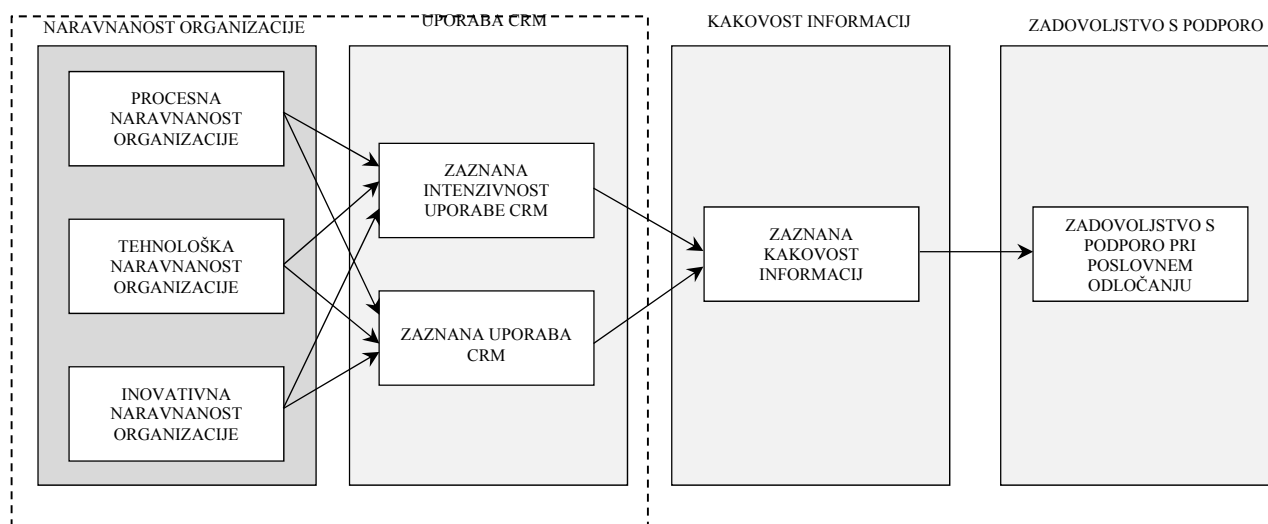
Davood Karimzadgan et al. (2013) so uporabo IR CRM obravnavali na osnovi organizacijskih dejavnikov, pri čemer so upoštevali vodstvo, strukture in zaposlene. Ugotovili so, da organizacijski dejavniki kot celota močno vplivajo na uporabo IR CRM. Moreno in Melendez (2011) sta dokazala, da organizacijski dejavniki, kot so upravljanje človeških virov, organizacijska struktura in dodeljevanje sredstev, vplivajo na uspešno izvedbo IR CRM. Tan et al. (2002) izpostavljajo šest dejavnikov, ki so potrebni za učinkovito uporabo IR CRM: organizacijska strategija, osredotočena na odjemalca, zavezanost osebja na vseh ravneh, izboljšanje ali preoblikovanje procesa, tehnologija za ustrezno programsko opremo ter infrastruktura. Avlonitis et al. (2005) so raziskovali odnos med tremi dejavniki (družbeni, organizacijski in dejavniki posameznega zaposlenega) in zaznani uporabo IR CRM, ki jo uporablja posameznik v organizaciji, pri tem pa so izhajali iz modela TAM. Ugotovili so, da obstaja pozitivna povezava med omenjenimi dejavniki in uporabo IR CRM. Lee et al. (2010) so odločilne dejavnike, ki vplivajo na uporabo IR, delili na formalne in neformalne. Med formalne dejavnike so uvrstili usposabljanje, izobraževanje in delovno okolje, med

neformalne pa komunikacijo. Ugotovili so, da obstaja značilna povezava samo med usposabljanjem, izobraževanjem in zaznano uporabo IR.

## 2.1 Konceptualni model

Na podlagi izhodišč in pregleda literature smo oblikovali konceptualni model, prikazan na sliki 1. Namen tega prispevka je namreč prispevati k nadaljnjemu tehnološkemu in informacijskemu razvoju uporabe IR CRM ter na podlagi teoretičnih izhodišč oblikovati konceptualni model, ki izkazuje vpliv kritičnih organizacijskih dejavnikov, te pa determinirajo procesna, tehnološka in inovativna naravnost organizacije na uporabo IR CRM in intenzivnost uporabe IR CRM. Z intenzivnostjo uporabe tehnologij so se ukvarjali Hernandez et al. (2009). Pri snovanju konceptualnega modela smo izhajali iz modela TAM, ki med drugim vključuje komponento zaznana uporaba informacijskih rešitev in tehnologij.

Slika 1: Konceptualni raziskovalni model



## 2.2 Odnos med procesno naravnostjo in uporabo IR CRM

Pristop procesno naravnane organizacije poudarja procese v nasprotju s hierarhijo (McCormack in Johnson, 2001), pri čemer imajo poslovni procesi strateško vlogo pri ustvarjanju vrednosti (Škrinjar et al. 2010). Raziskovalci, ki se ukvarjajo s preučevanjem uspešnosti IR, upoštevajo vloge poslovnih procesov in reinžiniringa (Žabjek et al., 2009; Sternad et al., 2007). Sternad et al. (2011) so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med organizacijsko procesnimi značilnostmi IR in zaznano uporabnostjo IR. IR CRM se osredotoča na avtomatizacijo in izboljševanje procesov organizacije (Xin et al., 2002). Poslovni procesi določajo naravo sposobnosti organizacije in njenih ključnih kompetenc za IR CRM (Liu, 2007). Učinkovita uporaba rešitve IR CRM je odvisna od tega, kako je rešitev CRM integrirana z obstoječimi procesi in strukturami (Boulding et al., 2005). Chen in Popovich (2003) navajata, da je IR CRM celostni pristop, pri čemer se med drugim upošteva tudi proces, zato je pomembno, da je organizacija procesno naravnana, če želi učinkovito uporabiti IR CRM.

### *2.3 Odnos med tehnološko naravnostjo in uporabo IR CRM*

Tehnološko naravnane organizacije zagovarjajo raziskovalne in razvojne aktivnosti, pridobivanje novih tehnoloških rešitev in uporabo najnovejših tehnologij (Gatignon in Xuereb, 1997), hkrati pa kopičijo bogato tehnološko znanje s pomočjo preteklih izkušenj in procesov, kot so naložbe v raziskave in razvoj ter hiter nakup novih tehnologij (Zheng Zhou in Li, 2010). Tehnologijo je treba obravnavati kot spodbudo za uresničevanje IR CRM (Bose 2002, Ryals in Knox, 2001). IT ima pomembno vlogo pri razvoju IR CRM (Ling in Yen, 2001), saj zagotavlja osnovno infrastrukturo, ki podpira IR CRM znotraj organizacije pri upravljanju podatkov. Chen in Ching (2004) poudarjata, da večje naložbe v IT zagotavljajo večjo zmogljivost IR CRM. IR CRM zahteva uporabo IT za zajem, shranjevanje, spreminjanje in distribucijo večjih količin podatkov o deležnikih na trgu (Piccoli et al., 2003). Chen in Popovich (2003) navajata tehnologijo kot pomemben dejavnik IR CRM. Številne študije potrjujejo pozitiven odnos med zaznano uporabnostjo novih IR in odnosom do tehnologije (Vijayasathya, 2004; Plewa et al., 2012).

### *2.4 Odnos med inovativno naravnostjo in uporabo IR CRM*

Kundu in Katz (2003) menita, da je »biti inovativen« element inovativne naravnosti, ki je ključni dejavnik za premagovanje ovir in izboljševanje zmožnosti organizacije, da uspešno sprejema ali izvaja nove sisteme, procese ali produkte (Zheng Zhou et al., 2005). Menon in Varadarajan (1992) trdita, da kulture, ki v organizaciji podpirajo inovacije, spodbujajo izmenjavo in uporabo informacij. Zhang in Duan (2010) pri tem dodajata, da bodo menedžerji, ki imajo na razpolago informacije, te verjetneje uporabili na ustvarjalnejši način, s čimer bodo ustvarili inovativnejše produkte. Heesung et al. (2012) ugotavljajo, da bolj kot je organizacija inovativno naravnana, bolje uporablja tržne informacije. Le-te pa organizacije lahko pridobivajo s pomočjo informacijskih rešitev, med drugim s pomočjo IR CRM. Iriana in Buttle (2006) sta v okviru organizacijske kulture ugotovila, da je okolje organizacije, v katerem se zaposleni bolj posvečajo inovativnosti, verjetneje bolj povezano z uspešno uporabo IR CRM kot okolje organizacije, v katerem zaposleni inovativnost ni prioriteta. Nguyen in Waring (2013) sta ugotovila, da inovativni menedžment v organizaciji pomembno vpliva na zaznavanje uporabe IR CRM. Hkrati raziskovalca ugotavljata, da inovativnost organizacije pozitivno vpliva na sprejemanje IR CRM, saj omogoča uporabo več poslovnih orodij in tehnologij, ki omogočajo zbiranje, analiziranje in širjenje informacij o strankah.

## **3 Zaključek**

V prispevku predstavljamo izhodišča za preverjanje konceptualnega modela, v katerem obravnavamo kritične organizacijske dejavnike (procesna, tehnološka in inovativna naravnost organizacije) in njihov vpliv na uporabnost IR CRM. Izvirni znanstveni prispevek vidimo v upoštevanju naravnosti organizacije kot predpogoja za uspešno uporabo IR CRM. V primerjavi z drugimi avtorji se pri obravnavi informacijskih rešitev in tehnologij ne omejujemo na posamezna delovna mesta in lastnosti uporabnikov znotraj organizacije (Avlonitis et al., 2005; Son et al., 2012) ali uporabnikov na trgu (Schierz et al., 2010). Uporabo IR CRM obravnavamo na ravni celotne organizacije in ne na ravni posameznega zaposlenega na različnih delovnih področjih.

Raziskovalci pri obravnavi uporabe IR in tehnologij izhajajo iz modela TAM in ga razširjajo (Sternad et al., 2011, Šumak et al., 2011). V konceptualni model vključujemo konstrukt uporabnost IR CRM, ki izvira iz modela TAM. Zapolnjujemo vrzel v znanstveni literaturi IR,

ki je posledica pomanjkanja empiričnih dokazov o posrednem in neposrednem vplivu kritičnih organizacijskih dejavnikov, ki se odražajo v naravnosti organizacije, na uporabo IR CRM. Naslednji znanstveni prispevek vidimo v ugotavljanju koristi intenzivnosti uporabe in zaznane uporabe IR CRM, ki se odražajo v kakovosti informacij in posledično v zadovoljstvu s podporo odločanju, kar bomo v nadaljevanju raziskave tudi empirično preverjali.

## LITERATURA

1. Avlonitis, G., Nikolaos J., Panagopoulos G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34, št. 4, str. 355-368.
2. Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102, št. 1/2, str. 89-97.
3. Boulding, W., Staelin R., Ehret M., Johnston W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69, št. 4, str. 155-66.
4. Brassington, F., Pettit S. (2000). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
5. Chen, I. J., Popovich, K. (2003). An empirical study on the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan. *Business Process Management*, 9, št. 5, str. 672-688.
6. Chen, J.-S., Ching, K. H. R. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 12, št. 1, str. 1-17.
7. Davood Karimzadgan, M., Davood V., Rahebeh, A. (2013). Investigating factors that affect CRM success with using structural equation modeling (Case Study: between Staffs in Isfahan R & D Scientific Small City). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2, št. 2, str. 160-168.
8. Fazlzadeh, A., Ghaderi, E., Khodadadi, H., Nezhad, H. B. (2011). An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in Iran markets. *International Business Research*, 4, št. 2, str. 238-249.
9. Finnegan, D. J., Currie W. L. A. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28, str. 153-167.
10. Gatignon, H., Xuereb J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, str. 77-90.
11. Giovanis, A., Binioris S., Polychronopoulos, G. (2012). An extension of TAM model with IDT and security/privacy risk in the adoption of internet banking services in Greece. *EuroMed Journal of Business*, 7, št. 1, str. 24-53.
12. Heesung, B., Yangkee L., Wooyoung, L. (2012). The effects of innovation and market orientation on customer service for customs clearance firms in the international logistics processes: the analyses of direct, indirect, causal effects and moderating effects between variables. *Journal of International Logistics and Trade*, 10, št. 1, str. 109-133.
13. Hernandez, B., Jimenez J., Martin M. J. (2009). Future use intentions versus intensity of use: an analysis of corporate technology acceptance. *Industrial Marketing Management*, 38, str. 338-354.
14. Iriana, R., Buttle, F. (2006). Customer relationship management (CRM) system implementations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change management*, 6, št. 2, str. 137-147.
15. Kaushik, M., Kundan S. (2009). A strategic approach. *Journal of Management Research*, 8, št. 2, str. 65-82.

16. Kavosh, K., Abu Bakar, A. H., Melati, A. A., Siti Zaleha, A. R. (2012). Critical success factors in customer relationship management implementation. *American Based Research Journal*, 1, št. 1, str. 1-13.
17. Kundu, Sumit, K., Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20, št. 1, str. 25-47.
18. Lee, don H., Sang, M., Olson, D. L., Chung, S. H. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial Management & Data Systems*, 110, št. 2, str. 269-283.
19. Ling, R., Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*, 41, št. 3, str. 82-97.
20. Liu, H. Y. (2007). Development of a framework for customer relationship management (CRM) in the banking industry. *International Journal of Management*, 24, št. 1, str. 15-32.
21. McCormack, K., Johnson B. (2001). Business process orientation, supply chain management and the ecorporation. *IIE Solutions*, Norcross, 33, št. 10, str. 33-37.
22. Moreno, A. G., Melendez, A. P. (2011). Analyzing die impact of knowledge management on CRM success: the mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31, št. 5, str. 437-444.
23. Nguyen, T. H., Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20, št. 4, str. 824-848.
24. Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18, št. 3, str. 312-327.
25. Piccoli, G., O'connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R. (2003). Customer relationship management - a driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, št. 4, str. 61-73.
26. Plewa, C., Troshani I., Francis A., Rampersad, G. (2012). Technology adoption and performance impact in innovation domains. *Industrial Management & Data Systems*, 112, št. 5, str. 748-765.
27. Ryals, L., Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19, št. 5, str. 534-542.
28. Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8, št. 2, str. 134-153.
29. Schierz, P. G., Schilke, O., Wirtz, B. W. (2010). Understanding consumer acceptance of mobile payment services: an empirical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, št. 3, str. 209-216.
30. Sharma, S., Goyal, D. P. (2011). Critical success factors for CRM implementation: a study on Indian banks. *Information Intelligence Systems, Technology and Management. Communications in Computer and Information Science*, 141, str. 32-40.
31. Sternad, S., Gradišnik, M., Bobek, S. (2011). The influence of external factors on routine ERP usage. *Industrial Management & Data Systems*, 111, št. 9, str. 1511-1530.
32. Sternad, S., Deželak, Z., Špička, H. (2007). Model of critical success factors of implementation SAP and navision solutions. *Naše gospodarstvo*, št. 1-2, str. 37-47.
33. Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., Indihar-Štemberger, M. (2010). Adoption of business process orientation practices: Slovenian and Croatian Survey. *Business Systems Research*, 1, št. 1-2, str. 1-50.



34. Šumak, B., Heričko, M., Pušnik, M. (2011). A meta-analysis of e-learning technology acceptance: the role of user types and e-learning technology types. *Computers in Human Behavior*, 27, št. 6, str. 2067-2077.
35. Tan, X., Yen, D. C., Fang, X. (2002): Internet integrated customer relationship management. *The Journal of Computer Information Systems*, 42, št. 3, str. 77-83.
36. Vijayasathy, L. R. (2004). Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model. *Information & Management*, 41, št. 6, str. 747-762.
37. Xin, T., Yen, D. C., Xiang, F. (2002). Internet integrated customer relationship management: a key success factor for companies in the e-commerce arena. *The Journal of Computer Information Systems*, 42, št. 3, str. 77-86.
38. Zhang, J., Duan, Y. (2010). Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. *Nankai Business Review International*, št. 2, str. 214-231.
39. Zheng Zhou, K., Bingxin Li, C. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63, str. 224-231.
40. Zheng Zhou, K., Yong Gao, G., Yang, Z., Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58, str. 1049-1058.
41. Žabjek, D., Kovačič, A., Indihar Štemberger, M. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 15, št. 4, str. 588-608.

## Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v Operacijskem bloku UKC Ljubljana

UDK 658.3:614.2

*KLJUČNE BESEDE:* zaposleni, človeški kapital, kakovost, zdravstvena nega

*POVZETEK* - V današnjih časih, ko se srečujemo z vedno novimi problemi, ki nam jih narekuje recesija, so bistvene za ustvarjanje dodane vrednosti v delovni organizaciji inovativnost, ekonomičnost, racionalnost, dinamičnost in fleksibilnost. Kateri so torej tisti zaposleni, ki premorejo vse te karakteristike? Vsaka delovna organizacija si bo morala sama poiskati odgovor na to vprašanje, saj je pomembno, kakšna je njena strategija, vizija in poslanstvo. Pojem človeški kapital je postal zanimiv kot sestavni del intelektualnega kapitala in ga raziskovalci z velikim zanimanjem preučujejo že zadnjih dvajset let. Tako nas je zanimalo predvsem, kakšno sliko imajo zaposleni v Operacijskem bloku UKC Ljubljana glede pojma ključni kadri ter njihovega upravljanja in razvoja v delovni organizaciji. Raziskava je pokazala, da imajo zaposleni relativno dobre možnosti za razvijanje delovnega in strokovnega potenciala. To je vsekakor vzpodbuden podatek, saj je tako omogočena kakovostna in varna zdravstvena obravnava pacienta, ki je prioriteta vsakega izvajalca zdravstvenih storitev, ne glede na položaj oziroma poklicno skupino.

UDC 658.3:614.2

*KEY WORDS:* key personnel, human capital, quality and safe health care

*ABSTRACT* - In these times – when being faced with ever new problems dictated by the recession – innovation, economy, rationality, dynamism and flexibility are essential for providing added value to an organisation. Therefore, which employees possess all these characteristics? Each organisation will have to find the answer to the given question on its own because it depends on its strategy, vision and mission is. The term human capital has become interesting as an integral part of the intellectual capital and has been researched with great interest for the last twenty years. We have, therefore, been intrigued by the image of the employees of the Operating Ward of the Ljubljana University Medical Centre regarding the term key personnel and their management and development in an organisation. The research has shown that the employees of the Operating Ward have relatively good opportunities for developing their working and professional potential. This is definitely an encouraging piece of information since the quality and safe health care of the patient, which is the priority of any health care provider regardless of the status or occupational group, is thus enabled.

### 1 Uvod

Pojem kadri je v Sloveniji že nekako uveljavljen in dobro poznan. Uporabljamo ga predvsem, ko govorimo o ljudeh, ki so zaposleni v določeni organizaciji. Lahko bi rekli, da so kadri vsi ljudje, ki kakorkoli sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Za uspešno sodelovanje v kateri koli obliki organiziranega dela je treba izvajati različne dejavnosti, ki so povezane s kadri, to je tako imenovana kadrovska funkcija. Na ta način naj bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti, kot so znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacija (Svetlik in Zupan, 2009). Danes, ko se srečujemo z vedno novimi problemi in težavami, ki jih povzročata stalno spreminjajoče se okolje (obdobje recesije), je še kako pomembno biti ekonomičen in inovativen, hkrati pa znati osvojiti »srca, roke in glave« sodelavcev. Številne organizacije tako v svetu kot tudi v Sloveniji vlagajo precej sredstev in dela v izbiro najprimernejših kadrov. Upravljanje in razvoj ključnih kadrov je tako za vsako organizacijo zelo pomembno. Vanj je treba vključiti čim širši krog menedžmenta in sistematičnega delovanja (Žezlina, 2010). Vzpostavitev učinkovitega upravljanja s človeškimi viri je opredeljeno kot ena glavnih strateških funkcij Strategije razvoja UKC Ljubljana. Kdo pa sploh so ključni kadri v UKC Ljubljana in kako se razvijajo, je eno izmed vprašanj, ki ni čisto jasno definirano. So to morda vodstveni kadri ali potencialni perspektivni kadri? Ali posamezniki z redkim znanjem, ki so v današnjem času, ki ga narekuje gospodarska kriza, sposobni proaktivnega odziva na spremembe. So dinamični, fleksibilni in inovativni. Lahko bi bili ključni kadri najbolj zavzeti posamezniki pri delu ali pa tisti z veliko delovnih izkušenj.

## **2 Metodologija raziskovanja**

### *2.1 Namen in cilji raziskave*

Namen raziskave je spoznati pomembna dejstva, ki se nanašajo na vsebino ključni kadri in ugotoviti mnenje anketirancev glede vodenja in upravljanja ključnih kadrov v Operacijskem bloku (Op. blok) UKC Ljubljana. Cilji raziskave so ugotoviti, kakšna je ozaveščenost zaposlenih v Op. bloku glede ključnih kadrov in upravljanja ter njihovega razvoja.

### *2.2 Raziskovalna vprašanja*

Za namen raziskave smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali se zaposleni v operacijskem bloku čutijo dovolj sposobne in kompetentne ter motivirane, da bi bili lahko ključni kadri?
- Ali so zaposleni v operacijskem bloku samostojni pri opravljanju svojega dela ali opravljajo delovne naloge po načelih avtoritete in hierarhije?
- Ali je izobraževanje pomemben del delovnega procesa za zaposlene v operacijskem bloku?

### *2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov*

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja.

### *2.4 Opis vzorca*

Razdeljenih je bilo 30 anketnih vprašalnikov med medicinske sestre in zdravstvene tehnike, ki so zaposleni v Operacijskem bloku UKC Ljubljana. Realizacija vzorca je bila 83 %, saj pet vprašalnikov ni bilo vrnjenih. Reprezentativnost vzorca je majhna, zato ga ne moremo posplošiti na vse zaposlene v UKC Ljubljana.

### *2.5 Opis obdelave podatkov*

Anketni vprašalniki so bili razdeljeni v januarju 2013. Po vrnitvi izpolnjenih vprašalnikov je sledila kvantitativna ročna obdelava podatkov, za prikaz frekvence in deleža. Pri prikazu rezultatov v tabelah je bil uporabljen program Office Word.

## **3 Rezultati**

V začetku januarja 2013 je bilo razdeljenih 30 anketnih vprašalnikov na temo ključni kadri v UKC. Izpolnjen vprašalnik je vrnilo 25 zaposlenih v Operacijskem bloku UKC Ljubljana (medicinske sestre in zdravstveni tehniki), in sicer 3 (12 %) moški in 22 (88 %) žensk. Največ jih je bilo z delovno dobo do 9 let, in sicer 11 (44 %), z delovno dobo od 10 do 19 let jih je bilo 8 (32 %), od 20 do 29 let so bili 4 (16 %), najmanj pa je bilo tistih z delovno dobo 30 let in več, saj sta bila le 2 (8 %). Po izobrazbi je bilo največ tistih z visoko izobrazbo - 13 (52 %), 5 (20 %) s srednjo šolo, 3 (12 %) z višjo šolo, najmanj pa z univerzitetno (8 %) in podiplomsko (8 %) izobrazbo.

*Tabela 1: Ključni kadri v UKC Ljubljana*

*Ključni kadri v UKC Ljubljana so:*

<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					<i>Skupaj</i>
	<i>nikakor se ne strinjam</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>niti da niti ne</i>	<i>večinoma se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>	
vodstveni kadri	1 (4 %)	5 (20 %)	2 (8 %)	11 (44 %)	6 (24 %)	25 (100 %)
kadri na področju izobraževanja	0 (0 %)	4 (16 %)	7 (28 %)	9 (36 %)	5 (20 %)	25 (100 %)
kadri za zagotavljanje kakovosti	0 (0 %)	9 (36 %)	5 (20 %)	7 (28 %)	4 (16 %)	25 (100 %)
potencialno perspektivni posamezniki	0 (0 %)	3 (12 %)	5 (20 %)	10 (40 %)	7 (28 %)	25 (100 %)
vsi zaposleni	0 (0 %)	2 (8 %)	4 (16 %)	10 (40 %)	9 (36 %)	25 (100 %)

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

*Tabela 2: Merila, na podlagi katerih lahko posameznik vstopi v program ključnih kadrov*

*Merila, na podlagi katerih lahko posameznik vstopi v program ključnih kadrov, so:*

<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					<i>Skupaj</i>
	<i>nikakor se ne strinjam</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>niti da niti ne</i>	<i>večinoma se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>	
izredna delovna uspešnost (posebni delovni dosežki)	0 (0 %)	2 (8 %)	10 (40 %)	9 (36 %)	4 (16 %)	25 (100 %)
izkazan vodstveni potencial	0 (0 %)	3 (12 %)	6 (24 %)	10 (40 %)	6 (24 %)	25 (100 %)
izkazan strokovni potencial	0 (0 %)	3 (12 %)	4 (16 %)	11 (44 %)	7 (28 %)	25 (100 %)

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

*Tabela 3: Lastnosti, ki jih imajo ključni kadri*

*Lastnosti, ki jih imajo ključni kadri:*

<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					<i>Skupaj</i>
	<i>nikakor se ne strinjam</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>niti da niti ne</i>	<i>večinoma se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>	
strokovno znanje (opravljanje kompetenc)	0 (0 %)	3 (12 %)	5 (20 %)	12 (48 %)	5 (20 %)	25 (100 %)
iznajdljivost in prilagodljivost	0 (0 %)	5 (20 %)	5 (20 %)	10 (40 %)	5 (20 %)	25 (100 %)
konstruktivno reševanje problemov	0 (0 %)	10 (40 %)	7 (28 %)	5 (20 %)	3 (12 %)	25 (100 %)
sposobnost odločanja in strateškega razmišljanja	0 (0 %)	8 (32 %)	12 (48 %)	3 (12 %)	2 (8 %)	25 (100 %)
empatija in komunikacijske veščine	0 (0 %)	10 (40 %)	7 (28 %)	4 (16 %)	2 (8 %)	25 (100 %)
moralno in etično ravnanje	0 (0 %)	8 (32 %)	10 (40 %)	4 (16 %)	1 (4 %)	25 (100 %)
upoštevanje sodelavcev in ustvarjanje timskega dela	0 (0 %)	4 (16 %)	8 (32 %)	5 (20 %)	4 (16 %)	25 (100 %)

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

*Tabela 4: Ključni kadri so bistvenega pomena za upravljanje in razvoj delovne organizacije (UKC)*

<i>Ključni kadri</i>						
<i>Podvprašanje</i>	<i>Odgovori</i>					
	nikakor se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj
Ključni kadri so bistvenega pomena za upravljanje in razvoj delovne organizacije (UKC).	0 (0 %)	2 (8 %)	7 (28 %)	11 (44 %)	5 (20 %)	25 (100 %)

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

*Tabela 5: Izvajanje delovnih nalog*

<i>Izvajanje delovnih nalog</i>						
<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					
	nikakor se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj
Pri izvajanju delovnih nalog sem samostojen.	0 (0 %)	3 (12 %)	8 (32 %)	10 (40 %)	4 (16 %)	25 (100 %)
Pri opravljanju svojega dela imamo možnost avtonomnega odločanja.	0 (0 %)	7 (28 %)	10 (40 %)	5 (20 %)	3 (12 %)	25 (100 %)
Imam jasno predstavo o tem, kakšen je moj delokrog.	0 (0 %)	3 (12 %)	10 (40 %)	7 (28 %)	5 (20 %)	25 (100 %)
Imam ustrezno stopnjo in obseg pooblastil za doseganje delovnih nalog in ciljev.	0 (0 %)	2 (8 %)	10 (40 %)	10 (40 %)	3 (12 %)	25 (100 %)
Dobim povratne informacije o ustreznosti in ustvarjalnosti mojega dela.	0 (0 %)	8 (32 %)	12 (48 %)	5 (20 %)	0 (0 %)	25 (100 %)
Pri opravljanju delovnih nalog sodelavci upoštevajo moje mnenje.	0 (0 %)	3 (12 %)	10 (40 %)	9 (36 %)	3 (12 %)	25 (100 %)

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

*Tabela 6: Motivacija*

<i>Motivacija</i>						
<i>Podvprašanja</i>	<i>Odgovori</i>					
	nikakor se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj
Čutim pripadnost svoji delovni organizaciji.	0 (0 %)	4 (16 %)	9 (36 %)	10 (40 %)	2 (8 %)	25 (100 %)
Materialna sredstva (denarna stimulacija oz. napredovanje v višji plačilni razred) so zame motivacija pri opravljanju dela.	0 (0 %)	1 (4 %)	10 (40 %)	8 (32 %)	6 (24 %)	25 (100 %)
Nematerialna sredstva (pridobivanje novih znanj in veščin, dobri medsebojni odnosi, besedna pohvala) so zame motivacija pri delu.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (16 %)	13 (52 %)	8 (32 %)	25 (100 %)

*Vir: Anketni vprašalnik, 2013.*

Tabela 7: Stil vodenja

Stil vodenja						
Podvprašanja	Odgovori					
	nikakor se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj
Prevladuje timski stil vodenja.	2 (8 %)	8 (32 %)	10 (40 %)	5 (20 %)	0 (0 %)	25 (100 %)
Prevladuje vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo zaposlenih.	3 (12 %)	7 (28 %)	12 (48 %)	3 (12 %)	0 (0 %)	25 (100 %)
Prevladuje vodenje usmerjeno k delovnim nalogam.	0 (0 %)	2 (8 %)	5 (20 %)	13 (52 %)	5 (20 %)	25 (100 %)
Prevladuje avtorski stil vodenja.	0 (0 %)	3 (12 %)	11 (44 %)	8 (32 %)	3 (12 %)	25 (100 %)

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Tabela 8: Izobraževanje

Izobraževanje						
Podvprašanja	Odgovori					
	nikakor se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj
Mentorstvo je bistvenega pomena za razvoj in upravljanje novih kadrov.	1 (4 %)	2 (8 %)	2 (8 %)	12 (48 %)	8 (32 %)	25 (100 %)
Kontinuirano izobraževanje je nujno za profesionalno opravljanje dela in s tem sledenje stroki.	0 (0 %)	5 (20 %)	5 (20 %)	12 (48 %)	3 (12 %)	25 (100 %)
Delovna organizacija (UKC) mi omogoča udeležbo na strokovnih srečanjih (pasivno oz. aktivno) vsaj enkrat na leto.	1 (4 %)	3 (12 %)	6 (24 %)	10 (40 %)	5 (20 %)	25 (100 %)

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

## 4 Razprava

V raziskavi je sodelovalo 25 medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, ki so zaposleni v Operacijskem bloku UKC Ljubljana. Prvo vprašanje o ključnih kadrih se je nanašalo na definicijo besede ključni kadri, in sicer: kateri so tisti kadri, ki so po mnenju anketirancev ključni v UKC Ljubljana. Največji delež odgovorov večinoma se strinjam in popolnoma se strinjam je bil dan za vse zaposlene. Tudi potencialno perspektivni posamezniki in vodstveni kadri so po mnenju večine anketirancev ključni kadri, medtem ko kadri na področju izobraževanja in zagotavljanja kakovosti niso (niti da niti ne) ključni kadri za večino anketirancev. Po podatkih je razvidno, da se večina anketirancev čuti odgovorne, pomembne pri razvoju in upravljanju delovne organizacije, velik pomen pa pripisujejo tudi potencialnim perspektivnim posameznikom in vodjem. Na podlagi česa lahko posameznik postane ključni kader za delovno organizacijo (UKC), je bilo drugo vprašanje. Za večino anketirancev je to izkazan strokovni in vodstveni potencial, medtem ko je izredna delovna uspešnost nekje na sredini (niti da niti ne). Katere lastnosti imajo ključni kadri, je bilo tretje vprašanje. Strokovno znanje ter iznajdljivost in prilagodljivost so lastnosti, ki so jih anketiranci postavili na prvo mesto, medtem ko so empatija in komunikacijske veščine lastnosti, ki so pristale na zadnjem mestu. S trditvijo, da so ključni kadri zelo pomembni za upravljanje in razvoj delovne

organizacije (UKC), se je 44 % anketirancev večinoma in 20 % popolnoma strinjalo. Odgovora nikakor se ne strinjam ni dal nihče. Vprašanje o izvajanju delovnih nalog je zajemalo podvprašanja, ki se nanašajo predvsem na možnosti zaposlenih za samostojno opravljanje in odločanje pri delu. Večina (56 %) se strinja, da so samostojni pri izvajanju delovnih nalog, medtem ko jih ima možnost avtonomnega odločanja le 32 %. Zelo neopredeljeni (niti da niti ne) so pri predstavi o tem, kakšen je njihov delokrog ter stopnja in obseg njihovih nalog in ciljev. Kar 32 % se le delno strinja, da dobijo povratne informacije o ustreznosti in ustvarjalnosti svojega dela. Zanimiv pa je podatek, da pri skoraj polovici anketirancev sodelavci upoštevajo njihovo mnenje pri opravljanju delovnih nalog. Iz tega sklopa vprašanj je razvidno, da zaposleni niso čisto 100 % opredeljeni glede samostojnosti izvajanja delovnih nalog. Pri večini je bil najpogostejši odgovor niti da niti ne.

Zaposleni so pomemben del vsake organizacije, če ne celo najpomembnejši, zato je bistveno, kako se počutijo, koliko so samostojni, saj le tako lahko uspešno razvijejo svoje potenciale in postanejo za delovno organizacijo ključni. Kako pa se ključni kadri razvijajo, je odvisno predvsem od načina vodenja in motivacije v delovni organizaciji ter izobraževanja zaposlenih. Tako se zadnji trije sklopi vprašanj nanašajo na motivacijo, stil vodenja in izobraževanje, ki prevladuje v njihovem delovnem okolju. Motivacija je sestavni del pri usmerjanju zaposlenih k določenemu cilju. Pripadnost svoji organizaciji je potrdilo kar 40 % z večinoma se strinjam. To je prav gotovo dober pokazatelj, da se dobro počutijo tam, kjer delajo, se pravi, da so ustrezno motivirani. Materialna sredstva je večina označila kot niti da niti ne. Bili pa so precej enotni, da so nematerialna sredstva za njih velik motivator pri delu.

Za uspešen razvoj in način vodenja delovne organizacije je zelo pomembna kakovost vodenja, ki pa je odvisna od stila vodenja. Po mnenju anketirancev v njihovi delovni organizaciji prevladuje vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, kar 52 % se s tem večinoma strinja in 20 % popolnoma. Vodenje, usmerjeno v delo in zadovoljstvo zaposlenih, pa je prisotno le pri 12 % zaposlenih. Še vedno opažajo tudi avtorski način vodenja, 12 % se s to ugotovitvijo popolnoma strinja in 32 % večinoma. Iz rezultatov je razvidno, da vodje namenjajo prevelik del pozornosti delovnim nalogam in ne toliko zaposlenim. Tako je njihovo upravljanje nekonstruktivno, težko se razvijejo v celoti.

Za razvoj ključnih kadrov je vsekakor pomembno izobraževanje. Na trditev, da je mentorstvo zelo pomembno za razvoj in upravljanje novih kadrov, jih je kar 48 % odgovorilo večinoma se strinjam in 32 % popolnoma se strinjam, tudi kontinuirano izobraževanje se je anketirancem večinoma zdelo nujno za upravljanje in razvoj zaposlenih. Odgovor na vprašanje delovna organizacija (UKC) mi omogoča udeležbo na strokovnih srečanjih vsaj enkrat na leto, pa nam kaže, kakšno pozornost delovna organizacija posveča izobraževanju in razvoju kadrov. Iz prikazanih podatkov je razvidno, da UKC večini omogoča udeležbo na strokovnih seminarjih, kar je dobro, saj se zaposleni lahko izobražujejo, spoznavajo razvoj stroke in s tem »rastejo«, kar je zelo pomembno za razvoj ključnih kadrov in tudi stroke.

## **5 Zaključek**

Kakovostna in varna zdravstvena obravnava pacienta je prioriteta vsakega izvajalca zdravstvenih storitev, ne glede na položaj oziroma poklicno skupino. Pri vsakodnevem delu morajo zaposleni v zdravstvu prepoznavati možnosti za izboljševanje kakovosti in varnosti pacientov v zdravstveni obravnavi. Prav tako morajo aktivno sodelovati pri zagotavljanju takšne ravni zdravstvene oskrbe, na kateri ne bo prihajalo do nepotrebnih napak, rezultati zdravstvene obravnave pa bodo skladni s standardi ali najboljšimi izkušnjami. Tako naj bi vsi

izvajalci storitev zdravstvenega varstva zagotavljali poznavanje in upoštevanje objektivnih dejstev o kakovosti in varnosti storitev, prepoznavali priložnosti za izboljšanje, razvijali in uvajali nove pristope ter ne nazadnje povečevali ugled zaposlenih (Simčič, 2010). V UKC Ljubljana se postopno nadaljuje načrtovano upravljanje s človeškimi viri v smislu razvoja in kariere zaposlenih, ki sloni na procesih njihovega poklicnega razvoja s ciljnim vodenjem, spremljanjem in prepoznavanjem znanja, veščin in spretnosti, osebnostnih karakteristik in motiviranosti za delo (Finančni načrt za leto 2010). Zavedajo se pomena dela zaposlenih, njihovih ciljev in načrtov za prihodnost ter uveljavitve standarda tako imenovanega »vlaganja v ljudi«, ki temelji na razvoju posameznika. Ta standard predstavlja okvir za načrtovanje razvoja zaposlenih in pomeni merljivo kvaliteto opravljenega dela. Pomembno je načrtovanje poklicne poti zaposlenih v UKC, saj ta predstavlja razvojni proces, s katerim se spodbudi strokovni in osebnostni razvoj posameznika in hkrati tudi najobetavnejših delavcev (Wallas, 2008).

## LITERATURA

1. Finančni načrt za leto 2010. UKC Ljubljana. Spletna stran: [http://www4.kclj.si/admin/dokumenti/0000021d-00000179-ukcl-poslovni\\_nacrt-2010.pdf](http://www4.kclj.si/admin/dokumenti/0000021d-00000179-ukcl-poslovni_nacrt-2010.pdf) [Citirano 5. 1. 2013].
2. Simčič, B. (2010). Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010-2015). Ljubljana: Ministrstvo za zdravje. Spletna stran: [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/kakovost/nacionalna\\_strateg...](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/kakovost/nacionalna_strateg...)[Citirano 5. 1. 2013].
3. Svetlik, I., Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V: Svetlik, I. in Zupan, N. (ur.). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 17-62.
4. Wallas, P. (2008). Ustvarjanje novega znanja zahteva kreativnost in čas. Interno glasilo UKC Ljubljana, 4, 4-6. Spletna stran: <http://www4.kclj.si/admin/dokumenti/00000120-000000ab-interno04-08.pdf> [Citirano 5. 1. 2013].
5. Žezlina, J. (2010). Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. HRM, 8, št. 34, 60-67.



## Kompetence – največja vrlina in prednost zaposlenih v operacijskem bloku UKC Ljubljana

UDK 614.253.5:658.3

**KLJUČNE BESEDE:** kompetence, medicinske sestre, okolje, operacijske sobe, profesionalnost, timsko delo  
**POVZETEK** - Kompetence imajo zelo različen pomen, predvsem se čuti, da bi radi z njimi dobili nadomestek za vse potrebne zmožnosti in lastnosti posameznikov, ki jih organizacije iščejo za posamezna delovna mesta. Zaradi različnega pomena in razumevanja besede kompetence nas je zanimalo, kako le-te razumejo operacijske medicinske sestre v UKC Ljubljana in koliko jih izpolnjujejo, kar je tudi cilj raziskave. Zastavili smo si pet raziskovalnih vprašanj, na katera smo si odgovorili v empiričnem delu. Ta del naloge temelji na raziskavi, opravljeni po metodi spraševanja v obliki anketnega vprašalnika. Gre za kvantitativni način pridobivanja podatkov anketirancev s pomočjo vprašanj zaprtega tipa. Od operacijskih medicinskih sester se pričakuje visoka kakovost dela, in sicer tako od nadrejenih kot tudi od samih pacientov. Odgovornost do dobro oziroma pravilno opravljenega dela je samoumevna in zato menimo, da je pogoj za tako opravljeno delo temeljito poznavanje kompetenc.

UDC 614.253.5:658.3

**KEY WORDS:** competencies, nurses, safe environment, operating rooms, professionalism, teamwork

**ABSTRACT** - Competencies have different meanings. It often seems that they are a substitute for all the necessary skills and traits of individuals that organisation seek for individual jobs. Due to the different meanings and understanding of the word competencies, we were interested in how the word is understood by nurses at the Ljubljana University Medical Centre and how many competencies they have, which is the goal of the research. We posed five research questions, which provided answers in the empirical part. This section of the paper is based on the research conducted by means of a survey questionnaire. We used a quantitative method of gathering data from respondents using closed-type questions. Operating nurses are expected to ensure a high level of quality at work, by both superiors and patients. The responsibility for good and accurate work is taken for granted and we therefore believe that a condition for such work is good knowledge of competencies.

### 1 Uvod

Življenjski tempo današnjega človeka predstavlja velik izziv že v vsakdanjih rečeh, z zaposlitvijo pa se le-ta še povečuje. Pričakovanja nadrejenih, medsebojni odnosi zaposlenih, doseganje standardov in odgovornost do dela tempo le še stopnjujejo.

Od operacijskih medicinskih sester pričakujejo nadrejeni in tudi pacienti kakovostno opravljeno delo. Odgovornost do ustrezno opravljenega dela je samoumevna. Torej, življenjski tempo operacijskih medicinskih sester je zato več kot očitno obremenilen.

Operacijska medicinska sestra je strokovnjak v operacijski zdravstveni negi. Usposobljena je za delo na enem ali več področjih operativne dejavnosti in za sodelovanje v multidisciplinarnem timu. V operacijski zdravstveni negi je potrebno prepoznavanje psiholoških, fizioloških in socialnih potreb pacienta, načrtovanje, izvajanje in evalvacija individualiziranega programa operiranega pacienta (Antoniadou, 2009).

Operacijska zdravstvena nega je zelo raznolika in kompleksna dejavnost, ki zajema tudi številna druga področja, hkrati pa zelo specializirana. Zdravstveno nego pri kirurških posegih imenujemo operacijska zdravstvena nega. Nekatere države EU pa v njen okvir uvrščajo tudi dejavnosti ambulantne kirurgije, endoskopije, sterilizacije, interventne radiologije in sodelovanje pri anesteziji. Toliko različnih vlog v operacijski zdravstveni negi pa predstavlja velik izziv za razvoj usposobljenosti izvajalcev v tej dejavnosti (Slak in sod., 2012).

Izvor besede kompetenca je iz latinske besede *competens*, kar pomeni primeren, pristojen - biti za nekaj pristojen, upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj. Pomen besede kompetenca je tudi neka odgovornost oziroma zmožnost nekaj opraviti, izvesti. Mišljenje, da kompetence pridobimo le s formalnim šolanjem, je zmotno. Kajti zajemajo spretnosti, veščine, prepričanja, stališča in vrednote posameznika, ki omogočajo učinkovito vedenje, to pomeni vedenje, ki pripomore k delovni uspešnosti (Železnik, 2008).

Kompetence imajo zelo različen pomen, predvsem se čuti, da bi radi z njimi dobili nadomestek za vse potrebne zmožnosti in lastnosti posameznikov, ki jih organizacije iščejo za posamezna delovna mesta. V zadnjih desetletjih se je razvil tako imenovani kompetenčni pristop in sicer v želji, da bi čim natančneje in hkrati čim bolj sintetično in brez odvečnih elementov izrazili potrebne lastnosti oziroma zmožnosti delavcev (Svetlik in Zupan, 2009).

V sedanjem času so dokaj jasno na področju dela definirane tri različne vrste kompetenc. Vsem pa je skupno, da opisujejo vedenja, ki jih mora imeti posameznik, da bo pri delu učinkovit. Na organizacijski ravni govorimo o organizacijskih kompetencah, ki jih oblikujejo enkratni dejavniki in zaradi teh je organizacija konkurenčna. Morda bi bil boljši izraz za poimenovanje teh kompetenc kar organizacijska prednost, saj organizacije vedno stremijo k temu, da iščejo nova področja, na katerih bi bile prve. In tako je pravilno, saj le tako razmišljanje zagotavlja uspeh. Da posameznik opravlja delo ali poklic uspešno, mora imeti pričakovane oblike vedenja in to so zaposlitvene kompetence. Na podlagi teh se načrtujejo in oblikujejo delovna mesta, pripravljajo zaposlitveni oglasi, vključujejo jih v sisteme razvoja kadrov in uporabljajo pri načrtovanju kariere. Kompetence posameznika ali osebne lastnosti, ki so definirane kot sposobnosti za opravljanje nalog in aktivnosti določenega poklica oziroma funkcioniranje na določenem delovnem mestu v skladu s pričakovanji. Imajo vpliv na delovno učinkovitost. Skladnost z zaposlitvenimi kompetencami ni nujna, saj jih navadno oblikuje delodajalec in določa, katere osebne kompetence so potrebne za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu (Boštjančič, 2011).

## **2 Metodologija raziskovanja**

### *2.1 Namen in cilji raziskave*

Namen raziskave je prikazati, kaj so kompetence na splošno in katere potrebuje operacijska medicinska sestra v operacijskem bloku Univerzitetnega Kliničnega Centra Ljubljana (v nadaljevanju UKC Ljubljana).

Cilj raziskave je opisati kompetence, podrobneje pa kompetence operacijskih medicinskih sester. Vključena bodo vprašanja, iz katerih bo razvidno, kako kompetence razumejo operacijske medicinske sestre, zaposlene v operacijskem bloku UKC Ljubljana in koliko jih pri svojem delu izpolnjujejo.

### *2.2 Raziskovalna vprašanja*

Glede na namen in cilje raziskave smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako operacijske medicinske sestre razumejo besedo kompetence?
2. Kaj operacijske medicinske sestre naredijo za zagotavljanje varnega okolja v operacijski sobi?
3. Kako operacijske medicinske sestre zagotavljajo profesionalno delovanje?

4. Kaj za operacijske medicinske sestre pomeni holističen pristop k pacientu?
5. Kako pomembno je timsko delo v operacijski sobi?

### *2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov*

Metoda dela, ki je uporabljena v teoretičnem delu raziskovalne naloge, temelji na preučevanju strokovne literature domačih in tujih avtorjev s področja operacijske zdravstvene nege in menedžmenta človeških virov, ki se ukvarjajo s kompetencami zaposlenih. Uporabljena je bila tudi opisna oziroma deskriptivna metoda dela. Na podlagi obstoječega gradiva smo povzemali dejstva, ki opisujejo kompetence na splošno, poklicne kompetence operacijskih medicinskih sester in usposobljenost le-teh za delo.

Empirični del raziskovalne naloge temelji na raziskavi, opravljeni s pomočjo anketnega vprašalnika. Gre za kvantitativni način pridobivanja podatkov o anketirancih. Vprašanja so zaprtega tipa. Prvi sklop vsebuje splošna vprašanja o anketirancih: spol, delovna doba, delovna doba v operacijski sobi UKC Ljubljana, izobrazba. Drugi sklop vprašanj vsebuje trditve, ki so združene v šest tematskih elementov: pomen besede kompetence, zagotavljanje varnega okolja v operacijski sobi, profesionalno delovanje, perioperativna zdravstvena nega-PZN, timsko delo v operacijskem bloku UKC Ljubljana in izobraževanje.

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik. Med operacijske medicinske sestre in diplomirane zdravstvenike je bilo razdeljenih 40 anketnih vprašalnikov in prav toliko vrnjenih. V začetku anketnega vprašalnika je nekaj demografskih podatkov, v nadaljevanju pa sledijo vprašanja zaprtega tipa. Izpolnjevanje vprašalnika je v večjem delu potekalo tako, da so anketiranci ocenili svoje strinjanje z danimi trditvami, pri čemer je bila uporabljena Likertova lestvica z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Anketni vprašalniki so bili v papirni obliki razdeljeni operacijskim medicinskim sestram v UKC Ljubljana, istočasno pa so imeli zaposleni možnost elektronskega izpolnjevanja ankete. Za elektronsko anketiranje je bil uporabljen spletni program za anketiranje 1KA.

### *2.4 Opis vzorca*

V empiričnem delu raziskovalne naloge je bila izvedena anketa med operacijskimi medicinskimi sestrami in diplomiranimi zdravstveniki, zaposlenimi v Operacijskem bloku UKC Ljubljana, in sicer v času med 11. in 14. januarjem 2013. Med anketiranci je bilo 36 (90 %) žensk in le 4 (10 %) moški. Povprečna delovna doba anketiranih operacijskih medicinskih sester je med 10 in 19 let, kolikor je ima kar 25 (62,5 %) anketiranih operacijskih medicinskih sester. Do 9 let delovne dobe ima 12 (30 %) anketiranih, 2 (5%) pa imata od 20 do 29 let delovne dobe. Le 1 (2,5 %) ima 30 let ali več delovne dobe. V operacijskem bloku UKC Ljubljana jih ima 18 (45 %) do 9 let delovne dobe in 19 (47,5 %) anketiranih ima od 10 do 19 let delovne dobe. Med njimi prevladuje visokošolska izobrazba - 29 (70 %) anketiranih, s srednješolsko izobrazbo jih je le 5 (12,5 %).

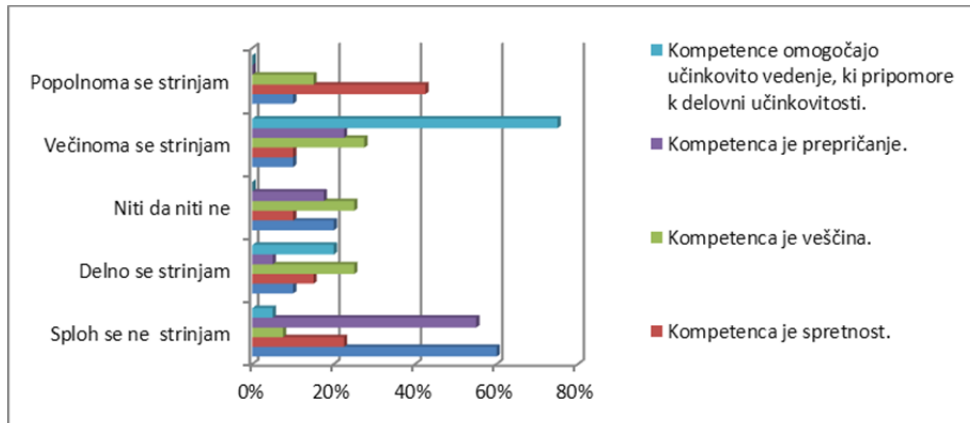
### *2.5 Opis obdelave podatkov*

Analiza pridobljenih podatkov je potekala s pomočjo programa Microsoft office Excel. Analizirane podatke smo prikazali s paličnimi in stolpičnimi grafi. Med besedilom pa so podatki navedeni tudi s številkami in odstotki.

### 3 Rezultati

Zanimalo nas je, kako operacijske medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki, zaposleni v Operacijskem bloku UKC Ljubljana, razumejo pomen besede kompetence operacijske medicinske sestre.

Graf 1: Razumevanje pojma kompetence

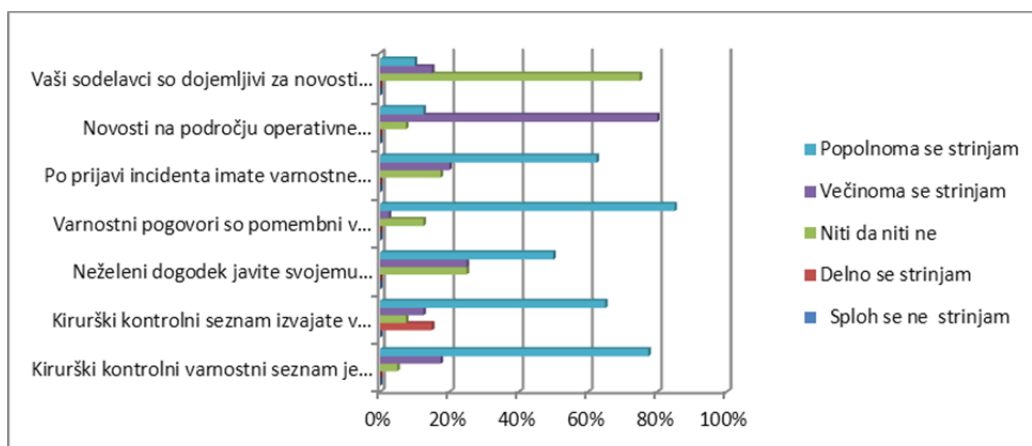


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Odgovori po posameznih trditvah so: Da kompetence omogočajo učinkovito vedenje, ki pripomore k delovni učinkovitosti, se jih 30 (75 %) večinoma strinja in le 10 (25 %) se s to trditvijo sploh ne strinja oziroma se delno strinja. Da je kompetenca prepričanje, se jih več kot polovica, in sicer 22 (55 %), sploh ne strinja in le 9 (22,5 %) večinoma strinja. Kompetenca je veščina - pri tej trditvi pa so bili odgovori med delno se strinjam in večinoma se strinjam v odstotkih zelo podobni. Kompetenca je spretnost - s tem se popolnoma strinja 17 (42,5 %) anketiranih, 9 (22,5 %) pa se jih sploh ne strinja. Kompetence za svoje delo pridobim le s formalnim izobraževanjem – s tem se sploh ne strinja 24 (60 %), ostali odgovori pa so zelo podobni in se gibljejo med 10 % in 20 %.

Zanimalo nas je tudi, kako poteka zagotavljanje varnega okolja v operacijski sobi v UKC Ljubljana.

Graf 2: Zagotavljanje varnega okolja v operacijski sobi

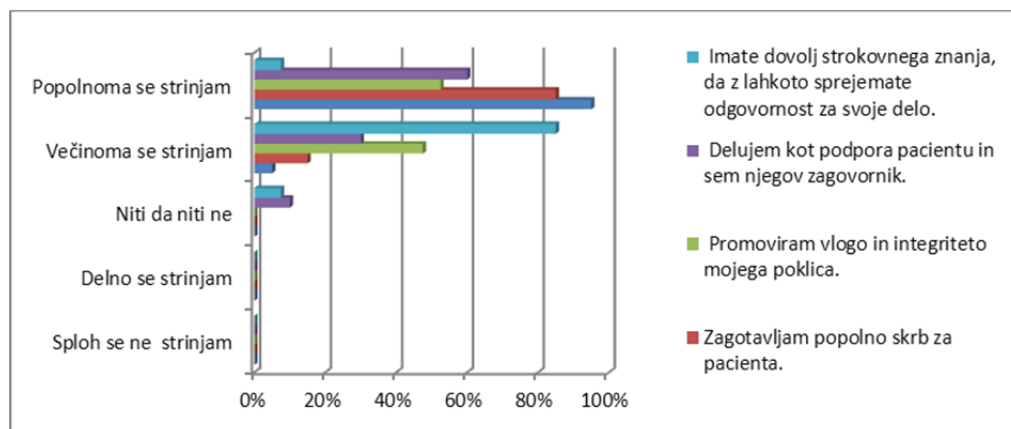


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Odgovori po posameznih trditvah so: Vaši sodelavci so dojemljivi za novosti in le-te hitro uvajajo v prakso, je odgovorilo 30 (75 %) anketiranih z niti da niti ne. Da novosti na področju operativne zdravstvene nege spremljajo, se jih večinoma strinja 32 (80 %). Po prijavi incidenta imajo varnostne pogovore – s tem se popolnoma strinja 25 (62,5 %) anketiranih. Da so varnostni pogovori pomembni v njihovem poklicu, se jih popolnoma strinja 34 (85 %). Neželeni dogodek javite svojemu nadrejenemu – s tem se popolnoma strinja 20 (50 %) in 10 (25 %) se jih večinoma strinja. Kirurški kontrolni seznam izvajate v vseh fazah operativnega posega – s tem se popolnoma strinja 26 (65 %), 6 (15 %) pa se jih delno strinja. Kirurški kontrolni seznam je pomemben za varnost pacienta – s tem se popolnoma strinja 31 (77,5 %) anketiranih.

Anketirane smo povprašali o tem, kako ocenjujejo profesionalno delovanje operacijskih medicinskih sester v UKC Ljubljana.

Graf 3: Ocena profesionalnega delovanja

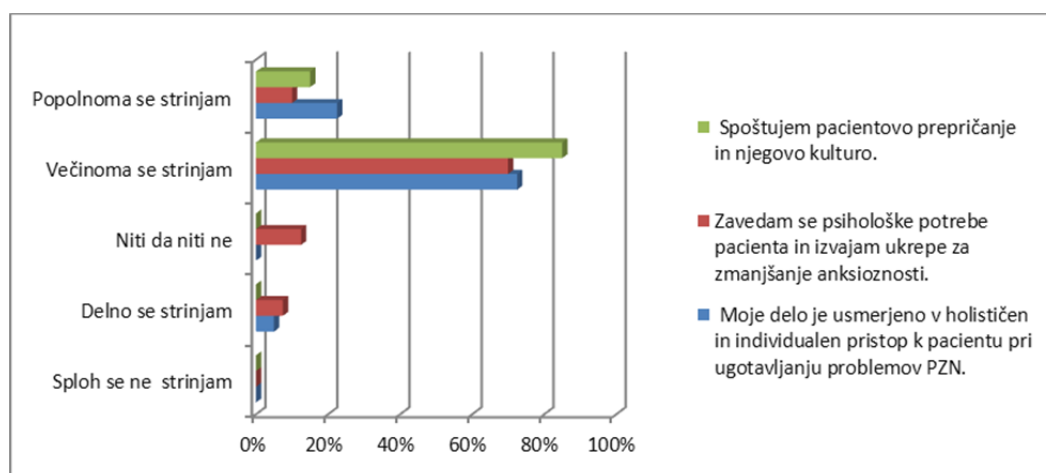


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Odgovori po posameznih trditvah so: Imate dovolj strokovnega znanja, da z lahko sprejemate odgovornost za svoje delo – s tem se večinoma strinja, in sicer 34 (85 %) anketiranih. Delujem kot podpora pacientu in sem njegov zagovornik – s tem se popolnoma strinja 24 (60 %) anketiranih, 12 (30 %) pa se jih večinoma strinja. Promoviram vlogo in integriteto svojega poklica - s to trditvijo se popolnoma strinja 21 (52,5 %) anketiranih, večinoma pa se jih strinja 19 (47,5 %). Zagotavljam popolno skrb za pacienta – s tem se popolnoma strinja 34 (85 %), 6 (15 %) pa se jih večinoma strinja s to trditvijo. Delo opravljam po strokovnih predpisih in smernicah – s tem se popolnoma strinja kar 38 (95 %) anketiranih.

Operacijske medicinske sestre stremijo k holističnemu pristopu k pacientu in se dobro zavedajo psiholoških potreb pacientov, temu primerno pa tudi delujejo.

Graf 4: Perioperativna zdravstvena nega

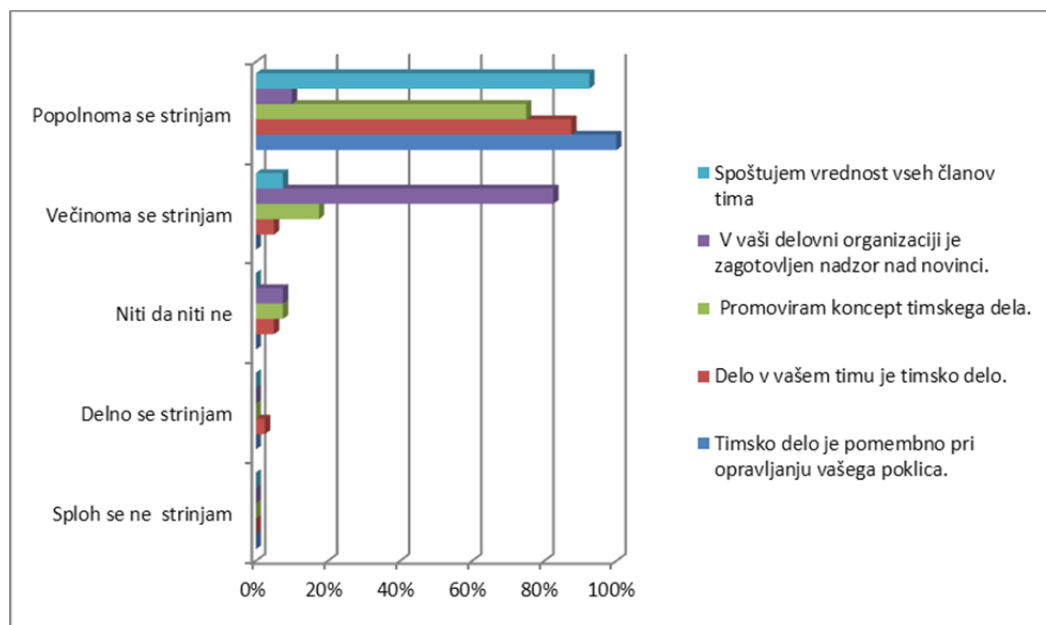


Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Odgovori po posameznih trditvah so: Spoštujem pacientovo prepričanje in kulturo – s tem se večinoma strinja 34 (85 %) anketiranih. Zavedam se psihološke potrebe pacienta in izvajam ukrepe za zmanjšanje anksioznosti – s tem se večinoma strinjanja 28 (70 %) anketiranih. Moje delo je usmerjeno v holističen in individualen pristop k pacientu – s to trditvijo se večinoma strinja 29 (72,5 %) in popolnoma strinja 9 (22,5 %) anketiranih.

Povprašali smo jih tudi, kakšno je njihovo mnenje o timskem delu.

Graf 5: Timsko delo v operacijskem bloku UKC Ljubljana



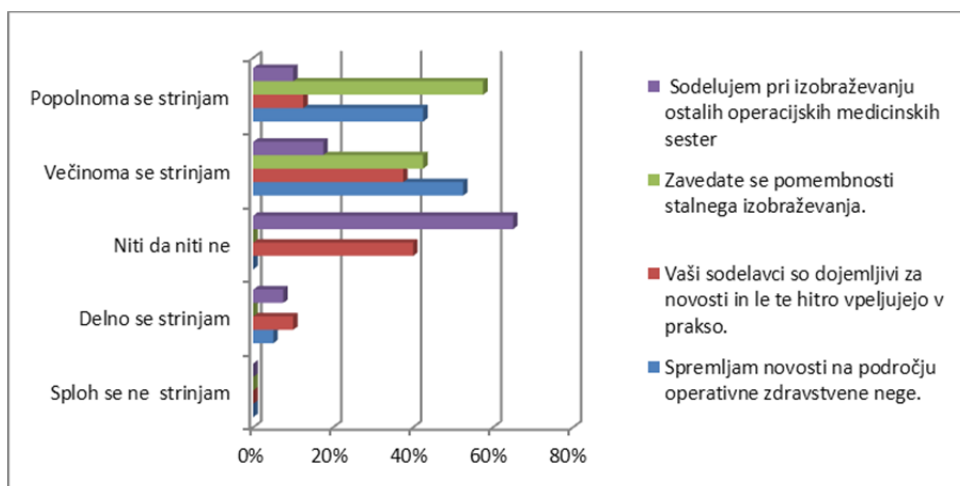
Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Odgovori po posameznih trditvah so: 37 (92,5 %) anketiranih se popolnoma strinja s trditvijo, da spoštuje vrednost vseh članov tima. Da je zagotovljen nadzor nad novinci, se jih večinoma strinja 33 (82,5 %). Promoviram koncept timskega dela – s tem se popolnoma strinja 30 (75 %) anketiranih. Delo v vašem timu je timsko - s to trditvijo se popolnoma strinja 35 (87,5 %),

1 (2,5 %) pa se samo delno strinja z njo. Timsko delo je pomembno pri opravljanju vašega poklica - vsi anketirani se s tem popolnoma strinjajo.

Zanimalo nas je tudi, ali se zaposleni v operacijski zdravstveni negi v UKC Ljubljana zavedajo pomena izobraževanja.

Graf 6: Izobraževanje in operacijske medicinske sestre



Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Odgovori po posameznih trditvah so: Sodelujem pri izobraževanju ostalih medicinskih sester - z niti da niti ne je odgovorilo 26 (65 %) anketiranih. Zavedate se pomembnosti stalnega izobraževanja – s tem se strinja popolnoma 23 (57,5 %) ali večinoma 17 (42,5 %) anketirancev. Vaši sodelavci so dojemljivi za novosti in le-te hitro vpeljujejo v prakso – tu je z niti da niti ne odgovorilo 16 (40 %) in večinoma se strinjam 15 (37,5 %) anketiranih. Večinoma se strinjam - 21 (52,5 %) in popolnoma se strinjam - 17 (42,5 %) so anketirani odgovorili na trditev, da spremljajo novosti na področju operativne zdravstvene nege.

## 4 Razprava

Med anketiranimi je bila velika večina ženskega spola, in sicer kar 90 %. V profesiji zdravstvene nege še vedno prevladujejo ženske, vendar se tudi moški vse bolj odločajo za ta poklic. Zanimivo bo to raziskovati čez nekaj deset let.

Več kot polovica anketiranih ima delovno dobo med 10 in 19 let in le majhen odstotek zaposlenih v operacijski zdravstveni negi je ima več kot 30 let. V operacijski dvorani UKC Ljubljana je bil tak le eden. To kaže, da je tu mlad kolektiv, in mislim, da je to posledica velikih obremenitev na tem delovnem mestu.

V operacijskem bloku UKC Ljubljana prevladuje visokošolska stopnja izobrazbe, vendar je še vedno majhen odstotek zaposlenih s srednješolsko izobrazbo. Nosilka zdravstvene nege in oskrbe v operativni dejavnosti je diplomirana medicinska sestra - operacijska medicinska sestra. Po končanem formalnem izobraževanju se mora še dodatno usposobiti za delo v operativni dejavnosti, to usposabljanje traja eno leto. Vodstvo operacijskega bloka stremi k temu, da bi bili vsi zaposleni z visokošolsko izobrazbo in kadru s srednješolsko izobrazbo omogoča nadaljnje šolanje.

Da kompetence omogočajo delovno učinkovitost in se jih ne pridobi le s formalnim izobraževanjem, se strinja večina anketiranih, vendar pa jim kompetenca kot veščina, spretnost in prepričanje ni tako dobro znana.

Pri zagotavljanju varnega okolja v operacijski sobi smo ugotovili, da vse premalo operacijskih medicinskih sester javi neželeni dogodek svojemu nadrejenemu, čeprav se zelo dobro zavedajo, kako pomembni so varnostni pogovori po neželenem dogodku v njihovem poklicu. In pri varnosti pacienta je pomemben kirurški kontrolni seznam, ki ga bo treba med operativnim posegom bolj vestno uporabljati.

Operacijske medicinske sestre stremijo k holističnemu pristopu k pacientu in se večinoma strinjajo s trditvijo, da spoštujejo pacientovo prepričanje in kulturo. Prav tako se dobro zavedajo psiholoških potreb pacienta in na podlagi tega izvajajo ukrepe za zmanjševanje njihove anksioznosti v operacijski sobi.

Menimo, da imajo operacijske medicinske sestre dovolj strokovnega znanja za opravljanje svojega poklica po predpisanih smernicah in tako tudi za sprejemanje odgovornosti za svoje delo (graf 7). Tudi pri trditvi o promoviranju vloge in integritete poklica operacijske medicinske sestre so odgovori v velikem odstotku s popolnim ali z večinskim strinjanjem.

Temelj za dobro počutje in uspešno delo so dobri medsebojni odnosi. Uspeh timskega dela je najbolj odvisen od tega, kako dobro člani sodelujejo med seboj in seveda tudi s pacienti. In menimo, da je pomembnost timskega dela več kot očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji, v formalnih in neformalnih pogovorih, na sestankih. Sodelovanje pa pomeni delati skupaj, se pravi posredovati svoje znanje in sposobnosti, motivirati ostale člane za kakovostno delo in seveda spoštovati vse člane tima. Da se zavedajo pomembnosti timskega dela v operacijski dvorani, so pokazali tudi rezultati anketnega vprašalnika.

Pomembnost kontinuiranega izobraževanja predstavlja pomemben faktor pri opravljanju poklica operacijske medicinske sestre, vendar je premalo podpore pri izobraževanju ostalih medicinskih sester.

## **5 Zaključek**

Kompetence so izražanje posameznikove značilnosti, ki razlikujejo odličnost njegovega dela od povprečnega ali slabega. Vse to so njegovi motivi, spretnosti, samopodoba in znanje. Naravne oziroma prirojene kompetence posameznik prinese v organizacijo in teh ni mogoče zelo preoblikovati, so pa lahko pomemben predpogoj za uspešno delo in jih je treba prepoznati. Kompetence, pridobljene z izobraževanjem, je mogoče razvijati z usposabljanjem, primer tega je sposobnost odločanja in komuniciranja. Prilagodljive so tiste, ki so odločilne za to, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence zares uporabil. Med te spadajo inovativnost, kulturna prilagodljivost, zavzetost za organizacijske cilje ter timsko delo. Vedenjske kompetence pa se nanašajo na konkretno ravnanje in delovne dosežke posameznikov (Svetlik in Zupan, 2009). Povzamemo lahko, da delitev dela temelji na kompetencah posameznega poklica. Kompetence medicinske sestre se pričnejo razvijati že ob vstopu v izobraževalni program prve stopnje zdravstvene nege in dosežejo nivo usposobljenosti za poklic, ko študent uspešno zagovarja diplomsko delo. Ves nadaljnji razvoj kompetenc v poklicni karieri medicinske sestre mora potekati v dialogu med posameznikom in delodajalcem (Filej, 2010).



## LITERATURA

1. Antoniadou, I (2009). Perioperative nurse competencise. Spletna stran: [http://www.eorna.eu/EORNA-Framework-for-Perioperative-Nurse-Competencies\\_a359.html](http://www.eorna.eu/EORNA-Framework-for-Perioperative-Nurse-Competencies_a359.html) [Citirano 26. 12. 2012].
2. Boštjančič, E. (2011). Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra. Ljubljana: Planet GV.
3. Fabjan, M. (ur.), Goltes, A. (ur.), Šuligoj, Z. (ur.), Rebernik Milić, M. (ur.) (2005). Perioperativna zdravstvena nega - Vodnik za začetnike. Maribor: Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v operativni dejavnosti.
4. Skela Savič, B. (ur.), Kaučič, M. B. (ur.), Filej, B. (ur.), Skinder Savić, K. (ur.), Mežik Veber, M. (ur.), Romih, K. (ur.) et al. (2010). Teoretične in praktične osnove zdravstvene nege: zbrana poglavja. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.
5. Slak, A., Arnautovič, S., Trotovsšek, T., Stare, M. (2012). Interno gradivo operacijskega bloka UKC Ljubljana.
6. Svetlik, I., Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V: Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije. Zdravstvena nega (medicinska sestra). Spletna stran: [http://www.zbornica-zveza.si/Zdravstvena\\_nega.aspx](http://www.zbornica-zveza.si/Zdravstvena_nega.aspx) [Citirano 14. 1. 2013].
8. Železnik, D. (ur.). (2009). Poklicne aktivnosti in kompetence v zdravstveni in babiški negi. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije. Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.

## Avtentično vodenje v zdravstveni negi – potreba in vidiki

UDK 616-083+005.7

**KLJUČNE BESEDE:** menedžment, vodje, zdravstvena nega, avtentično vodenje

**POVZETEK** - Menedžment nepridobitnih organizacij, med katere spada tudi javno zdravstvo, se razlikuje od menedžmenta podjetij, saj mora biti ta poučen tudi z medicinskega področja. Izzivi, kot so globalna konkurenčnost, ekonomska in moralna kriza, za menedžerje predstavljajo potrebo po uvajanju novih konceptov vodenja. Zavedati se morajo, da so človeški viri najpomembnejši del organizacije. Tudi zdravstvena nega se tem izzivom ne bo mogla izogniti. Timsko delo in potreba po neprestanem izobraževanju zahtevajo spremembe tudi pri vodenju tima zdravstvene nege. Avtentično vodenje predstavlja izziv za učečo se organizacijo, strateško ravnanje s človeškimi viri in vodenje v skladu z lastno osebnostjo in vrednotami, ki jim zaposleni zavestno sledijo. V raziskavi smo ugotavljali, ali v zdravstveni negi obstaja avtentično vodenje.

UDC 616-083+005.7

**KEY WORDS:** management, leaders, health care, authentic leadership

**ABSTRACT** - Managing non-profit organisations, including public health, is different from managing profit organisations because management leaders must have good medical knowledge. The challenges posed by global competition, the economic and moral crisis encourage managers to introduce new concepts of management. They should be aware that human resources are the most important part of the organisation. Even health care will not be able to avoid these challenges. Teamwork and the need for continuous education require changes in the management of the health care team. Authentic leadership is a challenge for a learning organisation, the strategic management of human resources and management in accordance with their own personality and values that employees consciously follow. In this study, we will assess whether authentic leadership exists in health care.

### 1 Uvod

V dobi globalne ekonomije in informacijske družbe, ki se razvija z vedno večjim tehnološkim napredkom, je za vodenje v zdravstvu in zdravstveni negi nujno znanje in veščine s področja vodenja in menedžmenta. Razvoj in napredek delovne organizacije je pogojen s sposobnostmi in razvojem vodilnega kadra organizacije.

Štular (2010) navaja, da so se z vzpostavitvijo konkurenčnega okolja pojavile drastične spremembe na globalnem trgu. Spremembe so pokazale, da v visoko konkurenčnem trgu lahko preživijo le tiste organizacije, ki so se sposobne hitro prilagoditi trgu. Potreba po odzivnosti se v zdravstvu kaže kot nenehna potreba po zagotavljanju vrhunskih strokovnih dosežkov. Dosežke in vedno nova spoznanja stroke je treba čim hitreje prenesti v delovno okolje.

Pintar (2009) navaja, da se menedžment nepridobitnih organizacij, med katere spada tudi javno zdravstvo, razlikuje od menedžmenta podjetij. Nepridobitne organizacije so najpogosteje ustanovljene z namenom, da bi zagotavljale storitve, ki so za družbo nujne. Menedžment v javnem zdravstvenem zavodu je specifičen, kajti ni dovolj, da pozna vse svoje funkcije, poučen mora biti tudi o medicini. Od menedžmenta v javnih zdravstvenih zavodih se pričakuje, da bo s svojim načinom dela in vodenja dosegel visoko kakovost opravljenih storitev, obvladoval stroške pod nivojem zahtevanega ob virih, ki so mu na voljo. Vse naštetu postavlja menedžerje pred težko nalogo, saj pogosto ne morejo vplivati na količino zdravstvenih storitev, s tem so povezani tudi stroški.

## **2 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) navajajo, da ima v literaturi pojem avtentičnega vodenja različne definicije, toda vse enako določajo, kakšen naj bi bil avtentičen vodja. Navajajo, da je avtentičnost proces, ki vključuje ohranjanje bistva posameznika, da deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Koncept, ki omogoča dosledno uvedbo filozofije učeče se organizacije in s tem njeno dolgoročno blagodejno delovanje, se imenuje avtentično vodenje. Pri tem ne gre za potrebo po stilski preobrazbi vodenja, ampak za poseg v temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Osnovna vrednota avtentičnega vodenja je razvoj in zaupanje. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma odgovarja na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu načinu vodenja.

Najpogostejši elementi avtentičnega vodenja so: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lastni pozitivni razvoj. Avtentični vodje s poznavanjem osebne konkurenčne prednosti, razvijanjem pozitivnih osebnostnih lastnosti in poznavanjem prednosti svojih sodelavcev razvijajo optimizem in miselno prožnost. Ne motivira jih status in dokazovanje, so gonilna sila, ki pri svojem delu dosega padce in vzpone. S sodelavci zavzemajo enakopravno delovanje, vedoč, da sami nimajo vsega potrebnega znanja. Pomembno je, da zaposlenim zaupajo in jih spodbujajo k doseganju ciljev (Avolio in Gardner, 2005).

## **3 Menedžment in avtentično vodenje v zdravstveni negi**

Skela Savič (2008a) navaja, da je vloga zdravstvene nege v današnji družbi pogosto zanemarjena. Vse prepogosto se jo povezuje predvsem z izvajanjem medicinskotehničnih posegov in prijaznostjo ter ustrežljivostjo medicinskih sester. Današnji pacient pričakuje zagotovo več kot kakovostno izvedbo posega, nasmeh in izvajanje asistencije zdravnikom. Zdravstvena nega ima svoje lastne kompetence pri obravnavi pacienta, ki se jih medicinske sestre v kliničnem delu pogosto ne zavedajo ali so nanje premalo pozorne. Navaja, da v ugotovitvah slovenskih raziskovalcev o slovenskem zdravstvenem menedžmentu lahko opišemo njihove značilnosti kot: hierarhična usmerjenost, nizka naravnost k procesom izboljševanja, pomanjkljivo znanje menedžmenta, dominantnost medicine, slabo medpoklicno sodelovanje, ignoranca do celovitega spremljanja kakovosti in slaba izraba človeškega kapitala v organizaciji. Predlaga, naj slovenski zdravstveni menedžment prične delovati na potencialu vsakega posameznika v procesu, vzpostavi naj se vertikalni in horizontalni karierni razvoj za vse poklicne skupine in se prične karierni razvoj vodij in menedžerjev v zdravstvu na vseh nivojih vodenja. Tudi Mayer (2004) navaja, da njegove več kot dvajsetletne izkušnje z raznovrstnimi slovenskimi organizacijami, med katerimi so tudi zdravstvene, kažejo, da v naši kulturi prevladuje vzorec avtoritarnega vodenja.

Skela Savič in Robida (2012) navajata, da celovito upravljanje kakovosti v zdravstvu ne sme imeti v ospredju samo kakovosti storitev, temveč se mora usmeriti tudi v potrebe zaposlenih. Treba je upoštevati perspektive razvoja človeškega kapitala, spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih, ustreznega motiviranja in timskega dela. Za uspešnost uvajanja celovitega upravljanja kakovosti je ključna povezava med vodji in zaposlenimi, njihovo sodelovanje pa je odvisno od značilnosti obojih. Znanja o celovitem upravljanju kakovosti ni mogoče uniformirati, le-to se namreč odraža v zmožnostih in sposobnostih razvoja zaposlenih.

Namen prispevka je ugotoviti, ali obstaja avtentično vodenje v zdravstveni negi.

## 4 Metode dela

Uporabili smo kvantitativno metodo raziskovanja, tehniko anketiranja. Za vzorčenje smo izbrali neslučajni namenski vzorec. Kot merski instrument smo uporabili spletni anketni vprašalnik, ki je vseboval 29 vprašanj. Poslali smo 170 vprašalnikov izvajalcem preventivnih dejavnosti v vse zdravstvene domove po Sloveniji, vrnjenih smo dobili 99 vprašalnikov. Anketirani so ocenili vrednosti posameznih trditev po Likertovi lestvici (1- sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Podatki so bili obdelani v statističnem programu SPSS17.0. Skozi raziskavo smo želeli ugotoviti, ali že obstajajo elementi avtentičnega vodenja pri pomočnikih/-cah direktorja za zdravstveno nego (glavne medicinske sestre).

V anketi je sodelovalo 90 (90,9 %) žensk, in 9 (9,1 %) moških. Velika večina anketirani 69 (69,7 %) je imela visokošolsko izobrazbo, najmlajši anketiranec je imel 22, najstarejši pa 55 let.

## 5 Rezultati

Tabela 1: Ocenitev vodij v zdravstveni negi z vidika izvajalcev zdravstvene nege

Trditve	1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 niti da niti ne	4 strinjam se	5 popolnoma se strinjam	PV	SO
Glavna medicinska sestra spodbuja timsko delo.	11,1 %	10,1 %	22,2 %	28,3 %	28,3%	3,23	1,36
Glavna medicinska sestra spodbuja inovativnost.	13,1 %	15,2 %	20,2 %	20,2 %	31,3 %	3,41	1,40
Pri načrtovanju delovnega procesa se glavna medicinska sestra vedno posvetuje s sodelavci.	19,2 %	17,2 %	27,3 %	21,2 %	15,2 %	2,96	1,32
Glavna medicinska sestra nas obvešča o kakovosti opravljenega dela glede na zastavljene cilje.	14,1 %	13,1 %	29,3 %	23,2 %	20,2 %	3,22	1,30
Spoštujem svojo glavno medicinsko sestro.	13,1 %	5,1 %	9,1 %	22,2 %	50,5 %	3,92	1,41
Glavna medicinska sestra vsako leto izvede z menoj kakovostni letni razgovor.	43,3 %	12,1 %	12,1 %	19,2 %	13,1 %	2,46	1,52
Glavna medicinska sestra me obvešča o uspešnosti mojega dela.	35,4 %	9,1 %	22,2 %	27,3 %	6,1 %	2,60	1,37
Poznam merila, s katerimi glavna medicinska sestra presoja mojo delovno uspešnost.	36,4 %	11,1 %	19,2 %	27,3 %	6,0%	2,56	1,37
Glavna medicinska sestra ima spoštljiv odnos do sodelavcev.	17,2 %	6,1 %	16,2 %	26,3 %	34,3 %	3,55	1,45
Glavna medicinska sestra je poštena.	16,2 %	10,1 %	14,1 %	28,3 %	31,3 %	3,48	1,43
Glavna medicinska sestra je etična.	11,1 %	14,1 %	9,1 %	31,3 %	34,3 %	3,46	1,37
Glavna medicinska sestra je pravična.	19,2 %	11,1 %	20,2 %	19,2 %	30,3 %	3,30	1,48

Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Rezultati raziskave so pokazali, da se s trditvama: glavna medicinska sestra spodbuja timsko delo (PV = 3,23, SO = 1,36 %) in glavna medicinska sestra nas obvešča o kakovosti opravljenega dela glede na zastavljene cilje (PV = 3,22, SO = 1,30), strinja oziroma popolnoma strinja dobra polovica anketiranih. Nizke vrednosti odgovorov smo dobili pri naslednjih trditvah: glavna medicinska sestra spodbuja osebni razvoj sodelavcev (PV = 2,60, SO = 1,37), v našem timu obstaja velika mera optimizma (PV = 2,97, SO = 1,249), glavna medicinska sestra se pri načrtovanju delovnega procesa vedno posvetuje s sodelavci (PV = 2,96, SO = 1,32), glavna medicinska sestra vsako leto izvede z menoj kakovostni letni razgovor (PV = 2,46, SO = 1,52), glavna medicinska sestra me obvešča o uspešnosti mojega dela (PV = 2,60, SO = 1,37), poznam merila, s katerimi glavna medicinska sestra presoja mojo delovno uspešnost (PV = 2,56, SO = 1,37), glavna medicinska sestra kritike sprejme dobronamerno (PV = 2,90, SO = 1,36) in glavna medicinska sestra se zaveda svojih napak (PV = 2,96, SO = 1,34). Pri oceni osebnostnih lastnostih glavnih medicinskih sester smo

pridobili naslednje rezultate: glavna medicinska sestra je poštena (PV = 3,48, SO = 1,43), glavna medicinska sestra je etična (PV = 3,46, SO = 1,37), glavna medicinska sestra je pravična (PV = 3,30, SO = 1,48).

## 6 Razprava

Vodenje se vedno začne pri vodjih in omejitve v vsaki organizaciji ne predstavlja organizacija, temveč osebe, ki to organizacijo vodijo. Tako rekoč se vse začne in konča pri vodenju. Vse se namreč začne z njihovo vizijo, zmožnostjo navdušiti sodelavce za to vizijo in uspešno implementacijo te vizije (Bačarovič, 2011). V zdravstveni negi se večino dela opravi v obliki timskega dela. Dober vodja mora svoje zaposlene navdihniti, imeti jasno vizijo in jo znati dobro predstaviti in uresničiti, pri načrtovanju delovnega procesa pa se mora posvetovati s sodelavci.

Na podlagi raziskave ugotavljamo, da je le polovica anketiranih navedla, da glavne medicinske sestre v zdravstvenih domovih spodbujajo timsko delo, kar se nam zdi slabo. Rezultat raziskave nam pove, da bo potrebno več osveščanja in izobraževanja glavnih medicinskih sester o nujnem spodbujanju delovanja celotnega tima. Ugotovili smo, da je manj kot polovica anketiranih navedlo, da glavna medicinska sestra spodbuja osebni razvoj sodelavcev. Da v njihovem timu obstaja veliko optimizma, se strinja le slaba tretjina anketiranih, kar nas navaja na spoznanje, da gre očitno za slabo komunikacijo, ta pa ustvarja pomanjkanje motivacije in vizije.

Predlagamo, da Sekcija medicinskih sester v menedžmentu v prihodnje organizira dodatno izpopolnjevanje z navedenih področij in opolnomoči vodilne medicinske sestre za kakovostno vodenje sodelavcev.

Avtentični vodje morajo znati pri podrejenih spodbuditi aktivnost, motivacijo in zadovoljstvo (Avolio in Gardner, 2005). Navajata, da daje avtentično vodenje zaposlenim občutek zaupanja, obenem pa ustvarja pogoje za spodbujanje osebne in strokovne rasti. Takšen način vodenja vpliva na to, da so ljudje bolj pozitivni, zavedajo se pomena svojih odločitev in delujejo v korist celotne organizacije. Lastnosti avtentičnega vodje so tudi poštenost, etičnost, pravičnost in spoštljiv odnos do sodelavcev. Ugotavljamo, da je polovica anketiranih opisalo glavne medicinske sestre kot poštene, pravične in etične.

Zavedati se moramo, da ljudje zaupajo, če vedo, da je vodja pristen, avtentičen in ne le slepi sledilec izvrševanja ukazov nadrejenih. Z jasno vizijo doseganja ciljev, s sposobnostjo neodvisne presoje in spodbujanjem ustvarjalnega dela, upoštevajoč mnenje in pobude sodelavcev, si lahko avtentični vodja zagotovi pristno sodelovanje vseh sodelavcev tima (Bačarovič, 2011). Za uspešno vodenje je potrebno tudi znanje s področja komunikacije. V raziskavi smo ugotovili, da so anketirani najslabše ocenili kakovost izvedbe letnih razgovorov. Velika večina jih je navedla, da ne poznajo meril, s katerimi glavna medicinska sestra presoja delovno uspešnost, in da se jih ne obvešča o kakovosti in uspešnosti opravljenega dela. Vsi ti dejavniki verjetno vplivajo na nizko oceno optimizma v timu.

Skela Savič in Pagon (2007, v Jalen, 2010) ugotavljajo, da bo treba pri vodenju v zdravstvu narediti veliko sprememb. Rezultati raziskave organizacijske kulture kažejo predvsem na hierarhično in tržno usmerjenost slovenskih bolnišnic, kjer je slabo razvito timsko delo, saj sta v ospredju individualizem in hierarhija. Pogosto so za vodenje v zdravstvu izbrani posamezniki, ki so dobri strokovnjaki, nimajo pa dodatnega znanja za vodenje. Kaučič (2009)

tudi ugotavlja, da imajo vodilne medicinske sestre prevladujoče tehnično funkcionalno sidro, kar pomeni, da sebe skozi lastne vrednote vidijo kot strokovnjakinje na strokovnem področju zdravstvene nege in ne kot menedžerke. Skela Savič (2008b) opozarja na nujnost uvajanja sodobnih pristopov vodenja v prakso, izpostavlja pa vprašanje, kako dolgo bodo uporabniki storitev še dopuščali slabosti in pomanjkljivosti v slovenskem zdravstvenem menedžmentu in kdaj bodo od zdravstvene politike zahtevali racionalnost in sodobne pristope pri upravljanju zdravstvenega sistema.

Vsekakor bo treba izobraževati in strokovno izpopolnjevati vodilne medicinske sestre tudi na področju menedžmenta, upoštevajoč, da bo treba uvajati sodobnejše oblike vodenja, med katere sodi tudi avtentično vodenje.

## **7 Zaključek**

Pintar (2009) navaja, da bodo v prihodnosti znanje in izkušnje v zdravstvu predstavljali pomembno prednost in tisti menedžerji, ki bodo znali povezovati in upoštevati interese civilne družbe oziroma pacientov in svojcev v ožjem in širšem okolju, bodo učinkovitejši in skladnejši s cilji, ki jih morajo doseči. Uspešni bodo tisti menedžerji, ki bodo vizionarji in bodo pripravljeni sodelovati z zaposlenimi ter bodo zagotavljali pravo mero avtonomije in timskega dela. Vodja, ki bo od svojih podrejenih želel pridobiti najboljše, jih bo moral obravnavati kot individualne osebnosti.

Preredko se vodje in tudi vrhnji menedžment zavedajo posledic svojega slabega vodenja. Žal je na tem področju tudi slabo definirana njihova odgovornost. Stres, izgorevanje in nezadovoljstvo so pogosto posledice slabega vodenja in na koncu kljub sposobnostim vodij na finančnem področju vse skupaj ne zadošča za kvalitetno in uspešno opravljanje dela in s tem uspešnost organizacije.

Kos (2009) navaja, da je danes znanje najpomembnejše konkurenčno orožje. Žal je obdobje gospodarske krize privedlo veliko delodajalcev v položaj, da zmanjšujejo sredstva, namenjena izobraževanju. Ne sme se dogajati, da se na račun varčevalnih ukrepov omejuje izobraževanje zaposlenih. Morda ima takšna oblika varčevanja resnično ugodne finančne posledice za delovno organizacijo, toda te ugodnosti so kratkoročne in imajo lahko zelo slabe dolgoročne posledice. Naloga vodij je ustvarjati novo znanje. Vodenje pomeni, da se moramo sami okužiti z znanjem in potem okužiti še druge.

Izzivi, kot so globalna konkurenčnost, ekonomska in moralna kriza, za menedžerje predstavljajo potrebo po uvajanju novih konceptov vodenja. Zavedati se morajo, da so človeški viri najpomembnejši del organizacije. Tudi zdravstvena nega se tem izzivom ne bo mogla izogniti. Timsko delo in potreba po neprestanem izobraževanju zahtevajo spremembe tudi pri vodenju tima zdravstvene nege.

## **LITERATURA**

1. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, št. 3, str. 315-338.
2. Bačarovič, P. (2011). Voditeljstvo in poslanstvo vodij - vodenje z leskom v očeh. Spletna stran: <http://www.agencija-poti.si/si/clanki/125890/default.html> [Citirano 6. 1. 2014].

3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
4. Jelen, A. (2010). Identifikacija modelov in stilov vodenja v zdravstveni negi v Splošni bolnišnici Jesenice. Diplomsko delo. Jesenice: Visoka šola za zdravstvo Jesenice.
5. Kos, B. (2009). Funky vi. Spletna stran: <http://www.blazkos.com/funky-vi.php> [Citirano 29. 1. 2014].
6. Kaučič, B. M. (2009). Identifikacija gradnikov stilov vodenja in kariernih sider pri vodilnih medicinskih sestrah v Sloveniji. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
7. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. Spletna stran: [http://www.lex-localis.info/files/b4ce87df-3ba3-4e0b-a2db4d7c2e30d6b\\_/632898835609843750\\_2004\\_03\\_03.pdf](http://www.lex-localis.info/files/b4ce87df-3ba3-4e0b-a2db4d7c2e30d6b_/632898835609843750_2004_03_03.pdf) str 51-67 [Citirano 6. 1. 2014].
8. Pintar, A. (2009). Management v zdravstvu v Republiki Sloveniji. Diplomsko delo univerzitetnega študija, smer organizacija in management informacijskih sistemov. Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
9. Skela Savič, B. (2008a). Teorija, raziskovanje in praksa v zdravstveni negi – vidik odgovornosti menedžmenta v zdravstvu in menedžmenta v visokem šolstvu. V: Skela Savič, B. (ur.), Kaučič, B. M. (ur.), Ramšak Pajk, J. (ur.). Theory, research and practice - the three pillars of contemporary nursing care: proceedings of lectures with peer review: 1st international scientific conference. Bled, Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.
10. Skela Savič, B. (2008b). Vodenje, motivacija in čustvena inteligenca vodje v zdravstvu. V: Skela Savič, B. in Kaučič, B. M. (ur.). Ali so potrebne spremembe na področju vodenja zaposlenih v slovenskem zdravstvu? Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, str. 9-25.
11. Skela Savič, B., Robida, A. (2012). Kakovost in varnost zdravstvene obravnave: vloga srednjega menedžmenta. Obzornik zdravstvene nege, 46, št. 1, str. 9-35.
12. Štular, S. (2010). Zdravstveni menedžment - quo vadis? V: Kaučič, B. M., Vidnar, N., Majcen Dvoršak, S. (ur.). Kako ne uničiti lastne kariere - najpogostejše napake, ki jih delajo vodje. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. Sekcija medicinskih sester v menedžmentu, str. 53-59.



## Zadružništvo – temelj razvoja socialnega podjetništva

UDK 334.734+304

**KLJUČNE BESEDE:** zadruga, zadružništvo, socialna ekonomija, socialno podjetništvo

**POVZETEK** - Zadružništvo se je razvilo iz potreb ljudstva. Njegov prvotni namen je bil, da bi si člani med seboj pomagali in da bi zadruga pripomogla k izboljšanju njihovega položaja na gospodarskem trgu. V tem smislu zadruga opravljajo socialno funkcijo. Socialna ekonomija in socialno podjetništvo tako v mnogih državah predstavljata resno alternativo tržni ekonomiji. V razvitih državah zadruga predstavljajo pomemben steber socialnega podjetništva in družbene ekonomije z ustvarjanjem novih delovnih mest, pa tudi kot prispevek k bruto domačemu proizvodu. Temeljni namen delovanja zadrug je izboljšati konkurenčno sposobnost njenih članov in tako povečati učinkovitost njihovih gospodarstev na trgu. Zadružništvo na Slovenskem ima že več kot 100-letno tradicijo. V bodoče bo treba ljudi vzpodbuditi, da se sami organizirajo in poiščejo inovativne poti za izboljšanje svoje ekonomske situacije z uveljavljanjem zadružnega poslovnega modela.

UDC 334.734+304

**KEY WORDS:** cooperatives, cooperativism, cooperative principles, social economy, social entrepreneurship

**ABSTRACT** - Cooperativism developed from the needs of people. Its original purpose was to help one another and make the cooperative help them improve their position in the market. In terms of improving the situation in the economic market, cooperatives have a social function. Thus, social economy and social entrepreneurship in many countries present a serious alternative to the market economy. In developed countries, such cooperatives are an important pillar of social entrepreneurship and social economy in terms of creating new jobs and contributing to the gross domestic product. The basic purpose of cooperatives is to improve the competitive ability of their members and thus increase the efficiency of their holdings on the market. Cooperativism in Slovenia has more than 100 year tradition. In the future, people will be encouraged to organise themselves and seek innovative ways to improve their economic situation through the use of a cooperative business model.

### 1 Uvod

V času globalizacije in močne konkurence na trgu mora biti organizacija fleksibilna in se odzivati na spremembe, ki jih narekuje trg. To je mogoče doseči s pravilno organiziranostjo, ki je ena najpomembnejših potez v podjetju, saj le tako pripomore k uspehu in doseganju ciljev organizacije. Uspešnost temelji na ljudeh in razmerjih med njimi. Ta pa tvorijo organizacijo. Zadruga se razlikuje od drugih organizacijskih oblik po tem, da omogoča svojim članom vključevanje v tržno gospodarstvo. Njen namen je namreč, da povečuje gospodarske koristi svojih članov, saj jim zagotavlja gospodarske koristi na podlagi poslovnega sodelovanja z njimi. Zadružništvo tako predstavlja element dinamičnega gospodarskega okolja. Svojim članom zagotavlja storitve, ki jim drugače ne bi bile dostopne oziroma bi jim bile dostopne pod manj ugodnimi pogoji. Za Slovenijo zadružništvo ni postalo le element za pospeševanje razvoja kmetijstva, temveč tudi steber njegovega ekonomskega obstanka.

### 2 Zadružništvo v Sloveniji

Zadruga so organizacije, ki so razširjene po vsem svetu. Po statistiki Mednarodne zadružne zveze zadruga različnih vrst (kreditne, kmetijske, obrtne, stanovanjske, potrošniške, delavske, izobraževalne, zdravstvene in druge) v svetu povezujejo 800 milijonov članov ter zagotavljajo 100 milijonov delovnih mest, kar 20 % več kot vsa multinacionalna podjetja skupaj ([http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10&Itemid=10](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=10)).

Zakon definira zadrugo kot organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, njen namen pa je pospeševati gospodarstke koristi svojih članov. Temelji na prostovoljnem vstopu in

svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Zadruga lahko zaradi opravljanja svoje dejavnosti ustanovi gospodarsko družbo ali drugo zadrugo oziroma drugo pravno osebo, lahko pa postane članica druge pravne osebe, vendar mora pri tem uresničevati namen, zaradi katerega je bila ustanovljena. Zadruga lahko opravlja eno ali več dejavnosti (Ivanjko et al., 2009, str. 1258).

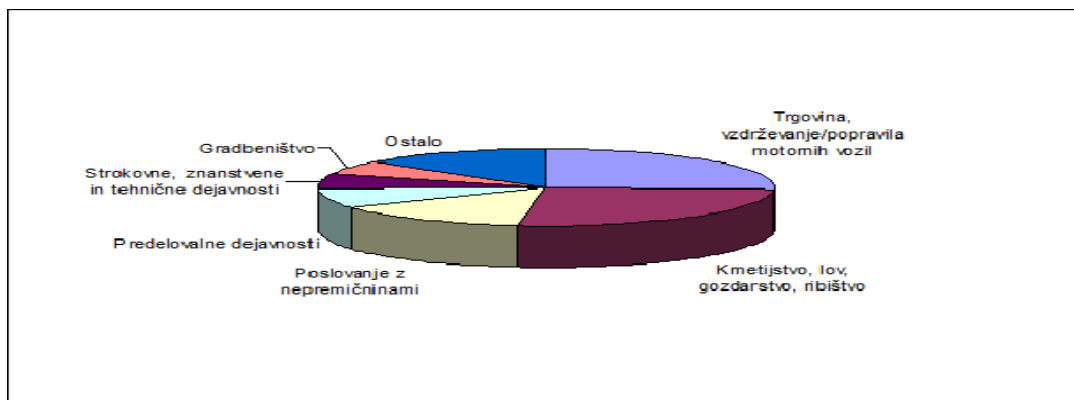
Zadruga je pravna oseba zasebnega prava. To so družbene tvorbe, ki jim pravni red priznava pravno sposobnost, to je sposobnost biti nosilec pravic in obveznosti. Kot temeljne sestavine pravne osebe navajajo personalni in/ali stvarni substrat, namen in dejavnost ter organe pravne osebe. Personalni substrat zajema osebe, ki so povezane v pravni osebi; v zadrugi so to člani. Stvarni ali premoženjski substrat obsega premoženjsko podlago pravne osebe. Pravna oseba mora imeti tudi določen namen (cilj), ki ga dosega z opravljanjem dejavnosti (Avsec, 2008, str. 50).

Zadruga je značilna gospodarska organizacija, ker pospešuje gospodarske koristi članov. Poleg tega je to gospodarska organizacija tudi po načinu uresničevanja gospodarskih koristi članov praviloma na podlagi poslovnega sodelovanja z njimi. Bistvene sestavine zadruga kot pravne osebe oziroma gospodarske organizacije sta predvsem (Avsec, 2008, str. 51):

- vnaprej nedoločeno oziroma spremenljivo število članov, ki je povezano s prostovoljnim pristopom in svobodnim izstopom iz zadruga;
- namen zadruga, da pospešuje gospodarske koristi svojih članov na podlagi enakopravnega sodelovanja in članskega upravljanja.

Zgodovinsko gledano je temeljna razlika med gospodarsko družbo in njenim podjetjem ter zadrugo in njenim podjetjem v tem, da se gospodarska družba ustanavlja izključno zaradi ustvarjanja dobička, zadruga pa za opravljanje takih dejavnosti, ki niso vedno pridobitne ali pa vsaj niso pretežno pridobitvene narave, so pa namenjene zadovoljevanju potreb njenih članov (Ivanjko et al, 2009, str. 1255).

Graf 1: Registrirane zadruga v Sloveniji po glavni dejavnosti na dan 31. 12. 2011



Vir: [http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=14](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=14).

Konec leta 2011 je bilo v Sloveniji registriranih 352 zadruga, najštevilnejše so zadruga z dejavnostjo trgovina in vzdrževanje - popravila motornih vozil. Na drugem mestu po številu so zadruga z dejavnostmi: kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo, sledijo zadruga s področja poslovanja z nepremičninami.

Sedanja organiziranost slovenskih zadrug temelji na Zakonu o zadrugah. Ta je sestavljen iz dveh delov. V prvem so določbe statusno pravnega značaja, ki veljajo za vse zadruge in urejajo ustanovitev, članstvo, organe in premoženje, prenehanje zadruga, združne zveze in združno revizijo. V drugi del zakona pa spadajo določbe, ki urejajo sodelovanje zadrug pri lastninskem preoblikovanju določenih podjetij in vračilo podržavljenega združnega premoženja, vključno s prehodnimi določbami zakona (Jeras, 2004, str. 12).

*Prednosti zadrug so:*

- Člani zadruga so osebe, ki v njej niso samo pasivno udeležene s kapitalskim vložkom, temveč z njo tudi sodelujejo in pridobivajo koristi pretežno na podlagi sodelovanja, ne pa kapitalske udeležbe. Zato je zadruga tesneje povezana s članstvom in v primerjavi z drugimi pravno-organizacijskimi oblikami omogoča obsežnejše poslovanje po načelih trajnostnega razvoja.
- Zadruga je kadar koli odprta za vstop novih članov, načeloma pa ji ni treba sprejeti osebe, ki izpolnjuje pogoje (obojestranska prostovoljnost članstva).
- Članstvo v zadrugi je prostovoljno. Član lahko iz nje tudi izstopi, po prenehanju članstva pa se mu izplača delež. Vstop novih in izstop sedanjih članov ne zahtevata spremembe ustanovnega akta ali pravil. Spremenljivost števila članov sicer lahko pomeni tudi poslabšanje kapitalske podlage zadruga, če se zaradi izstopa članov zmanjša lastni kapital zadruga, vendar zakon za obvladovanje in omejevanje tveganja, ki izhaja iz spremenljivega števila članov in višine kapitala,
- dopušča, da se z združnimi pravili uvede najnižji znesek osnovnega kapitala, za srednje in velike zadruge pa je predpisana obveznost revizije letnega poročila.
- Člani zadruga participirajo pri dodani vrednosti, ki bi sicer pripadala drugi osebi (posredniku).
- Zadruga je organizacija vnaprej nedoločenega oziroma spremenljivega števila članov, zato je dojemljiva za vstop novih članov.
- Zadruga zagotavlja članom demokratično upravo, medtem ko je v nezadržnih organizacijah glasovalna pravica neenakomerno razdeljena oziroma odvisna od vloženega kapitala ([http://www.zadrugna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=11&Itemid=11](http://www.zadrugna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=11)).

Združna načela so smernice, s katerimi zadruge uresničujejo svoje vrednote v svoji dejavnosti. Združna načela so:

- *Prostovoljno in odprto članstvo.* Zadruge so prostovoljne organizacije, odprte za vse osebe, ki so sposobne uporabljati njihove storitve in pripravljene prevzeti članske obveznosti, brez družbenega, rasnega, političnega ali verskega razlikovanja.
- *Demokratično člansko upravljanje.* Zadruge so demokratične organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani. Ti dejavno sodelujejo pri določanju politike in odločanju. V zadrugah prve stopnje imajo člani enake glasovalne pravice (en član, en glas) in tudi zadruge na drugih stopnjah so organizirane na demokratični podlagi.
- *Gospodarska udeležba članov.* Člani pravično prispevajo h kapitalu zadruga in ga demokratično upravljajo. Premoženje ali vsaj njegov del je skupna (nerazdeljiva) lastnina zadruga. Za vplačani kapital člani običajno prejemajo omejeno odmeno (nadomestilo) ali pa sploh nobene odmene. Presežek lahko razporejajo za več namenov: za razvoj zadruga, po možnosti z oblikovanjem rezerv, ki imajo vsaj delno skupen, nerazdeljen značaj, za razdelitev med člane glede na poslovanje z zadrugo in za podpiranje drugih dejavnosti v skladu s sklepom članov.

- *Avtonomija in neodvisnost.* Zadruga so avtonomne organizacije na podlagi samopomoči, ki jih upravljajo člani. Ko vstopajo v dogovore z drugimi organizacijami, vključno z vladami, ali pridobivajo kapital iz zunanjih virov, zagotovijo demokratičen članski nadzor in ohranjajo njihovo združno samostojnost.
- *Izobraževanje, usposabljanje in obveščanje.* Zadruga zagotavljajo izobraževanje in usposabljanje za svoje člane, izvoljene predstavnike, poslovodje in zaposlene tako, da ti lahko učinkovito prispevajo k razvoju njihove zadruga. Obveščajo splošno javnost, zlasti mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristih združništva.
- *Sodelovanje med zadrugami.* Služijo svojim članom in utrjujejo združno gibanje s sodelovanjem na krajevni, državni, regijski in mednarodni ravni.
- *Skrb za skupnost.* Zadruga prispevajo k uravnovešenemu razvoju skupnosti, kjer poslujejo, in pri tem upoštevajo smernice, ki so jih določili člani ([http://www.zadrugna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=42&Itemid=72](http://www.zadrugna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=72)).

### 3 Metodologija

#### 3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti, kako zadruga prispevajo k obstoječemu ekonomskemu sistemu in razvoju. Cilj pa je predstaviti zadruga kot organizacijo, njene osnovne značilnosti in posebnosti na področju poslovanja. Na podlagi študije primera bomo predstavili ekonomsko paradigmo, ki pojasnjuje ekonomsko uspešnost in vzdržnost združnega poslovnega modela.

#### 3.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivni pristop k raziskovanju, opisovanje dejstev na podlagi obstoječe literature in veljavne zakonodaje. Uporabili smo tudi metodo kompilacije, kar pomeni, da smo povzeli spoznanja, stališča in sklepe drugih avtorjev.

V empiričnem delu smo uporabili študijo primera, ki se močno povezuje s kvalitativnim raziskovanjem. Uporabili smo metodo zbiranja in analize podatkov o delovanju zadruga Mondragon, ki velja za največji sistem delavskih zadruga na svetu. Podatke smo predstavili in analizirali na podlagi povzetkov Mednarodne conference Coop2012.

#### 3.3 Predstavitev delavske zadruga Mondragon

Delavska zadruga Mondragon ima sedež v kraju Mondragon v baskovski regiji v Španiji, njeni začetki pa segajo v leto 1941. Organizirani so po načelih zadruga in jih navajamo kot primer uspešne zadruga. Njeno poslanstvo je v uporabi demokratičnih metod za organizacijo, ustvarjanju novih delovnih mest, osebnostnem in profesionalnem razvoju ter v razvoju delavcu prijaznega okolja.

Delavska zadruga Mondragon vključuje 120 zadruga, in sicer so to industrijske, potrošniške, kmetijske, gradbene in kreditne. Imajo tudi izobraževalno središče. Delujejo v okviru 14 razvojnih središč. Osnovne dejavnosti predstavljajo izobraževanje, zdravje in socialno varstvo, finance in raziskave. V okviru zadruga deluje tudi šolski center, v šolanje pa se lahko vključi kdor koli, ne le člani.

Zadruga Mondragon je primer socialnega podjetja, ki:

- združuje organizacije in podjetja, katerih ustanovitelj ni država;
- deluje po demokratičnem principu so-upravljanja članov, uporabnikov in zaposlenih, temelji na solidarnosti njenih članov;

Socialno podjetje je pravna oblika družbe z omejeno odgovornostjo, ki s ciljem zagotavljanja družbenega blagostanja izpolnjuje ekonomske in socialne/družbene kriterije.

Ekonomski kriteriji:

- osnovna dejavnost je proizvodnja izdelkov in/ali storitev;
- visoka stopnja avtonomije (ni v lasti države);
- tržna usmerjenost.

Socialni kriteriji:

- nastane na podlagi zasebne pobude;
- odločanje ni odvisno od vloženega kapitala (1 deležnik/1 glas);
- aktivno vključevanje vseh deležnikov v soupravljanje;
- delovanje v korist članov, uporabnikov in skupnosti;
- dobiček se večinoma vloga nazaj v dejavnost ali v lokalno okolje.

Socialno podjetništvo predstavlja trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali z opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti (ZSocP, 2011, 3. člen).

Socialno podjetništvo razumemo kot več dimenzionalno in dinamično zgradbo, ki se premika med različnimi stičnimi točkami med javnim, zasebnim in socialnim sektorjem (Nicholls, 2006, str. 12).

Podporne institucije v sistemu Mondragon:

- *Banka Caja Laboral* ponuja vrsto finančnih storitev, zagotavlja finančne storitve posameznikom in nekooperativnim podjetjem, nudi tehnično podporo pri ustanavljanju novih kooperativ in pri vstopanju na nove trge. Med banko in kooperativo gre za soodvisni odnos. Na začetku delovanja si je banka z višjo obrestno mero na depozite zagotovila sredstva za financiranje novih kooperativ. Služi kot središče celotnih ukrepov zadruga Mondragon.
- *Socialni varnostni sistem Lagun-Aro* zajema zdravstveno in pokojninsko zavarovanje članov ter ugodnosti za invalidnost in bolezni.
- *Izobraževalni center* je odprt vsem članom družbe. Študij je prilagojen glede na potrebe na trgu dela. Preko raziskovalnih projektov ustvarjajo tesne odnose z lokalnimi podjetji.
- *Trgovska kooperativa Eroski* ima ključno vlogo pri distribuciji.

### 3.4 Analiza poslovanja delavske zadruga Mondragon

Značilnosti zadruga Mondragon:

- ustvarjanje novih delovnih mest;
- poudarjanje osebnega razvoja;
- ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov, posledica česar je večje zadovoljstvo zaposlenih;
- tesna povezanost z okoljem, v katerem deluje.

Bistvene značilnosti njihovega sistema, ki so pripomogle k uspešni gospodarski rasti:

- pri določanju velja demokracija: en človek, en glas, ne glede na višino vloženih sredstev posameznega člana;
- delujejo družbeno odgovorno;

- kakovost produktov je visoka, konkurirajo z ostalimi podjetji na trgu;
- zavedajo se, da je nujno vlaganje v ljudi, v zaposlene;
- vir zagonskega kapitala: vsak član mora v 36 mesecih vplačati 15.000 eur; en del pristopnine se vplača v rezervni sklad in se ne deli med člani, drugi del pa gre na individualni kapitalski račun, ki se vodi na ime člana in se izplača ob odhodu ali upokojitvi;
- 10 % dobička se naloži v sklad za nova podjetja, 2 % dobička se naloži v izobraževalni sklad, 2 % dobička naložijo v solidarnostni sklad, ki se uporablja za pokrivanje izgub, 10 % neto dobička se porabi za dobrodelne namene in od 20 % do 45 % dobička se porabi za rezerve.

45 % dobička prejmejo delavci v obliki sredstev, ki se nalagajo na socialnih računih delavcev. Ta sredstva posameznik prejme, ko zapusti zadrugo oziroma ko gre v pokoj (25 % ob upokojitvi, nato še 3 leta po 25 %).

Letna neto plača v zadrugi znaša 15.000 EUR, med plačami pa obstajajo razlike v razmerju 1:3. Zaposleni dobijo 14 plač na leto. Povprečna neto plača znaša cca. 1.800 EUR.

Člani zadruge si delijo tudi tveganja izgube, pri čemer del izgube krijejo iz rezervnega sklada, ostali del pa z znižanjem sredstev na individualnih računih članov zadruge.

Pri njihovi uspešnosti igra pomembno vlogo velikost kooperativ, ki ne presega 500 delavcev. Prizadevajo si ohraniti bistvo ustanovitve, in sicer tako, da odpirajo nova delovna mesta in poudarjajo osebni razvoj zaposlenih, kar pripomore k večjemu zadovoljstvu teh.

## 4 Zaključek

Slovenija ima bogato tradicijo združništva, v bodoče bo treba vzpodbuditi prebivalstvo, da se samo organizira in poišče inovativne poti za izboljšanje svoje ekonomske situacije z uveljavljanjem združnega poslovnega modela, predvsem na področju energetskih, samooskrbnih prehranskih, stanovanjskih in socialnih zadrug. Skratka, treba je ustvariti okolje, ki bo omogočalo, da se bodo ljudje sami organizirali. Mondragon je uspešen združni model, ki ga je vredno aplicirati v posamezno lokalno okolje. V Sloveniji je razvoj zadrug asimetričen, razvite so na področju kmetijstva in gozdarstva, na ostalih področjih skorajda ne.

Združni model je najbolj uspešna oblika socialnega podjetništva. Zdruge se daleč najbolj udeležujejo v socialnem podjetništvu, čeprav se po Zakonu o socialnem podjetništvu kot socialna podjetja lahko registrirajo vse oblike neprofitnih organizacij.

Zakon o zadrugah določa, da je zadruga ustanovljena za pospeševanje koristi njenih članov, dobiček pa lahko deli - z izjemo 5 % sredstev, ki gredo v socialni kapital. V baskovskem zakonu je določeno, da gre 30 % dobička zadrug v sklad za razvoj zadruge in 20 % v sklad za razvoj združništva. V bodoče bi bilo vsekakor treba razmisliti o uvedbi tega modela tudi v Sloveniji.

## LITERATURA

1. Avsec, F. (2008). Zakon o zadrugah s komentarjem, sodno prakso in primerjalnopравnim orisom. Ljubljana: GV Založba.

2. Interni vir: Povzetki Mednarodne conference Coop2012 (2012).
3. Ivanjko, Š., Kocek, M., Prelič, S. (2009). Korporacijsko pravo: pravni položaj gospodarskih subjektov. Ljubljana: GV Založba.
4. Jeras, P. (2004). Spremembe zakona o zadrukah, zadruge na razpotju. Obrtnik, 8, str. 12-14.
5. Nicholls, A. (2006). Social entrepreneurship: new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press.
6. Spletna stran: <http://www.zadruzna-zveza.si/>. [Citirano 26. 2. 2014 ob 16.30 uri].
7. Zakon o socialnem podjetništvu (2011). Uradni list Republike Slovenije, št. 20/2011.

## **Screening as the Most Efficient Method in the Employment Selection**

*UDC 005.953-047.26*

**KEY WORDS:** human resources, screening method, selection, work experience, credit history, criminal history

**ABSTRACT** - The screening of candidates as potential employees is based on the research of the candidate's background. The results usually include the verification of previous employment, credit history and criminal background. Lately, these methods have been the necessity for all the organisations that reported negligence and irregularities during the traditional selection of candidates. The most common are specific organisations which require special competencies and personality traits from the candidate. These organisations are chambers of industry and commerce, banks, police, government institutions, consulting houses, etc. The modern way of life dictates the promotion and implementation of new techniques and methods for selecting candidates, which are not considered a "standard". Screening does not ensure that the ideal candidate is selected, but it may eliminate any candidates with latent or unacceptable characteristics that are not in the accordance with the specific position.

*UDK 005.953-047.26*

**KLJUČNE BESEDE:** človeški viri, opazovalna metoda, izbira, delovne izkušnje, premoženjsko stanje, nekaznovanost

**POVZETEK** - Opazovalni razgovori s kandidati kot bodočimi zaposlenimi temeljijo na pregledu kandidatovega ozadja. Rezultati običajno vsebujejo preverjanje kandidata glede njegovih prejšnjih zaposlitev, premoženjskega stanja in nekaznovanosti. V zadnjem času so te metode postale nujne za vse organizacije, ki so poročale o malomarnosti in nepravilnostih pri tradicionalni izbiri kandidatov. Najpogostejše so določene organizacije, ki od kandidata zahtevajo posebne kompetence in osebne lastnosti. Te organizacije so gospodarske zbornice, banke, policija, vladne ustanove, svetovalne hiše idr. Sodobni način življenja zagovarja promocijo in izvedbo 'nestandardnih' novih tehnik in metod za izbiro kandidatov. Opazovalni razgovori ne zagotavljajo, da bo izbran idealen kandidat, vendar lahko izločijo kandidate z latentnimi ali nesprejemljivimi lastnostmi, ki niso v skladu z določenim položajem.

### **1 Introduction**

In a time of constant change, recession and high competitiveness, every employer must take all actions to choose the most appropriate employee for that job offer. It is important to develop methods for recruitment and selection of the best candidates that will not only increase productivity, but costs will remain low. The recruitment and selection as the crucial functions of human resources, have greatest impact on the performance of an organization. Their action has touches overall performance of the organization, because the quality depends on the quality of the employees of the organization.

Verification of the data given in the biography of a potential employee in the selection process is commonplace for any serious company. This review includes data collection according to the biography that checking and checking the given data depth. It is worth to say that sometimes, companies tend to give these tasks to a external agency for testing the accuracy of the facts.

### **2 Good selection of candidate in employment is recognizable for a good company**

After the recruitment process comes the process of selection of recruited candidates. Selection and assessment of individual potential of each candidate is a complex task because it has to assess whether the candidate possesses the knowledge and skills to perform the specified work. Applicants should submit a curriculum vitae (CV), where they list data which is relevant for employment. All data should be backed up with appropriate accompanying



documents (medical certificate, court certified, original documents). If there are recommendations they should be verified, to not become a victim of fraud.

Selecting the ideal candidate for the job is not always an easy task for the businesses. In some cases, the labor market is crowded with candidates who possess the skills, knowledge and abilities to perform specific tasks and duties that the company needed. When the dynamics of the work requires the recruitment and selection of new staff needs compassionate and above all a professional selection of the next »perfect« candidate. Then it needs to pay attention to the following.

- Define the specific requirements of the future candidate - This is the first and inevitable step without which you can not . Should not lead to a situation in which you will not know what the future worker in the company will do. Many companies neglect this step and later can not define any specific responsibilities for the position , nor to explain to potential candidates that actually require them . Lastly, they get tangled in such an offer , whether it is good or not, will bring some future value of the company and will facilitate business processes or does just the opposite .
- Use all possible sources of selection - First , you need to look »inside« of the company: whether there are already candidates in the company that could work the desired? Do any of the existing staff have competencies and desire to keep things new? If one exists, you may need to think whether he should be entrusted with this task. It could be spared long time and effort for selecting candidates outside of the scope of work. Selecting candidates outside the company often involves advertising for a job in the printed media internet or some other format available to the general public or specific. In this case, we should not forget to present accurately the next company 's busines and future position required knowledge / skills and how to apply, and the process and criteria for selection.
- Determining the optimal time of the initial announcement of the job until the final selection - If the selection process is carried out by several key people in the company must be taken into account their existing commitments and obligations. Otherwise you need to hire a professional firm for personnel selection.
- Identify the actual values of the candidates – »actual values« are the values that the company is going to be reflected the personality of the candidate directly in their company. It is desirable value those that are incorporated in the company and in which employees will be recognized. During the selection, beside the professional competencies and experiences needed to realize and recognize and motivational skills, as well as the interest of the candidates for the position. Often, companies insufficiently recognized or not attach particular importance to these personal characteristics. But practice shows that many of the candidates are selected because of their »attitude« and interests, as opposed to knowledge and experience.
- Create a data base of talent - Frequently companies make selection of candidates for only one purpose, that is just one position. Few companies exploit the opportunity to collect information on the various candidates in any way stated interest in working in a particular company. Is assumed, the company have continued to collect policy information for potential candidates throughout the year. This will allow candidates who have already expressed interest in a position to take into account the possible opening of a new job or something. Thus saving time and resources required for external re- selection. The same can be done with submitted applications for one job - they should be kept and regularly updated
- Taking Care of the Team Staff - The improvement of the team and taking care of employees is not just an expense or loss of time, it is investing in the future operations

of the company. Good companies always take care of their employees. Companies need to »generate« employees. It is always easier and more lucrative to »create« a good worker than to »buy« a good worker. Some will say: why invest in someone when he can leave the company tomorrow? In this case I wondered: What if we do not invest, and he decided to stay?

- Screening of candidate data - It is introducing new techniques for assessing the candidates, their honesty, reliability. In addition, before screening the candidates placed obstacles that they have to spend if they possess the right knowledge needed for the job. Screening, as well as any other method, it allows you to get the ideal candidate, but perhaps more than any other, discriminates against applicants who possess latent features that are not in accordance with a particular occupation.

The adoption of good and accurate decisions regarding the selection helps organizations to ensure that the financial investment in human capital will be worthwhile (Sims, 2002, str. 140). Also, legal and fair selection process is no conclusive evidence to show legal claims of discrimination based on different grounds. You should take into account the fact that the wrong decision not only lead to wasted time and opportunities , but may affect many people simultaneously. The proper selection of personnel can mean growth and increased effectiveness and efficiency of specific working groups as well as the company as a whole.

### **3 Why is it important to screen the data on potential candidates for a job?**

Verification data for the potential employee is increasingly more common in today's business environment, but it can also refer to an employee, in order to ensure stability in the company and proper planning staff. Undoubtedly a rapid rise in the demand of agents to check the data because employers rarely wish to engage in such risk. A small negligence may be the cause of gaining a bad reputation of the applicant or employee in the company, which may lead to loss of business and wealth.

Potential candidates except for personal data can be checked for the following: medical history, details of residence, criminal record, addiction, traffic violations, creditworthiness and everything else can be checked. Many employees are vetted on personal profiles on social networks such as Facebook, LinkedIn etc. According to a recent survey, confirmed that over 60 % of jobseekers, submitted false data to impress the employer and make their profile look more convincing. Usually, applicants submit false certificates for musical education, putting civil or criminal records or display false experience.

Screening is primarily to avoid any kind of misinterpreted data. For this purpose it is necessary to make verification of the data for employees and potential colleagues. If all data provided by the potential candidate is correct and passed the background check, you will reduce and legal consequences for all parties.

Before taking the final decision on the selection of appropriate candidates for a specific job, you need to perform special preparations and activities and several clearly defined steps of the selection process. More recently, screening is only the most reliable method in that direction. However, when it comes to it there are relatively divergent opinions about it, to be or not , and what actions would be taken over during the procedure: Analysis and review of application documentation diagnostic interview, verification of references, testimonials, medical examinations and trial recruitment etc.

During the screening, provided information are enabling reconstruction of the career of each candidate: jobs and the organizations in which the candidate worked before, absenteeism and reasons for, the moral characteristics of the candidate and similar (Francois, 1988). Recommendations such sensitive documents that they submitted that are rarely objective and honest. Through them you can get different information about the candidate, for example, attitudes towards work, professional skills and abilities to perform work, interpersonal and communication skills and achievements and successes in work (Bahtijarevic-Shiber, 1999, str. 379).

#### **4 Some characteristic screening methods in the detection of concealed data**

In literature and general experience , some known methods and forgers, who despite direct check of the data of candidate, and personal contact with him, speak, he gives some hidden data.

- Associate network - can be valued as one of the most significant operating assets used by the service and apply in their work. It represents the sum of all the staff, deployed and directed in a manner that ensures timely and immediate recognition of interesting facts about the individual and fast, full and effective implementation of processing and control. Selecting a contractor may be made from different backgrounds. For example, people who are in direct contact with offenders, while not themselves offenders, of blameless people who are in contact with different classes of citizens, that such things give opportunities for beneficial cooperation; of active offenders, convicted of or punished people (Dzhukleski, 2009).
- Public gossip - can be true or false. On the other hand, the news which is transmitted through the public is changing , and so is distorted. If it is determined that public rumor is true, then you need to search for the source of this information.
- Media as a source - One of the ways of finding out about the existence of a crime that, unfortunately, is neglected in the Macedonian Criminal Practice, newspapers and other mass media. From browsing newspapers, magazines, the shows and so on. Can find out about a phenomenal form of criminal behavior. For example, advertisements for car sales, technical, acoustic and other goods may indicate the existence of the following crimes: taking away a motor vehicle, theft, illicit behavior and so on.

Nonverbal communication during personal contact with the candidate - During personal contact, especially during the interview numerous confusions arise as a result of body language and gestures of candidates (Rutherford in Laroche, 2007, str. 35):

- a) posture - very important when candidates will be offered the opportunity to sit down, sit up straight, but still look relaxed, it gives them confidence. Sitting with bent shoulders indicates that no energy is reluctant. Sitting on the edge of the chair shows impatience. The position of the head can also leave a significant impression. If you upright stick shows authority, while leaning to one side by showing that it is open and friendly person.
- b) View - Establishing direct eye contact is a must . However , if not used carefully will leave a negative impression. It is believed that one who hears should maintain eye contact longer than the one who speaks . Usually recommended eye contact can last up to 10 seconds when talking , and then look away and then re- establish the same contact . Any deviation from this way suggests avoiding telling the truth.
- c) Hands - Hands would be best to stick to the table relaxed or loose in your lap. The less the candidate's hands move it looks more reliable. Moving hands shows you are

insecure person. Touching the face or neck is also negative, indicating that he was lying or edgy. Keeping hands folded can be interpreted as a defensive move.

d) Clothing - It should be mentioned that clothing is important. Clean clothing suggests making a perfection person with certain principles and consistency. Some studies have shown that the first impression that leaves the interview form 7 % of what they are talking about, 38 % tone of voice and 55 % body language.

- Strategy stress - the purpose of this strategy is to check the reactions and behavior of the candidate in a stressful situation (<http://www.money-zine.com/Definitions/Career-Dictionary/Stress-Interview>). To achieve this implementer of the interview becomes aggressive, humiliate and belittle the candidate, forcing him to defend himself, he confuses with unusual behavior and so on. For certain jobs, especially managerial, quite stressful, the idea is to simulate a stressful situation to see which candidate can successfully handle. The advantage of this strategy is, of course, consider the ability or inability of the candidates for this kind of work, but the disadvantage is the negative impression that the candidate will get for the organization on the basis of interview.
- Strategy of behavior - is similar to the previous strategy, but refers to the examination of the candidate's behavior in real-life situations from his previous work experience. At the core of this strategy is the assumption that the most relevant and best indicator of future behavior is past behavior exactly . The applicant is required to describe the characteristics of a previous situation and explain what worked and why , what options he had available and what was anticipated and what are the actual results of the chosen route of action.
- Strategy »comfortable – uncomfortable«. This strategy is based on two assumptions: first, that relaxed person will be more open and willing for cooperation and secondly, the relaxation will be greater if track situation after the pressure and discomfort. The interview was attended by two examiners concerning the exact opposite. The first behaved like the enemy and ask stressful questions in an unpleasant way, while another apologizes for the rudeness of his colleague and his good faith and amicable behavior relax and encourages the candidate.
- Breakfast or lunch interviews - interviews are pretty stressful, because both are expected to speak and eat. One reason the interviewer lead candidate to lunch or breakfast to see his social skills and behavior in this type of pressure. This allows to the employer to see interpersonal and communicative skills of the candidate and his manners at the table. Good manners may give preference to a candidate before anyone else.
- Personality tests - Personality is a unique combination of individual characteristics that influence the interaction with the environment and help to define an individual as a person. Carefully selected personality test that is logically connected with the demands of work can help in predicting the interpersonal aspects of the success of the operation. For example, personal ability to tolerate stress can be valid for one officer, the emotional stability of a nuclear operator, great humanity, social worker and others. There is an endless list of features that can be used to distinguish the different personalities. The most widely accepted approach used for qualification aspects of the person is known as the »big five« (»Big Five«) personal characteristics. »The big five personality traits are useful general indicator of operating performance«. They are:
  - a) Emotional stability (this refers to the degree to which a person can not tolerate anxiety, depression, rage, anger, worry and uncertainty);
  - b) extroversion (communication, openness, sociability, conviviality) ;
  - c) Openness / experiences (this describes people who are flexible, open to new ideas, broad-minded, curious and original ) ;

- d) Conscientiousness (this is the extent to which a person is oriented towards success, prudence, diligence, organization, responsibility);
- e) Of all the most popular features in organizations and professions are presumed conscientiousness. There are a variety of personality tests. The most famous is the test 16P F, it's the so-called Kattelov test, which measured 16 source traits that occurred with factor analysis and establish a profile of the candidate according to his personal attributes.

Medical, physical and polygraph tests - medical tests to determine the genetic defects that may indicate a predisposition for the occurrence of certain diseases and speed the development of the disease. For things that require physical abilities, as fireman, dissemination packages etc. Managers using physical ability tests which measure physical strength and endurance, as a tool for selection. The essence, however, the polygraph exam is that if the candidate answers lie with the body responds physiologically through heart rhythms, breathing patterns, etc. and reveals that he has told a lie.

## **5 Identity theft frequently identified as a method of concealing data screening methods worldwide**

Identity theft is a form of stealing identity information of another person, while taking the identity of another person usually in order to access the resources of the person to receive funds or other benefits in that person's name. Victims of identity theft (here include persons and organizations whose identities are taken by the identity thief) can suffer various consequences if they are responsible for the acts that will perform thief. The term identity theft was introduced in 1964, but because it can literally be stolen identity - less ambiguous terms of identity fraud or impersonation.

Identity thieves sometimes imitate dead people, using the data obtained from death notices, gravestones and other sources, the use between death and the closure of the accounts of the person, family of recklessness and weaknesses in the process of checking the authenticity employment.

Poor management of personal information by organizations result in unauthorized access to confidential data and may expose individuals to the risk of identity theft. Inadequate attention of corporations could result in violation of standards for data include:

- failure to destroy confidential information before throwing;
- failure to provide adequate network security;
- cases where a stolen laptop computers or portable media performed off-site and contains vast amounts of personal information. The use of strong encryption on these devices in order to reduce the chances to get data misuse;
- provision of personal data to other companies without ensuring that the purchaser maintains adequate security controls;
- failure of governments in the registration of partnerships and corporations, to determine whether those listed as members of the foundation are really who they say they are. This potentially allows criminals access to information.

The procedure of selection of employees, and later in detecting such hiding of data by identity theft, companies, and countries and cost a fortune. In Australia, identity theft is estimated to be worth between \$ 1 and \$ 4 billion per year in 2001. In the UK, the Ministry of Interior

affairs reported that identity fraud costs the economy brings the UK average £ 1.2 billion a year. ( Experts believe that the real figure is much higher )

## **6 Results of empirical research**

The subject of empirical research screening method for selection in employment as the most efficient method for selection in hiring. During the research process to determine the facts of the organizations in terms of their approach to the application of policy regarding the selection of staff and the contribution of the screening method as long-term survival and success of organizations. Based on the obtained data is synthesized and made appropriate conclusions.

A scientific hypothesis is based on the following statement: screening methods such as selective influence the choice of top quality candidates who influence the performance of companies.

For coverage of the subject of the research method used are survey and questionnaire. The survey was conducted in ten institutions of government and the private sector in terms of management. The questions in the questionnaires were closed, allowing a quick way of obtaining the data needed for processing. Anonymity of respondents is guaranteed. The survey was conducted in the municipality of Bitola, Strumica, Republic of Macedonia in February-March 2014.

The survey included executives from more managerial levels of seven state institutions and four institutions from the private sector.

The first question concerned the involvement of managers in the selection of candidates for employment. Of the surveyed thirty - two managers, 90 % of the responses that always include 7 % responded with sometimes and 3 % with no involvement in the selection process. From this fact we are pleased that managers in high percentages are included in the selection of the candidates.

The second question concerned the methods for selection for employment. For question number 2, according choices managers said that: CV as a method of selection used by 28 respondents, tests of biographical data 25 respondents recommendations - use the 20 respondents, 28 interview subjects, and, probation 10 respondents. Respondents were able to give more answers during the test. The analysis of this issue suggests that there is a use of different methods of selection.

Screening as a method of selecting respondents pleaded as follows: apply 25 % have heard 40 % do not have a known 35 %. From this we can conclude that screening method is not used on the territory of the Republic of Macedonia. The comparative analysis concluded that this method is known and practiced in the institutions of the state sector and in the Interior affairs and Finance.

The question of whether the data are checked by CV, 85 % of respondents answered - yes, 15 % answered - sometimes, and only 5 % responded with – no. I am glad that most managers are aware of the need for reliable data when selecting staff.

The next question the respondents could choose one of the answers given , whether the selection of employees and detect hidden data using the following methods: the collaborative

network - 21 respondents responded positively, to public gossip 14 respondents, responded to the media as a source of information 9 respondents, for non-verbal communication 28 respondents, stress strategy 5 respondents, personality tests for 19 subjects and for medical, physical and polygraph tests determined 24 respondents.

From the analysis of previous issues can be concluded that managers know the screening methods in the detection of hidden data, partially used, but not as a phrase - screening method. Asked how managers believe good selection by the screening method to discover the best candidates, respondents in a percentage of 92 %, believe in it. Also a large percentage of 90 % of respondents believe that this method will help to discover those who are not competent to do appropriate thing applied consciously or unconsciously hijack the fulfillment of their ultimate goal.

The last question , which is often concealed data as candidates: 42 % of respondents said that the selection is found hiding data, 38 % said that the hidden data is concerning the volunteer work and project activities, 12 % in the recommendations, 2 % in diploma, 6 % in other documents in recruitment.

## **7 Conclusions**

The selection process relates to the identification of the best candidates from all potential candidates are attracted through earlier recruitment. At the core of any selective practice is to understand which features are essential for high performance. Recognizing the importance of the selection decisions, today's successful organizations invest time, money and effort in the selection process. Organizations must consider that wrong decisions will not only lead to huge costs in resources and missed opportunities, but will affect many individuals. The right choice can mean increased productivity and growth of specific working groups related to new job commitments and the success of the organization. The wrong choice can result in frustration , retraining or redundancy and re- selective procedure. Basic criteria of selection which is commonly practiced, education and experience, skills and abilities and personal characteristics. Organizations use many methods to gather information about potential candidates include biographical data forms, numerous tests, then interview and various business simulations. Each method has unique strengths and weaknesses, and each plays a special role in the selection process. Screening as a method involves combining multiple techniques. But no matter what techniques are used, their effects will depend on the degree of reliability and validity.

The size of the organization, the type of jobs that are looking for candidates, and organizational environment, significantly affect the specificity of the selection process in the respective company. For example, questioning the employment of lower level may be inadequate, and greater importance should be given a test run or test. In R Macedonia actual situation indicates that the selection of job applicants more attention is paid to the verification of the data , but it is far from satisfactory. Managers selectively apply such methods. They are more prevalent in countries and sectors in the field of sensitive positions, higher positions and activities.

As a very important step to getting the opportunity to elect a candidate best , Staff with the ability and potential, would suggest the following steps for selection:

- Analysis of the operation;
- Decision making process to find the best staff;
- Deciding how to inform the public of the vacancy;
- Screening methods for reduction of inappropriate candidates;

- Adoption of a final decision and choice;
- Training of new employees;
- Continuous monitoring of employees.

Although we can not expect that all organizations would apply all the above steps in completing the emerging vacancies, however we suggest be carefully considered, learned all data and results over the steps, and refer to the references of candidates.

## **LITERATURE**

1. Bahtijarevic-Shiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Goldenmarketing.
2. Dzukleski, G. (2009). Introduction to criminalistics. Skopje.
3. For example, a survey conducted in the USA showed that organizations in 1988. suffered damage of 10 billion dollars due to thefts committed by employees. See more details at: Jean Francois
4. Rutherford, D., Laroche, D. Lionel (2007). Recruiting, retaining and promoting culturally different employees. Oxfordpp: Elsevier Limited.
5. Sims, R. R. (2002). Organization success through effective human resources management. USA: An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.
6. Spletna stran: <http://www.money-zine.com/Definitions/Career-Dictionary/Stress-Interview>.



## Reševanje konfliktov na delovnem mestu

UDK 316.485.6:614.2

**KLJUČNE BESEDE:** komunikacija, medicinske sestre, timi, delovno okolje

**POVZETEK** - Konflikti so sestavni del našega življenja, prisotni so tako doma kot na delovnih mestih. Pojavljajo se med dvema oseba, v prijateljskih odnosih, v večjih skupinah. Že sam pogovor lahko pripelje do konflikta. Tudi med zaposlenimi velikokrat pride do konfliktov, te pa moramo znati prepoznati in jih rešiti. Konfliktov ne smemo razumeti kot popolnoma negativen pojav. Brez določene stopnje konfliktov člani tima ne delujejo tako ustvarjalno in niso pripravljeni prevzeti večjega tveganja, kar sčasoma ustvari dolgočasno delovno okolje. Na prvo mesto moramo postaviti komunikacijo, saj je le-ta pomembna za dobre odnose v osebem življenju in na delovnem mestu. Kakšna je naša komunikacija, pa je odvisno predvsem od nas samih, kar smo ugotovili tudi v raziskavi, ki smo jo izvedli v manjšem podjetju. Od posameznika je odvisno, katerih strategij se poslužuje za preprečevanje in reševanje konfliktov. Za dobre odnose med zaposlenimi je pomembno veliko stvari in, kot smo že omenili, da znamo nekaj, kar hočemo narediti, dobro predstaviti, povedati in paziti, da z besedami in dejanji ne prizadenemo svojih sodelavcev.

UDC 316.485.6:614.2

**KEY WORDS:** communication, nurse, team, work environment

**ABSTRACT** - Conflicts are an integral part of our lives and are present both at home and in the workplace. Conflicts occur between two people, in friendships, in larger groups. Discussions can also lead to conflict. Even among employees conflicts often occur and these have to be identified and resolved. Conflict should not be seen as an entirely negative phenomenon. Without a certain degree of conflict, team members are not as creative and are not willing to take greater risks, which eventually creates a dull working environment. Communication should be placed in the first place, as this is important for a good relationship, both in personal life and at work. The type of communication largely depends on us as individuals, which was also determined in this study, which was conducted in a smaller company. In addition, it depends on the individual which strategies are used to prevent and resolve conflicts. For good relations among employees, many things are important, and as it has been mentioned, we have to be able to present well, explain and to be wary not to offend our colleagues with words and actions.

### 1 Uvod

Konfliktov ne smemo razumeti kot popolnoma negativnega pojava. Brez določene stopnje konfliktov člani tima ne delujejo tako ustvarjalno in niso pripravljeni prevzeti večjega tveganja, kar sčasoma ustvari dolgočasno delovno okolje. Dejstvo je, da so konflikti do neke mere celo potrebni. »Zdravi konflikti« so nujen predpogoj za rast, konstruktivne spremembe in dinamičnost vzdušja na delovnem mestu. Pri tem ne smemo pozabiti, da jih je treba pravilno upravljati, saj so lahko drugače destruktivni za skupino in škodljivi tako za posameznike kot za podjetje kot celoto. Največji izziv vsakemu vodji tima je, kako upravljati konflikte tako, da bodo dobri za skupino in ne bodo delovali proti njej. V konfliktnih situacijah pa se lahko najdemo tudi v vsakdanjem življenju, zato je dobro, da se naučimo s tem soočati in spoprijemati, ne samo v podjetjih ampak tudi izven njih.

Nemalokrat se zgodi, da v svojih profesionalnih okoljih vidimo, da ni vse tako, kot bi moralo biti in kot bi si želeli. Najprej se moramo zazreti vase in ugotoviti, kako delamo, se izražamo, v kakšnih odnosih smo s sodelavci, nato pa lahko iščemo krivce za neprijetne situacije drugje. Ne vem, če bi nam bilo všeč, da odkrijemo nekaj, kar nam ne ustreza, oziroma sprevidimo, da tudi sami pogosto lahko vplivamo na slabe odnose v podjetju in pripomoremo k nastanku konflikta

## 2 Konflikt

Konflikt lahko razumemo kot stanje nasprotujočih si teženj v nekem sistemu tako v posamezniku kot med osebami znotraj določene skupnosti oziroma prostora med skupinami, ki so del večje skupnosti ali delujejo na področju, kjer se križajo interesi (Iršič, 2004). Lahko rečemo, da se pojavi takrat, kadar imata dve ali več oseb različna in nasprotujoča si stališča, ter se izraža v besedah ali dejanjih in se sproži, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese. Začne se pri dveh posameznikih, lahko pa se razširi na skupine, ki so lahko družine, katera koli organizacija, podjetje, skupina v podjetju, ki ji ti dve osebi pripadata (Anderson, 2007). Konflikt je torej proces, kjer sta vključeni vsaj dve osebi, vsaka s svojimi stališči, prepričanji, cilji in drugimi vrednotami, ki so si v nasprotju (Rungapadiachy, 2003). Konflikt temelji na določni neuskklajenosti oziroma nekompatibilnosti, ta neuskklajenost pa sama po sebi še ni konflikt, dokler ne moti delovanja sistema. Konfliktna interakcija je lahko odkrit prepir, prikrito oviranje, odpor ali katero drugo moteno delovanje sistema (Iršič, 2004). Posledica doživljanja konflikta je občutek neuskklajenosti, ki ga ne želimo. Neprijetnost pa povzroča, da se konfliktom izogibamo, jih preprečujemo, po drugi strani pa jih poskušamo racionalno razrešiti (Možina idr., 2002).

### 2.1 Konflikti na delovnem mestu

Konflikti na delovnem mestu pogosto med ljudmi, ki naj bi med seboj sodelovali, gradijo zidove. Vsak spor, če ne ukrepamo, lahko uniči odnos med zaposlenimi ali pa celo uniči celotno skupino. Namesto da bi se ljudje obračali drug k drugemu, se obračajo stran. Konflikt na delovnem mestu je znak, da nekaj potrebuje pozornost in največkrat zaradi nezmožnosti odziva na konflikt ali pa avtomatičnega odziva se le-ta lahko zaostri. Nerešeni konflikti na delovnem mestu pa imajo lahko visoko ceno (Crawley in Graham, 2012). Če imata dva zaposlena različen odnos do nekoga tretjega, je že to samo po sebi vir konfliktov. Če se z nekom ne razumemo, pričakujemo solidarnost, torej da se tudi drugi ne bodo razumeli in družili s to osebo. Neuskklajenost v odnosu posledično prinese tudi neuskklajenost v željah po druženju, interakciji (Iršič, 2004).

### 2.2 Vzroki konfliktov na delovnem mestu

Vzroki za nastanek konfliktov na delovnem mestu oziroma slabi odnosi med zaposlenimi so pogosto drugačno razumevanje, prepričanje, stališče, vrednotenje vsebin in problemov, pri katerih skupaj delamo (Možina idr., 2002).

### 2.3 Obvladovanje konfliktov

Konflikte lahko obvladujemo na več načinov, vodilni pa razvijejo različne sloge obvladovanja, ki vplivajo na dožemanje in obravnavanje konfliktov. Slogi za obvladovanje konfliktov pa so izogibanje, nadzorovanje, prilagajanje in sodelovanje. Pomembno je, da prepoznamo lasten način odziva na konflikt in premislimo, ali nam tak način obvladovanja prinese zelene rezultate in omogoči uspešno rešitev konflikta. Prepoznati moramo svoje vzorce vedenja in okoliščine, v katerih lahko usvojimo določen način obvladovanja konflikta, razumeti kako to vpliva na obvladovanje konfliktov ter prilagoditi strategijo nastali situaciji (Crawley in Graham, 2012).

## *2.4 Reševanje konfliktov*

Beseda konflikt za marsikoga predstavlja nekaj bolečega, škodljivega in neželenega, pri marsikom pa zbudi neprijetne občutke. Konflikti, tako notranji kot medosebni, so prisotni povsod, od nas pa je odvisno, kako do njih pristopamo. Lahko jih rešujemo, zanje prevzamemo odgovornost, lahko jih uporabimo tudi za osebno rast ali pa jih preprosto zanemarimo, krivdo zvalimo na druge, s tem pa uničujemo medosebne odnose. Pri reševanju konfliktov se pogosto zatekamo k obtoževanju, zanikanju, agresivnosti in prekinitvi komunikacije (Iršič, 2004).

## *2.5 Mediacija kot način reševanja konfliktov*

Mediacija je postopek, v katerem nepristranska oseba pomaga ljudem v sporu, da raziščejo in razumejo medsebojne razlike, ter, če je to mogoče, spor razrešijo (Crawley in Graham, 2012). Zaradi hitrega razvoja, novih izzivov in zahtev ter potreb po hitrem prilagajanju so delavna mesta zelo izpostavljena konfliktnim situacijam. Če jih ne rešujemo, lahko vodijo do negativnih posledic za zaposlene in tudi za podjetje (Korenjak Kramar, 2009).

Cilj mediacije je razrešitev določenega problema med dvema ali več osebami, tako da najdejo rešitev, ki je v interesu vseh ali pa vsaj sprejemljiva za vse udeležene v sporu ali konfliktu (Iršič, 2010).

## **3 Rezultati raziskave in interpretacija**

Anketa je bila na izvedena v manjšem podjetju na Dolenjskem, pri katerem smo predhodno pridobili soglasje za raziskavo. Za zbiranje podatkov smo uporabili spletni anketni vprašalnik, katerega trditve so se nanašale na besedo konflikt, kako ob nastanku konflikta ravna in kako nanje vpliva. Sodelovalo je 12 zaposlenih, katerih povprečna starost je bila 37,8 let.

Ker smo si različni in na nas vplivajo vse mogoče stvari, pa tudi med zaposlenimi prihaja do konfliktov, nas je zanimalo, ali zaposleni prepoznavajo konflikte. Postavili smo vprašanje, če menijo, da se v podjetju pojavljajo konflikti, se jih večina ni popolnoma strinjala s to trditvijo, ravno obratno polovica je mnenja, da do konfliktnih situacij ne pride, nekaj se pa jih glede tega ne opredeli. Vemo pa da popolne skladnosti med ljudmi ni, večina ljudi pa se konfliktom izogiba oziroma si jih ne želi. Tudi takrat, ko zgleda, da so odnosi v skupini popolnoma skladni, obstaja velika verjetnost, da gre za izogibanje ali pa zanikanje problemov slabih odnosov, kar navaja tudi navaja Možina idr.,(2002).

Vemo, da ima lahko konflikt tako negativne kot pozitivne posledice. Če znamo v konfliktni situaciji ustrezno ravnati in se z njim soočiti nam konflikti lahko pozitivno pripomorejo k ustrezni rešitvi. Tega, da obstaja več vrst konfliktov se zavedajo tudi zaposleni. Da so konflikti na delovnem mestu negativen pojav, jih meni več kot tretjina zaposlenih, medtem, ko je še vedno del zaposlenih mnenja, da so lahko konflikti pozitivni. Na drugi strani pa se vsi zaposleni strinjajo s trditvijo, da je konflikte treba reševati in se velika večina v nastali konfliktni situaciji o problemu poskušajo pogovoriti in ga rešiti, še vedno pa obstaja manjšina, ki se komunikaciji oz. pogovoru izogne, ali se vsaj poskuša izogniti problemu. Ob nastanku konflikta pa za nastali problem velika večina išče odgovore pri sebi, če je nastal konflikt zaradi njih samih in njihove morebitne nepravilne komunikacije. Zaposleni se zavedajo, da je dobra komunikacija pomembna in da se je konfliktnim situacijam z dobrim poznavanjem komunikacije možno izogniti, saj se jih s to trditvijo strinja večina, manj kot polovica

vprašanih pa je glede tega neodločena, medtem ko nestrinjanja s to trditvijo nismo zabeležili. V konfliktni situaciji je več kot polovica vprašanih pripravljena poiskati kompromis, ena oseba kompromisov ne išče, tri pa so glede te trditve nevtralnega mnenja.

Zanimalo nas je tudi, kako konflikti vplivajo na zaposlene, zato smo raziskali, ali osebno življenje zaposlenih vpliva na odnose med sodelavci, in ugotovili, da se polovica vprašanih s to trditvijo strinja, nekaj se jih glede tega ne more opredeliti, medtem ko se ena oseba s to trditvijo ne strinja. Ugotovili smo tudi, da konflikti na delovnem mestu vplivajo na posameznikovo osebno življenje, saj se velika večina (kar 83 odstotkov) s to trditvijo strinja. Kadar pride do konflikta na delovnem mestu, se več kot polovica vprašanih ne more zbrati in kakovostno opravljati svojega dela, dva se ne moreta opredeliti, kako to na njihju vpliva, za tri zaposlene po to ne predstavlja problema. Za večino zaposlenih konflikt na delovnem mestu osebno predstavlja stres, za dva vprašana pa to ni stresni dejavnik. Konflikti na delovnem mestu pogosto med ljudmi, ki naj bi med seboj sodelovali, gradijo zidove. Vsak spor, če ne ukrepamo, lahko uniči odnos med zaposlenimi ali pa celo uniči celotno skupino. Konflikt na delovnem mestu je torej znak, da treba nekaj narediti, menita Crawley in Graham (2012).

Reševanje konfliktov je proces, ki lajša posledice nerazrešenih konfliktov in izboljšuje odnose vpletenih, potreben je izčrpen pristop k reševanju in vključuje vse udeležene, meni Iršič (2004). Zanimalo nas je tudi, kako zaposleni rešujejo situacijo pri nastanku konflikta in ali pri reševanju sodeluje celoten tim in kako konflikt vpliva na kakovost dela. Da je pomembna pri razreševanju konflikta prisotnost vseh vpletenih zdravstvenih delavcev, se strinja več kot polovica vprašanih, dva se sploh ne strinjata, dva pa sta nevtralnega mnenja. Na kakovost dela v organizaciji konflikti, po mnenju velike večine vprašanih, močno vplivajo.

## **4 Zaključek**

Lahko pa rečemo, da v službo ne pridemo vsak dan dobre volje in nasmejani ter smo pripravljeni sprejemati vse, kar nam je tisti dan namenjeno. Danes lahko na sodelavca ali stranko odreagiramo drugače, kot smo včeraj, kar pa je na žalost odvisno od našega trenutnega razpoloženja. In na podlagi naše slabe volje ali volje sodelavca lahko hitro pride do spora in konfliktna situacije. Včasih nam enostavno ni prav, da drugi mislijo drugače, da imajo drugačne predloge, da naredijo določeno stvar drugače, kot bi jo mi sami. Vse to lahko pripelje do konflikta, za katerega smo odgovorni. Ravno zaradi tega smo tudi podrobneje raziskali konflikte, vrste konfliktov, ter kakšne so možne rešitve pri njihovem reševanju. Mislim, da ni podjetja, v katerem ne pride od konfliktov, da tisti, ki rečejo, da je njihovo podjetje idealno in da so odnosi med zaposlenimi dobro urejeni, ne vidi ali pa tudi noče videti realne slike. Med zaposlenimi je vedno prihajalo in vedno bo do različnih mnenj in nesoglasij. Vsi nesporazumi, ki nastanejo, pa lahko vodijo do take situacije, da je za reševanje konflikta, če ga dva ne zmoreta ali nočeta rešiti sama, potrebna tretja oseba. Kakor hitro pa se v konflikt vplete še kdo od sodelavcev, se lahko stvar, če je ne zna pravilno razrešiti, samo poslabša.

Pomembno je, da delamo na preprečevanju negativnih konfliktnih situacij. Ko pa do konflikta pride, ga poskušajmo z nasprotnikom na razumen način rešiti že na začetku. Ob nastali konfliktni situaciji je pomembno, da jo vidimo oz. prepoznamo pravočasno ter si ne zatiskajmo oči, kot da ne obstaja. Uspešni bomo, če konflikt rešimo, preden se le-ta poglubi. Iz tega se lahko tudi česa naučimo in tako najdemo učinkovit način razreševanja konfliktov.

## LITERATURA

1. Anderson, K. (2007). Učinkovito reševanje konfliktov. Ljubljana: Založba Tuma.
2. Crawley, J., Graham, K. (2012). Mediacija za menedžerje: razreševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu. Ljubljana: Zavod Rakmo.
3. Iršič, M. (2004). Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Rakmo.
4. Iršič, M. (2010). Mediacija v podjetjih. Ljubljana: Zavod Rakmo.
5. Korenjak Koprivnik, K. (2009). Mediacija - reševanje konfliktov v podjetju v času recesije. V: Menedžment v pogojih globalne recesije. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, str. 200-205.
6. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., idr. (2002). Management. Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
7. Rungapadiachy, D. (2003). Medosebna komunikacija v zdravstvu. Ljubljana: Educy.

## Obezbeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju

UDK 378+005.336.3

**KLJUČNE REČI:** kvalitet, visoko obrazovanje, standardi za kvalitet

**ABSTRACT** - Kvalitet u visokom obrazovanju predstavlja kontinuirani proces kojim se obezbeđuje ispunjenje dogovorenih standarda. Dogovoreni standardi trebalo bi da obezbede da svaka visokoobrazovna ustanova ima potencijal za ostvarivanje visokog kvaliteta i visokih rezultata. Obezbeđivanje kvaliteta odnosi se na sredstva ili procese sa kojima visokoobrazovna ustanova garantuje da standardi i kvalitet obrazovanja nude održivost i unapređenje. Da bi mogla visokoobrazovna ustanova (VOU) da naglasi svoj kvalitet, ista treba da stvori uslove za njegovo obezbeđivanje. Obezbeđivanje kvaliteta uključuje politike VOU i sistemske mere neophodne za sticanje odgovarajućeg uverenja u visokoobrazovni proces da će ispuniti postavljene zahteve za kvalitet. Zahtevi za kvalitet su definisani u više Evropskih i drugih standarda, čiji osnovni zahtevi i razlike su analizirani u ovom radu.

UDC 378+005.336.3

**KEY WORDS:** quality, higher education, quality standards

**ABSTRACT** - Quality in higher education is a continuous process that ensures the meeting of agreed standards. The agreed standards should ensure that each higher education institution has the potential to achieve high quality and high results. Quality assurance refers to the means or the processes by which the higher institution guarantees that the education standards and quality offer sustainability and development. In order to highlight its quality, the higher education institution should create conditions for quality assurance. Quality assurance includes the policies of the higher education institution and the system measures necessary for gaining suitable confidence that the higher education process meets the established quality requirements. Quality requirements are defined in several European and other standards, the primary requirements and differences of which are analysed in the present paper.

### 1 Introduction

Quality is a multidisciplinary category and therefore can not be considered only from one point of view. Its definition should meet the meanings both in technical - technological, and economic psycho - social aspect. Based on the specificity of the term, there is a significant difference in the definition of quality in education. According to ISO standards, it is considered that quality is integrity of all features accompanying a certain process in certain circumstances, in order to accomplish the set goals. This term is not used to express the degree of excellence, but it is rather used to highlight the »real level of quality« (Chepujnoska in Donevski, 2002)

Quality in education involves observance of certain standards related to input quality maintenance during the very process, as well as the output. That is, quality in higher education is expressed in qualitative and quantitative indicators for different entities: quality of higher education institution, quality of curriculum, quality of professors, etc.

### 2 Quality of higher education as a multidimensional concept - historical development

Quality of higher education, under Article 11 of the UN World Declaration on Higher Education, is a multidimensional concept that encompasses all its functions and activities: teaching and academic programs, research and scholarships for students, employment of staff, students, faculties, buildings, equipment, academic environment, services and the community. Providing quality should take the form of internal self-evaluation and external review, which will transparently be performed by a team of independent experts, if possible with international expertise, which is considered crucial in improving quality. Quality also requires that higher education is characterized with an international dimension (exchange of

knowledge, interactive networking, mobility of professors and students, international research projects), at the same time taking into consideration the local cultural values and circumstances (Ivosevic, Mondekar, Geven, Bols, 2006).

Historically, interest in quality assurance in higher education occurs back in 1991, when the Council of Europe passed its Conclusion on the importance of improvement of quality, comprised of four national teams: Denmark, France, the Netherlands and Great Britain. In 1994, the European Commission communicated the importance of quality assurance in higher education for the purposes of mutual recognition of professional qualifications. During 1994/95, the first EU first pilot project for evaluation of quality in higher education was conducted. In 1998, the Lisbon Convention on recognition of qualifications in the field of higher education in the region Europe was passed. In 1998, the Council of Europe adopted a Recommendation on European cooperation in the process of providing quality in higher education. In 1999, the Bologna Declaration was passed promoting European cooperation in quality assurance, aiming at development of similar methods and criteria. In 2000, ENQA (European network for quality assurance in higher education) was established. In 2001, EUA (The European University Association), Salamanca declaration - the European Association of Universities, linking quality, accountability and autonomy of universities. In 2001, what followed was the Prague Statement linking the composition of quality in higher education and the composition for qualification recognition. In 2003, with the adoption of the EUA Declaration of Graz, a document stemming from the second conference of higher education institutions hosted by the three universities in Graz, requiring quality assurance based on the “code of principles,,. The Berlin statement passed in 2003 requires that internal and external compositions for quality assurance in higher education are provided. In 2005, in accordance with the EUA Declaration adopted in Glasgow, universities are striving to streamline the development of internal quality culture aligned with their mission and goals. In 2005, the Bergen statement form a registry of agencies for quality assurance and standards for quality assurance.

### **3 Basic requirements and differences of standards for higher education quality assurance**

The Standard is a formalization of the basic principles of quality management. Such defined standard, somewhat limits the academic freedom of higher education institutions, but it is the basis for meeting the complex academic responsibility of the higher education responsibility. As to reduce the “rough,, frame of the standard, it can be said that the standard is “a good tool” for a creative approach of higher education quality system building.

Higher education institutions and quality assurance assessment in higher education are usually based on one or more European or international standards. The basic requirements and a differences of quality assurance standards in higher education are shown herein below.

### **4 ENQA (European Association for Quality Assurance) in higher education**

ENQA - European standards for quality assurance have been developed to be used in higher education institutions and by quality assurance agencies in the European Higher Education Area. The purpose of these standards is to serve as an aid to higher education institutions in developing their own quality assurance systems, on one hand, and on the other hand, that the

agencies performing external quality assurance contribute to the common reference framework, which can equally be used by both the institutions and the agencies.

Then European standards for quality assurance include:

- Internal quality assurance;
- External quality assurance;
- Quality Assurance Agency.

The European standards for internal quality assurance in higher education include the following elements:

- Operation policy and procedures for quality assurance;
- Approval, monitoring and periodic evaluation of programs and diploma;
- Assessment of students;
- Quality assurance of teaching staff;
- Learning resources and support for students;
- Information systems;
- Public information.

The European standards for external quality assurance in higher education include the following elements:

- Application of procedures for internal quality assurance;
- Development of processes for external quality assurance;
- Criteria for decision making;
- Processes which are suitable;
- Reporting;
- Procedures for distance working;
- Periodic evaluation;
- Analysis of the entire system.

The European standards for the Higher Education External Quality Assurance Agency includes the following elements:

- Application of procedures for external quality assurance in higher education;
- Official status;
- Activities;
- Resources;
- Mission Statement;
- Independence;
- Criteria and processes for external quality assurance used by the agency;
- Procedures for determining responsibility.

The application of these standards enable the higher education institution to improve the quality of higher education and make it more accessible to students in the European area, improve governance, provide vibrant intellectual and educational progress, raise expectations of students, staff and other stakeholders, etc.

## **5 ISO in higher education**

The application of ISO 9001:2000 standard is a strategic decision of the higher education institution that serves as a guide for implementation of an efficient system for quality



management of higher education services. Some higher education institutions opt for the application of this standard, coming from another sector. Due to all this, the perception of quality in higher education institutions can be altered, since ISO standards are focused on processes rather than the goals, and in higher education, goals are most important.

In order to standardize itself under the Standardization ISO 9001:2000, the higher education institution first needs to identify all processes (teaching, research, administrative support, plans and programs development, library activities, laboratory activities, etc), affecting the quality of its services. In order to establish such system containing a range of processes that operate in a harmony, the higher education institution shall include management processes, providing resources, service realization and all necessary measurements.

ISO 9001:2000 standard requires that the higher education institutions have documented procedures for the following activities:

- Document management;
- Managing records of quality;
- Internal audit;
- Management incompliance;
- Corrective measures;
- Preventive measures.

Managing quality in higher education based on ISO 9001:2000 standard is a kind of theoretical and practical issue for each higher education institution. Therefore, it shall be treated seriously and apply project approach in its implementation. This means that all activities to be taken, shall be planned, coordinated and time based with clearly specified duties and responsibilities.

The ISO 9001 standard includes the following elements in relation to the provision of quality in higher education:

- Defining the vision and mission of the educational institution
- Defining the institution's own processes - structure, input and output, connections with the community
- Setting goals, planning and implementation
- Providing adequate resources for the process realization
- Establishing rules of conduct for participants and responsibilities of quality process through proper documentation
- Provision of process feedback and feedback by service users for continuously improvement of quality
- Certification of the management system.

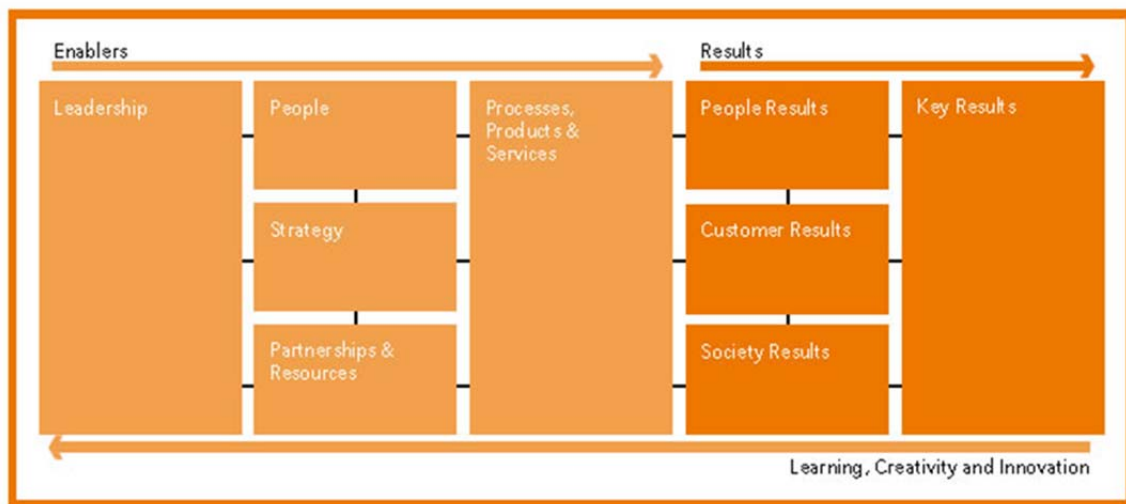
Ensuring quality in higher education can be done by using the international standard ISO/IEC 9001. This standard is a model that could establish system of quality in organizations that are engaged in any activity, which means, it can also be applied in higher education. This standard is primarily oriented to increasing customer satisfaction by defining, documenting and measuring the performance of all business processes that the organization carries out.

This standard, in the context of higher education, involves linking of the continuous learning process with the higher education institution mission, its system of quality assurance, provision of all activities of teaching and scientific research and their compliance with the standard.

## 6 EFQM Excellence model - European Foundation for Quality Management

Another standard by which the higher education institution can assure quality is the standard developed by the European Foundation for Quality Management EFQM, the Excellence model. This model was developed in order to create a European network for quality improvement based on the principles of Total Quality Management (TQM). This model also stems from provision of quality of business and industry sector services, which means that there is a certain reserve regarding the application of this model by higher education institutions. This model can be applied in any organization, regardless of the size, sector or maturity. It is not normative and does not take into account the large number of different concepts. This model enables finding a common language that will ensure sharing of knowledge and experiences, inside and outside the higher education institution. This manner ensures that a coherent system that will be focused on continuous improvement will be established. The model is based on nine criteria, five of them aimed at what the higher education institution does and four directed towards what the higher education institution has done, or its results.

Figure 1: Nine criteria of the EFQM Excellence model

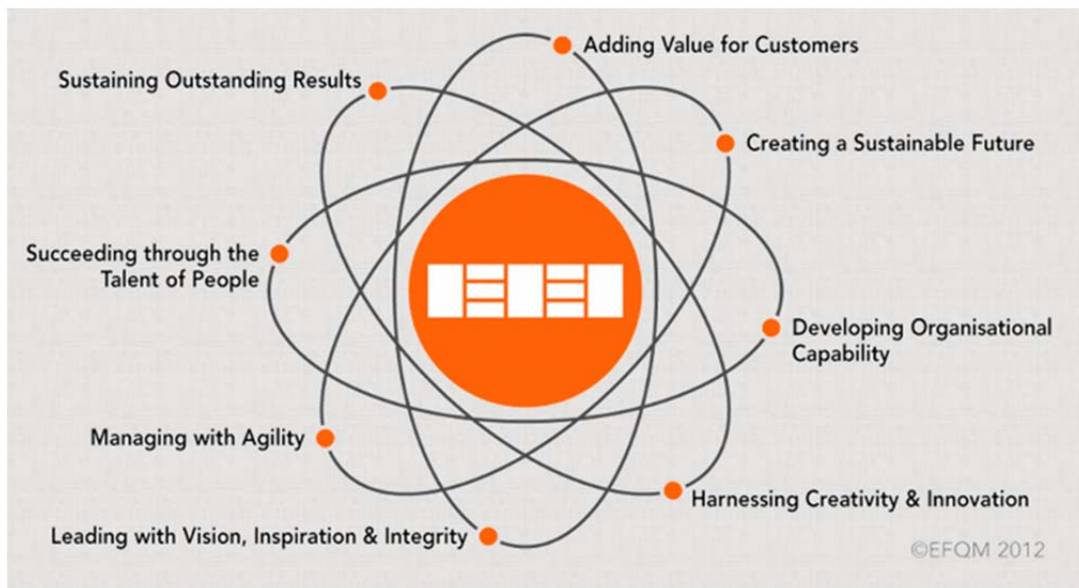


Source: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.

The main elements this model is based on are:

- Added value for customers
- Creating a sustainable future
- Developing organizational capacity
- Harnessing creativity and innovation
- Leading with vision, inspiration and independence
- Managing with agility
- Succeeding through talent of people
- Sustaining outstanding results

Figure 2: Fundamental Concept of EFQM



Source: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>.

EFQM standard enables higher education institutions to achieve their excellence which is the foundation for achieving sustainable quality. This standard helps perceive the main attributes of building appropriate organizational culture in higher education institutions.

## 7 Conclusion

Looking into the basic requirements and differences of quality standards in higher education, it can be concluded that:

- quality assurance in higher education is an obligation for every higher education institution;
- autonomy (depending on the legislation) allows the higher education institutions to decide based on which standards that will ensure quality of their services and processes, i.e. whether the higher education institution will opt for the ISO standards or accept standards that are directly intended for higher education;

However, the system of providing and evaluating quality in higher education depends not only on the internal institutional commitment, but it also depends on the national and international commitment to quality assurance in higher education. In this context, criteria and methodology suitable to meet to such needs shall be developed.

## LITERATURE

1. Glanville, H. (2006). Quality assurance in higher education – manual, Project CARDS 2002 Mobility in higher education: Policies and regulations for qualification recognition. Zagreb.
2. Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A. (2006). Quality assurance in higher education guide – Manual for professors and students, Social – democratic student union, Zagreb.
3. Quality in higher education, National Science, Higher Education and Technological Development Association of the Republic of Croatia (2007). Rijeka, Croatia.

4. Quality, Competitiveness and Sustainable, 11th International Symposium on Quality (2010). HDMK, Sv. Martin na Muri, Croatia.
5. Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education area (2005). European Organization for Quality Assurance in Higher Education.

## Fluktuacija in absentizem

UDK 331.108.24  
331.108.62

**KLJUČNE BESEDE:** fluktuacija, absentizem, zaposleni, organizacije, delovno okolje,  
**POVZETEK** - Fluktuacija in absentizem sta družbena pojava, značilna za vse organizirane oblike zaposlitev. Predstavljata rezultat obnašanja človeka, ki teži k ravnovesju v svojem poklicnem in osebnem delovanju. Fluktuacija je pomemben organizacijski pojav, ki ga je zaradi vseh spremljajočih posledic treba opazovati, spremljati in preučevati ter nanj tudi ustrezno in pravočasno reagirati. Zadrževanje ključnih kadrov je tako pomembno kot njihovo pridobivanje, zlasti če gre za tiste zaposlene, za katere je znano, da jih bo težko nadomestiti. Absentizem predstavlja resen družbeni, organizacijski in pravni problem. Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na pojav in obseg zdravstvenega absentizma. Ti najpogosteje izhajajo iz delovnega in socialnega okolja in manj iz zdravstvenega stanja zaposlenih. Med seboj se prepletajo in so v medsebojni odvisnosti, nanje lahko vplivamo z različnimi ukrepi na ravni posameznika, delovne organizacije in države. Ukrepe in aktivnosti za preprečevanje ali vsaj omejevanje fluktuacije in absentizma moramo izvajati počasi, načrtno, sistematično in dolgoročno, saj bomo le na tak način lahko učinkoviti (v korist in zadovoljstvo vseh vpletenih).

UDC 331.108.24  
331.108.62

**KEY WORDS:** fluctuation, absenteeism, employees, factors, work environment  
**ABSTRACT** - Fluctuation and absenteeism are social phenomena common to all organised forms of employment. They are the result of human behaviour which gravitates towards a balance in work and private life. Fluctuation is an important organisational phenomenon that, due to all the accompanying consequences, should be watched, monitored, studied and responded to in an appropriate and timely way. The retention of key staff is as important as their hiring, especially if they are employees who are difficult to replace. Absenteeism is a serious social, organisational and legal problem. There are many factors which affect the occurrence and level of medical absenteeism. These factors primarily arise from the working and social environment and much less from the state of the employee's health. These factors are intertwined and interdependent, and we can influence them with various measures on the level of the individual, the organisation or the state. The measures and activities to prevent or at least minimise the occurrence of fluctuation and absenteeism must be implemented slowly, intentionally, systematically and on a long-term basis, as only in this way will it be possible to achieve the desired effect (for the benefit and satisfaction of everyone involved).

### 1 Uvod

Vodilni v delovnih organizacijah se vedno bolj zavedajo, da je doseganje dobrih rezultatov in pozitivnega napredka mogoče le z zavzetim delom vseh zaposlenih, ki čutijo z organizacijo in sledijo njeni viziji in poslanstvu. Pomembno je, da so ti zaposleni dobro motivirani in da pri tem čutijo tudi osebno zadovoljstvo, saj v nasprotnem primeru lahko pride do negativnih pojavov, kot sta fluktuacija in še pogosteje absentizem. Glavni dejavnik fluktuacije in absentizma je vedno človek kot večfunkcijsko, do neke mere tudi zelo prilagodljivo in kompleksno bitje, zato lahko vzroke za te pojave iščemo predvsem v njem. Kadar govorimo o fluktuaciji, gre bolj za neko dinamično dogajanje v zvezi s človekom, absentizem pa je že bolj določena posledica človekovega obnašanja. Oba ta družbena pojava povzročajo različni socialni, ekonomski, psihološki in drugi dejavniki. Fluktuacija označuje dinamiko zaposlenih, ki se odraža v odhajanju zaposlenih iz delovne organizacije in je kot pojav lahko tudi pozitivna, zlasti v primerih, ko iz organizacije odhajajo zaposleni, ki delovni organizaciji ne prinašajo želene dodane vrednosti. Nasprotno pa o fluktuaciji v negativnem smislu govorimo takrat, ko iz nje odide strokovnjak, v katerega je delovna organizacija veliko vlagala in za katerega vemo, da ga bo težko nadomestiti in zato njegov odhod zanjo pomeni veliko izgubo. To velja tudi za zdravstvo, za katerega je sploh v zadnjem času značilno odhajanje vrhunskih specialistov v tujino. Svetovna zdravstvena organizacija zdravje definira kot stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja, ki se kaže v zmožnosti neprekinjenega

prilaganja okolju, in ne le odsotnost bolezni. To je težko dosegljiv ideal in cilj, ki se mu vsi posamezniki znotraj družbe želijo čim bolj približati. Na zdravje vpliva vrsta dejavnikov iz naravnega, socialnega, kulturnega in ekonomskega okolja in tudi zdravje v obratni smeri vpliva na ekonomsko moč posameznika, njegove družine, delovne organizacije, v kateri dela, in tudi širše na celotno gospodarstvo države, v kateri živi. Zelo pomemben dejavnik zdravja je zaposlitev ali delovno mesto. Delo določa posameznikov družbeni položaj, ekonomski status, življenjske razmere in delovne pogoje. Razlogov, zakaj se nekdo ne počuti dobro v okolju, kjer živi in dela, je zelo veliko in je lahko ravno zaradi njih nekdo »bolan«, čeprav nima nekih objektivnih znamenj bolezni. Tega se je treba zavedati pri obravnavi začasne odsotnosti z dela in na pojav gledati širše.

## 2 Fluktuacija

Beseda fluktuacija izhaja iz latinske besede "fluctuare" in pomeni valovati, nihati, se nenehno spreminjati. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira fluktuacijo kot naraščanje in upadanje nečesa na določenem področju, spreminjanje, gibanje (SSKJ, 2000). Fluktuacija je gibanje/premikanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo. Na zadovoljstvo z delom, in s tem tudi na fluktuacijo, vpliva izjemno veliko dejavnikov. To so najprej osebni: spol, starost, delovni staž, občutek pripadnosti organizaciji, zakonski stan, osebne značilnosti in podobno. Veliko je organizacijskih: organizacija dela in delovne razmere, plača, možnost napredovanja, velikost organizacije in odnosi med zaposlenimi (Svetlik in Zupan, 2009). Vsako podjetje si želi, da so kadri čim bolj ustaljeni, posebno še, če gre za strokovne in usposobljene. Takšni delavci dobro poznajo podjetje, njegovo zgodovino in razvojno vizijo, navajeni so delovnega okolja (tako fizično kot socialno), bolj so motivirani za delo, ker so soustvarjali podjetje v upanju, da bodo tudi sami poželi sadove svojega dela (Skupina IRI, 2014).

### 2.1 Vrste fluktuacije

Fluktuacije ne moremo meriti z enim samim kazalnikom - lahko rečemo, da je posledica delovanja številnih in raznovrstnih procesov. Fluktuacijo lahko delimo na dve vrsti: pozitivno in negativno. Pozitivna pomeni odhod nesposobnih zaposlenih iz organizacije, neustreznih v smislu potreb po določenih zahtevah izobrazbe ali smeri izobrazbe zaposlenih in presežnih delavcev. V to skupino štejemo tudi odhode nestanovitnih delavcev, ki v organizaciji ne najdejo interesa za svoj poklicni razvoj. Pozitivna fluktuacija ima za organizacijo pozitivne učinke. Negativna pa zajema vse druge primere, ko zaradi različnih subjektivnih (npr. nezadovoljstvo) ali objektivnih vzrokov (npr. varstvo otrok, stanovanjski problemi) odhajajo sposobni kadri, ki jih je potem težko nadomestiti (Florjančič, 1994).

Pri fluktuaciji razlikujemo tudi:

- dejansko fluktuacijo (ta je delno povezana z nezadovoljstvom, delno pa z objektivnimi razlogi, kot je npr. upokojevanje),
- potencialno fluktuacijo (v celoti jo lahko pripišemo nezadovoljstvu),
- zeleno fluktuacijo (organizacija si želi, da bi delavci, ki jih ne potrebuje ali so manj sposobni, odšli in bi jih nadomestila s svežimi močmi, pri čemer ta fluktuacija naj ne bi bila prevelika),
- neželjeno fluktuacijo (iz organizacije odhajajo najboljši delavci ali je odhodov sploh preveč).

## *2.2 Vzroki fluktuacije*

Vzroki, ki povzročajo fluktuacijo, so zelo različni. Za tistega, ki fluktuirajo, pravimo, da išče izhod iz nastale situacije. Ta pa nastane iz osebnih interesov, želja, potreb in ambicij ali pa zaradi ovir, ki jih srečuje pri svojem delu. Vsako podjetje si želi, da bi bili zaposleni v njem čim bolj ustaljeni in zadovoljni. Posebno še, če gre za strokovne in usposobljene kadre. Vzrokov za to je več (Florjančič, 1999). Najpogostejši so: slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi, slabi delovni pogoji, nezadovoljstvo zaposlenih, neprimerno razporejanje kadrov glede na zahtevnost dela (delo je za nekatere preveč, za druge premalo zahtevno), majhne možnosti napredovanja in izobraževanja, velik stres pri delu, neustrezno finančno nagajevanje (Skupina IRI Ljubljana, 2014).

## *2.3 Posledice fluktuacije*

Kot vsak proces ima tudi fluktuacija različne posledice, negativne ali pozitivne. Za seboj pušča manjše ali večje število nezasedenih delovnih mest. Če posamezniki, ki so odšli, niso takoj nadomeščeni oziroma sploh niso nadomeščeni, morajo drugi zaposleni nadomestiti njihov prispevek. To pomeni dodaten napor, ki praviloma ni posebej nagrajen. Na tak način se poveča nezadovoljstvo in negotovost, kar marsikdaj privede do novih odhodov. Ker so eni delavci odšli, morajo drugi za slabši končni rezultat vlagati več energije in to za enak ali celo manjši dohodek. Nezadovoljstvo in negotovost delavcev se povečuje. Odhodi in neobnavljanje kadrovskega sestava povzročajo slabše doseganje zastavljenih ciljev, s tem pa slabšo realizacijo. Posledice se pokažejo skozi slabše ekonomske oziroma finančne kazalce (Stare, 2014).

## *2.4 Kako obdržati dobre zaposlene ali kako zmanjšati fluktuacijo*

V literaturi ni moč zaslediti enotnega modela za zadržanje zaposlenih v delovni organizaciji oziroma za zmanjševanje fluktuacije. Obstajajo sicer različne strategije in pristopi, ki jih je skoraj toliko, kot je razlogov za odhajanje delavcev. V zadnjem času gredo premiki bolj v smer nefinančnih oblik vzpodbujanja in nagajevanja delavcev, kar pri delavcu krepi zlasti občutek pripadnosti in vrednosti, vodi pa tudi k večji motiviranosti in dobremu počutju. Zadrževanje ključnih kadrov je ravno tako pomembno kot njihovo pridobivanje. Stroški, povezani z odhodom ključnih kadrov, so izjemno visoki in v povprečju dosegajo od 50.000 do 200.000 evrov. Zadrževanje ključnih kadrov je tesno povezano s sistemom nagajevanja, pri čemer javni sektor težko tekmuje z zasebnim. Ponudba nalog, polnih izzivov, osebnih programov usposabljanja in jasen karierni načrt pa lahko to precej izboljšajo (Brečko, 2010).

## **3 Absentizem**

Pojem absentizem izhaja iz latinske besede *absens*, ki pomeni odsotnost ali izostanek. Znotraj tako široke definicije pojma pa v literaturi obstajajo številne ožje, ki bolj natančno določajo vrsto odsotnosti z dela, so pa zelo različne. Običajno pomeni absentizem celotno neprisotnost na delovnem mestu. Sem štejemo tudi izostanke, zamude, izhode, odsotnost z dela na delu. Ker nimamo vseh ustreznih podatkov, v podjetju največkrat govorimo le o tistem absentizmu, ki je omejen na celodnevne izostanke. To je bolj reakcija na določeno nezadovoljstvo, kot pa navada (Florjančič in sod, 1999). Zdravstveni absentizem je začasna zadržanost od dela zaradi bolezni, poškodbe, nege družinskega člana ipd., s pravico do nadomestila plače. Razlikovati ga je treba od invalidnosti, ki je trajna zadržanost od dela zaradi bolezni oz. poškodbe (Kramberger, 2008). Slovenija sodi v skupino držav, ugodnih za zavarovance v bolniškem

staležu. Višina nadomestil je med najvišjimi, čakalnih dni ni, poleg tega smo ena od redkih držav, kjer celo ni zakonske omejitve glede trajanja bolniškega staleža. Če upoštevamo vse elemente normativne ureditve, bi jo po nerestriktivnosti lahko celo uvrstili v vrh evropskih držav (Vučkovič, 2010). Absentizem je v zadnjih 30 letih postal predmet preučevanja številnih znanstvenih disciplin, kot so ekonomija, industrijska psihologija, ergonomija, industrijski odnosi itd. Vsaka od teh s svojimi metodami prispeva k razumevanju absentizma. Razlogi za raziskovanje odsotnosti z dela so največkrat negativne posledice, ki jih absentizem povzroča zaposlenim, podjetjem ter gospodarstvu v celoti. Večina dosedanjih raziskav se osredotoča na ekonomske posledice absentizma, to je na izgube v proizvodnji, zmanjšano produktivnost, visoke stroške plačanih bolniških dni, začasne zamenjave zaposlenih (plačevanje nadur), administrativne stroške spremljanja odsotnosti, iskanja zamenjav itd. (Bilban, 2007). Absentizem pa na drugi strani vpliva tudi na posameznika in ostale zaposlene. Posameznik, ki je velikokrat odsoten z dela, se mora sprijazniti z nižjo plačo (odvisno od sistema nagrajevanja in plač), manjšimi možnostmi napredovanja in težavami pri povratku na delo. Hkrati njegova odsotnost močno vpliva na sodelavce, ki so ga prisiljeni nadomeščati in so tako izpostavljeni večjim pritiskom kot sicer. Posledica takšnega stanja pa je slabša učinkovitost skupine kot celote. Nadalje, odsotnost z dela je hkrati vzrok in posledica vrste socio-kulturnih in psiholoških fenomenov, ki negativno vplivajo na delovanje posameznika, njegove bližnje okolice, podjetja in družbe kot celote. Med take sodijo na primer manjvrednostni kompleks, stres in njegove številne posledice, nezmožnost učinkovitega komuniciranja v skupini, nerazumevanje in številni drugi (Skupina IRI Ljubljana, 2014). Kljub znižanju obsega zdravstvenega absentizma v zadnjih letih se tudi po podatkih Inštituta za varovanje zdravja vzroki začasno zadržanost od dela po skupinah bolezni niso bistveno spremenili. Še naprej so najpogostejši socialno-medicinski vzroki, poškodbe (pri delu in izven dela), sledijo bolezni mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva, nato bolezni dihal, duševne in vedenjske motnje. Na šestem mestu po številu izgubljenih delovnih dni se nahaja nosečnost, porod in poporodno obdobje; kot razlogi odsotnosti se pogosto navajajo preprečevanje prezgodnjih porodov, zvišanje starosti nosečnic, težave z neplodnostjo, težki in neprilagojeni pogoji itd.. Čeprav slovenska zakonodaja delodajalcu nalaga, da mora biti v času nosečnosti delavka zaščitena pred izpostavljenostjo dejavnikom tveganja in škodljivimi delovnimi razmerami, delodajalci pogosto niso naklonjeni tem ukrepom, kar vpliva na to, da se noseče delavke zatekajo v bolniški stalež (Vučkovič, 2010).

### *3.1 Ukrepi za zmanjševanje absentizma*

Delodajalec ima na voljo različne možnosti za zmanjševanje absentizma. Lahko izbira med mehkejšimi ali trdimi ukrepi. Trdi ukrepi so poostren nadzor in kontrola bolniškega staleža, nadziranje odsotnosti z namenom oblikovanja vzorca odsotnosti posameznika, grožnja s prisiljenim dopustom, razporeditev na težje in slabše plačano delovno mesto, izvajanje socialne kazni itd. Ti ukrepi prinesejo določene rezultate, vendar so pogosto kratkotrajni. S tem delodajalec tvega večjo odtujenost zaposlenih, nezadovoljstvo in možnost vrnitve problemov v hujši obliki. Mehkejši ukrepi omogočajo poseg v celotno delovanje podjetja, ki temelji na pozitivni motivaciji, nagrajevanju, vlaganju v izobraževanje itd. (Florjančič in sod., 2002).

Možnosti za zmanjšanje absentizma so naslednje:

- administrativni ukrepi, ki se lahko izvajajo na vseh ravneh dejavnikov, ki vplivajo na višino bolniškega staleža. Sem spadajo: obveznost prinašanja zdravniških potrdil za bolniški stalež, višina nadomestil, finančne stimulacije za neizkoriščanje bolniškega staleža, zaposlovanje kontrolorjev, disciplinski ukrepi in drugo;



- preventivni ukrepi se nanašajo na posamezne delavce, na delovna mesta, načrtujejo pa se lahko tudi na ravni države kot promocija zdravja (ergonomski ukrepi, organizacija dela, aktivni odmor, programirana rekreacija, vzgoja in izobraževanje, ukrepi varstva in varnosti pri delu, informiranje delavcev o nevarnostih, vodenje evidenc, nadzor nad spoštovanjem predpisov o varstvu ipd.);
- izredno pomembni so ukrepi ob vračanju posameznika iz bolniškega staleža (poklicna rehabilitacija, prilagajanje delovnih mest);
- motivacija za delo (če delavci čutijo interes delodajalcev, da bi jim zagotovili ugodne delovne razmere in če znajo vodilni delavci vzbuditi občutek delavčeve pomembnosti za delovanje in razvoj celotnega podjetja), komunikacija z nadrejenimi ipd. (Bilban, 2006).

## 4 Metodologija

S pomočjo anketnega vprašalnika smo raziskali pogostost in vzroke za fluktuacijo in absentizem pri medicinskih sestrah, na podlagi pridobljenih rezultatov pa smo poskušali odgovoriti na nekatera vprašanja, povezana s pojavoma fluktuacije in absentizma pri medicinskih sestrah. Ob tem smo navedli tudi nekaj predlogov, s katerimi bi bilo morda mogoče zmanjšati omenjena pojava pri medicinskih sestrah.

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil ugotoviti in preučiti, kako pogost je pojav fluktuacije in absentizma med medicinskimi sestrami, in raziskati vzroke za nastanek omenjenih pojavov.

Cilji raziskave so bili:

- ugotoviti, kako pogosto medicinske sestre menjajo zaposlitev in kateri so pglavitni razlogi za njeno zamenjavo;
- ugotoviti, kakšno je mnenje medicinskih sester glede trenutne zaposlitve in zakaj ne bi zamenjale trenutne zaposlitve;
- ugotoviti, koliko so medicinske sestre odsotne zaradi bolezni in kateri so vzroki odsotnosti, vezani neposredno na delovno mesto;
- ugotoviti, kakšni so občutki medicinskih sester v povezavi z bolniško odsotnostjo;
- raziskati in ugotoviti vzroke, zaradi katerih so medicinske sestre prisotne na delovnem mestu kljub slabemu počutju;
- ugotoviti in raziskati, koliko je po mnenju medicinskih sester zlorab bolniških odsotnosti v zdravstvenih ustanovah in zakaj po njihovem mnenju v njih prihaja do zlorab.

### 4.2 Raziskovalna metodologija in tehnika zbiranja podatkov

Raziskovalna metoda temelji na kvantitativnem metodološkem pristopu zbiranja podatkov. Uporabljena je bila deskriptivna neeksperimentalna metoda empiričnega raziskovanja. Podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika naključno izbranih medicinskih sester iz dveh zdravstvenih domov v Sloveniji.

### 4.3 Opis vzorca

V raziskavi je bilo skupno razdeljenih 26 vprašalnikov, od tega sta 2 osebi dva vprašalnika takoj kategorično zavrnila, 22 vprašalnikov pa je bilo ustrezno izpolnjenih in vrnjenih. V raziskavi je skupno sodelovalo 22 naključno izbranih medicinskih sester, ki so zaposlene na različnih področjih zdravstvene nege v dveh zdravstvenih domovih v Sloveniji, od tega je bilo

91 % žensk in 9 % moških, 27,2 % jih ima srednješolsko izobrazbo, 9 % višješolsko, 63,3 % visokošolsko in 4,5 % univerzitetno izobrazbo. Povprečna starost anketirancev je 37 let, v povprečju imajo 17 let delovne dobe. Večina - 81,2 % anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, 18,1 % anketirancev je zaposlenih za določen čas. Zaradi majhnega vzorca zaposlenih stanja ne moremo posplošiti na celotno situacijo v zdravstvu, lahko pa nam pridobljeni podatki na grobo orišejo nekatere najbolj pogoste značilnosti in določen vpogled v pojav fluktuacije in absentizma pri medicinskih sestrah. Raziskava je potekala od 10. 2. 2014 do vključno 20. 2. 2014.

#### *4.4 Opis instrumenta*

Kot merski instrument smo na osnovi teoretičnih spoznanj in pregleda literature izdelali anketni vprašalnik. Ta je bil anonimne narave, vseboval je kratko predstavitev namena uporabe odgovorov, navodila za izpolnjevanje, 25 vprašanj in zahvalo. Prvi del vprašalnika je vseboval vprašanja o splošnih demografskih podatkih, drugi del pa specifična vprašanja z raziskovanih področij.

#### *4.5 Postopek obdelave podatkov*

Z anketnim vprašalnikom pridobljeni podatki so statistično obdelani s programom Microsoft Excel 2010.

## **5 Rezultati**

V raziskavi je sodelovalo 20 (91 %) žensk in 2 (9 %) moška. Povprečna starost sodelujočih v anketi je bila 37 let, 9 sodelujočih (41 %) je zasedalo starostno skupino od 37 do 47 let, 6 anketirancev (27,2 %) pa je bilo starih od 26 do 36 let, 4 (18,1 %) so v starostni skupini od 20 do 25 let, najmanj, 3 (13,6 %) sodelujoči pa so bili stari od 48 do 58 let. Povprečna delovna doba vseh sodelujočih je 37 let, 8 sodelujočih (36,3 %) je imelo od 11 do 21 let delovne dobe, od 21 do 31 let so je imeli 4 (18,1 %), 4 udeleženci (18,1 %) so imeli od 5 do 10 let delovne dobe, po 3 udeleženci (13,6 %) pa so imeli manj kot 5 in več kot 32 let delovne dobe. Sodelujoči v raziskavi so bili v glavnem zaposleni za nedoločen čas - 18 (81,8 %), 4 (8,1 %) pa za določen čas. Največ -14 sodelujočih (63,3 %) je imelo visokošolsko izobrazbo, 6 (27,2 %) srednješolsko in po ena oseba (4,5 %) višješolsko in univerzitetno izobrazbo. Na vprašanje, kolikokrat so anketiranci do sedaj že zamenjali zaposlitev, je 9 anketirancev (40,9 %) odgovorilo, da do sedaj še nikoli niso zamenjali zaposlitve, 6 (27,3 %) jih jo je do sedaj zamenjalo dvakrat, enkrat jo je zamenjalo 5 (22,7 %), 2 anketiranca (9,1 %) pa sta službo do sedaj zamenjala trikrat in več. Kot glavne razloge zamenjave zaposlitve je 15 (68,1 %) anketirancev navedlo slabo organizacijo dela, 10 (45,4 %) jih je kot razlog zamenjave navedlo velike obremenitve in konflikte na delovnem mestu, 6 (27,2 %) jih je kot razlog navedlo delovni čas, 4 (18,1 %) so navedli nemožnost napredovanja in 3 (13,6 %) anketiranci so kot razlog zamenjave navedli plačo, dva (9 %) pa družino. Na vprašanje, kaj bi vplivalo na spremembo njihove takratne odločitve, jih je vseh 13 (100 %) odgovorilo, da zaposlitve ne bi zamenjali, če bi imeli možnost dobiti boljšo plačo, 9 (40,9 %) jih je poleg boljše plače navedlo, da bi na spremembo odločitve vplival pogovor z nadrejenimi in 5 anketirancev (22,7 %) je omenilo kot možnost za takratno spremembo odločitve tudi izboljšanje pogojev dela in možnost napredovanja. Na vprašanje glede zadovoljstva s trenutno zaposlitvijo je največ anketirancev - 11 oseb (50 %) odgovorilo, da niti niso zadovoljni, niti niso nezadovoljni, 9 anketirancev (40,9 %) je odgovorilo, da so z delovnim mestom zadovoljni, 2 anketiranca (9

%) sta odgovorila, da sta nezadovoljna glede trenutne zaposlitve. Kot vzroke, zaradi katerih anketiranci trenutno razmišljajo o zamenjavi zaposlitve, je 15 anketirancev (68,1 %) navedlo velike obremenitve na delovnem mestu, 5 (22,7 %) jih je kot vzrok navedlo delo v izmenah, 3 pa (13,6 %) so kot vzrok navedli slabo plačo in zaposlitev za določen čas, 1 anketiranec (4,5 %) je kot vzrok navedel konflikte na delovnem mestu, nihče pa ni navedel nemogućnosti napredovanja. Na vprašanje, zakaj trenutno ne razmišljajo o zamenjavi zaposlitve, je 18 (81,8 %) anketirancev kot vzrok navedlo zaposlitev za nedoločen čas, 14 jih (63,6 %) ne verjame, da je kje kaj bistveno drugače, 2 (9 %) anketiranca sta odgovorila, da imata preveč drugih skrbi, nihče pa ni kot vzrok za to, da ne razmišlja o zamenjavi zaposlitve navedel zadovoljstva s trenutno zaposlitvijo. Na vprašanje, ali bi ob zamenjavi zaposlitve še vedno želeli delati na področju zdravstvene nege, je 17 anketirancev (77,2 %) odgovorilo s popolnoma se strinjam, 3 (13,6 %) so odgovorili, da se ne morejo odločiti, 2 (9 %) pa sta odgovorila sploh se ne strinjam. Na vprašanje, kolikokrat ste bili v zadnjem letu odsotni zaradi bolniškega staleža, je 11 anketirancev (50 %) odgovorilo z nikoli, enkrat v zadnjem letu jih je bilo v bolniškem staležu 5 (22,7 %), dvakrat so bili odsotni 4 (18,1 %), trikrat in več pa 2 anketiranca (9 %). Na vprašanje o vzroku za bolniško odsotnost je 11 (50 %) anketirancev navedlo bolezen, 4 (18,1 %) so kot vzrok navedli nego družinskega člana, 1 (4,5 %) pa je kot vzrok navedel, da ni imel druge možnosti in kot drugo je bila kot vzrok bolniške odsotnosti navedena smrt v družini. Dva anketiranca (9 %) se delno nista strinjala in 1 (9 %) se sploh ni strinjal, da bi bil vzrok njegove bolniške odsotnosti vezan na delovno mesto. Na vprašanje glede vzrokov bolniške odsotnosti, povezane z delom (odgovarjali tisti, ki so to potrdili), je 11 (50 %) anketirancev kot vzrok navedlo utrujenost in stres, 6 (27,2 %) nezadovoljstvo, 5 (22,7 %) slabe odnose in nerazumevanje in 4 (18,1 %) so kot vzrok navedli slabo organizacijo dela, ki jih je vodila v bolniško odsotnost. Na vprašanje o počutju v času bolniške odsotnosti je 11 (50 %) anketirancev navedlo, da so hoteli čim prej ozdraveti, 7 (31,8 %) jih je imelo slabo vest zaradi sodelavcev, 5 (22,7 %) jih je imelo slabo vest zaradi nadrejenih in vodstva, 2 (9 %) sta imela slabo vest zaradi bolnikov, nihče pa ni kot možen odgovor navedel, da je čim dlje hotel ostati v bolniškem staležu. Na vprašanje, kolikokrat so anketiranci prisotni na delovnem mestu kljub bolezni, je 11 (50 %) anketirancev odgovorilo pogosto, 4 (18,1 %) občasno, 3 (13,6 %) redko, po dva pa sta prisotna na delovnem mestu kljub slabemu počutju vedno in nikoli. Na vprašanje glede vzrokov za delovno prisotnost kljub slabemu počutju jih je 17 (77,2 %) navedlo pripadnost sodelavcem, 10 (45,5 %) jih je kot vzrok navedlo, da ne želijo obremenjevati nadrejenih in vodilnih, zaslužek kot vzrok za prisotnost je navedlo 6 (27,2 %), pripadnost bolnikom pa so navedli 3 (13,6 %), dejstvo, da se bojita izgubiti službo, sta navedla 2 (9 %). Na vprašanje, ali menijo, da se v zdravstvu zlorablja bolniški stalež, jih je odgovor občasno obkrožilo 15 (68,1 %), 6 (27,2 %) jih je odgovorilo s pogosto, odgovor nikoli pa je dal samo 1 anketiranec (4,5 %). Na vprašanje, kaj je po mnenju medicinskih sester vzrok za zlorabe bolniškega staleža v zdravstvenih ustanovah, je 20 anketirancev (90,9 %) kot možen vzrok navedlo, da nimajo občutka za druge, 22 (100 %) jih vidi vzrok v zaposlitvi za nedoločen čas, 10 (45,5 %) jih je odgovorilo, da so v resnici bolni, 9 anketirancev (40,9 %) je odgovorilo, da si to lahko privoščijo, 6 (27,2 %) pa jih meni, da imajo zaščito pri nadrejenih in vodstvu. Pod možnostjo drugo je 5 anketirancev (22,7 %) navedlo premajhno kontrolo in nadzor bolniških odsotnosti.

## 6 Razprava

V prispevku smo preučevali pojav fluktuacije in absentizma v zdravstvenih ustanovah. Z rezultati, pridobljenimi z anketo, smo ugotovili, da se medicinske sestre ne odločajo pogosto za zamenjavo zaposlitve. Nikoli ali enkrat do sedaj je zaposlitev zamenjala le dobra polovica anketirancev, vzroki, zaradi katerih so zamenjali zaposlitev, pa so največkrat povezani s slabo

organizacijo dela, z velikimi obremenitvami na delovnem mestu, s slabimi odnosi na delovnem mestu in delovnim časom. Manjši odstotek vzrokov za zamenjavo zaposlitve se navezuje na možnost napredovanja, plačo in družino. Medicinske sestre zaposlitve ne bi zamenjale, če bi imele možnost dobiti višjo plačo, imele možnost pogovoriti se z nadrejenimi ali imele možnost vplivanja na izboljšanje delovnih pogojev, kar zagotovo kaže na pomanjkljivo komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi. Najbolj prepričljiv je odgovor glede plače, kjer vse medicinske sestre enotno odgovarjajo, da zaposlitve ne bi zamenjale, če ne bi imele možnosti dobiti boljše plače. To kaže na to, da je finančni vidik še vedno zelo pomemben in vpliva na odločitve, menimo pa, da če zaposleni delajo nezadovoljni in na delovnem mestu vztrajajo samo zaradi dobre plače, zagotovo ne delajo dobro in je njihova dodana vrednost nizka. Polovica medicinskih sester na vprašanje glede zadovoljstva s trenutno zaposlitvijo odgovarja, da z delovnim mestom niso niti zadovoljne niti nezadovoljne, to je kar splošna značilnost te poklicne skupine, ki se glede pomembnih vprašanj težko kdaj jasno opredeli, vseeno pa je skoraj cela druga polovica odgovorila, da so zadovoljne s trenutnim delovnim mestom in samo dva sta nezadovoljna z mestom trenutne zaposlitve. Večji del medicinskih sester trenutno ne razmišlja o zamenjavi zaposlitve, ker imajo zaposlitev za nedoločen čas, poleg tega pa ne verjamejo, da je kje kaj bistveno drugače. Iz rezultatov je razvidna neka navidezna povezava med zaposlitvijo za nedoločen čas in varnostjo zaposlitve, kar pa seveda ni nujno. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da medicinske sestre ne verjamejo, da je zaposlitev kje drugje kaj bistveno drugačna, v nadaljevanju ankete pa jih večina vseeno odgovarja, da bi se pri zamenjavi zaposlitve ponovno zaposlile na področju zdravstvene nege. Polovica medicinskih sester v zadnjem letu ni bila odsotna zaradi bolniškega staleža, druga polovica pa kot razlog odsotnosti pogosto navaja vzroke, ki so povezani z delovnim mestom. Ti vzroki so v glavnem utrujenost in stres, nezadovoljstvo, nerazumevanje ter slabi odnosi na delovnem mestu. Medicinske sestre so na vprašanje glede občutkov v času bolniške odsotnosti večinoma odgovorile, da so hotele čim prej ozdraveti in se vrniti na delovno mesto, imele pa so tudi slabo vest do sodelavcev, manj pa tudi do nadrejenih in vodstva. To kaže zlasti na pripadnost sodelavkam v smislu zavedanja, da jih morajo le-te v času njihove odsotnosti nadomestiti, kar dodatno poveča njihovo delovno obremenitev. Pripadnost bolnikom je zastopana v majhnem deležu, nihče od anketirancev tudi ni navedel, da je hotel čim dlje ostati v bolniškem staležu. Iz rezultatov ankete smo pridobili tudi podatek, da so medicinske sestre zelo pogosto prisotne na delovnem mestu kljub slabemu počutju, vzroki za to pa so ponovno pripadnost sodelavcem in dejstvo, da s svojo odsotnostjo ne želijo obremenjevati nadrejenih in vodstva. Zaslužek kot vzrok za prisotnost kljub slabemu počutju je naveden pri manj kot tretjini anketirancev, dejstvo, da se bojijo izgubiti službo, pa sta navedla le dva od udeležencev v raziskavi. Podatek, da je veliko medicinskih sester prisotnih na delovnem mestu kljub slabemu počutju je precej zaskrbljujoč, še zlasti zato, ker slabo počutje dokazano prispeva k manjši delovni učinkovitosti hkrati pa tudi povečuje možnost napak, ki pa so glede na dejstvo, da medicinske sestre delajo z bolniki, lahko za le-te tudi usodne. Vedeti je treba, da se slabo počutje kot posledica obremenitev lahko toliko poveča, da medicinske sestre zelo resno zbolijo in so kasneje lahko odsotne še dalj časa, začarani krog odsotnosti pa se ponovi. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali v zdravstvenih ustanovah po mnenju medicinskih sester prihaja do zlorab bolniških odsotnosti, in večina jih je odgovorila pritrdilno. Kot vzroke so navajale predvsem to, da ti zaposleni nimajo občutka za druge, imajo zaposlitev za nedoločen čas, manj kot polovica jih je odgovorila, da so ti zaposleni mogoče res bolni. Kot vzrok za zlorabe so anketirane medicinske sestre navedle tudi zaščito pri nadrejenih in vodstvu, premalo je kontrole bolniških odsotnosti, ki se v večini zdravstvenih ustanov sploh ne ali pa le redko izvaja. To kaže na to, da imamo v zdravstvenih ustanovah resen problem glede absentizma, ki ga bo treba pričeti bolj resno obravnavati, ker so izgube v zdravstvu že tako zelo velike, reševanja tega problema pa se je treba lotiti zelo

kompleksno. Ukrepi morajo biti usmerjeni predvsem v iskanje in odstranjevanje vzrokov za bolniške odsotnosti (predvsem vzrokov, ki so povezani z delovnim mestom), varovanje zdravja zaposlenih, preventivno skrb za zdravje zaposlenih, obveščanje medicine dela, prometno varnost, urejanje odnosov med zaposlenimi, pogovore med vodstvom in zaposlenimi, izboljšanje delovnih pogojev ter tudi poostreitev kontrole bodisi s telefonskimi klici in nenapovedanimi obiski na domu za obvladovanje zlorab pravice do bolniškega izostanka. Tukaj ne gre zanemariti niti države, ki bi lahko z ustrežnejšo zakonodajo pozitivno vplivala na stopnjo absentizma (ZUJF je zagotovo zelo negativno vplival na vsa področja dela v zdravstvu, tudi na absentizem v zdravstvenih ustanovah!)

## 7 Zaključek

Fluktuacija in absentizem predstavljata pomembna pojava, ki ju je zaradi vseh spremljajočih posledic treba spremljati in preučevati. Glede fluktuacije lahko rečemo, da so trenutne gospodarske razmere zaostrene do take mere, da je tudi fluktuacije veliko manj, kot bi je verjetno bilo sicer. Ljudje kljub nezadovoljstvu raje ostajajo na starih, po možnosti slabo plačanih delovnih mestih, kjer delajo zgolj zaradi preživetja, motivacija je slaba, delavci ne delajo s srcem, posledično pa tudi delovna organizacija ne more biti uspešna. Kljub temu pa naj se vodilni ne zanašajo preveč na to, ker za najboljše strokovnjake se praviloma vedno lahko najde dobro plačana zaposlitev, in če za najboljše zaposlene ne bodo poskrbeli, jih bo odpeljala konkurenca. Glede absentizma je treba poudariti, da to zagotovo ni področje, ki ga lahko obvladujejo le zdravniki in zdravstvena služba. Vrsta študij nasprotno dokazuje, da je vpliv zdravstvenega stanja in zdravstvene službe na višino absentizma dokaj majhen. Opozarjajo na vrsto dejavnikov, ki pogojujejo višino zdravstvenega absentizma. Odgovornost zdravstvene dejavnosti do absentizma je le tolikšna, kot je njena odgovornost za krepitev, ohranitev in povrnitev zdravja prebivalstva nasploh. Na koncu lahko zapišemo izjavo nekaterih strokovnjakov, ki trdijo, da je absentizem zrcalo podjetja in urejene skrbi ter odnosa do zaposlenih znotraj njega. Gotovo ima pri tem tudi posameznik določene možnosti, da s svojim obnašanjem in odnosom do zdravja in dela vpliva na to, kako pogosto ali kako dolgo bo morebiti odsoten z dela iz bolezenskih razlogov. Možnosti delavca tukaj pa so omejene in niso odvisne le od njegove volje in pripravljenosti, zlasti še, če jim delodajalec ne omogoči prijaznega in neškodljivega delovnega okolja in pogojev dela. Ne glede na vse pa ostaja neizpodbitno dejstvo, da ljudje lahko dobro delajo le, kadar se počutijo dobro.

## LITERATURA

1. Bilban, M. (2006). Promocija zdravja v delovnem okolju. V: Zaletel Kragelj (ur). Zbornik prispevkov: Cvahtetovi dnevi javnega zdravja 2006. Ljubljana: Medicinska fakulteta, Katedra za javno zdravje.
2. Bilban, M. (2007). Promocija zdravja na delovnem mestu za zmanjševanje zdravstvenega absentizma. Ljubljana: Zavod za zdravstveno varstvo pri delu.
3. Brečko, D. (2010). Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju. Javni sektor mora postati konkurenčni zaposlovalec. HRM, 8, št. 33, str. 32-40.
4. Florjančič, J. (1994). Planiranje kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
5. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
6. Florjančič, J., Pampe, B. (2002). Organizacija in management. Kranj: Založba Moderna organizacija.
7. Kramberger, P. (2008). Zadovoljstvo na delovnem mestu in zdravstveni absentizem v Sloveniji. V: Banović, N. (ur.), Ravnanje z zaposlenimi in sodelavci. 11. Jesensko

srečanje članov Društva ekonomistov v zdravstvu. Laško: Terme Laško –Thermana, str. 42-50.

8. Skupina IRI Ljubljana (2014). Fluktuacija: Ko zaposleni odhajajo. Spletna stran: <http://www.iri-lj.si/index.php/sl/zanimivo/126-fluktuacija-ko-zaposleni-odhajajo> [Citirano 10. 2. 2014].
9. Skupina IRI Ljubljana (2014). Recept za zmanjševanje absentizma - vlaganje v zdravje zaposlenih. Spletna stran: <http://www.iri-lj.si/index.php/sl/zanimivo/108-recept-za-zmanjsanje-absentizma-vlaganje-v-zdravje-zaposlenih> [Citirano 10. 2. 2014].
10. Stare, J. (2014). Fluktuacija in absentizem. Spletna stran: <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>, [Citirano 10. 2. 2014].
11. Svetlik, I., Zupan, N. (2009). Management človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Vučković, R. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma - izziv za družbo. V: Kos, D. (ur): Zdravstveni absentizem v Sloveniji. Zbornik primerov iz dobre prakse 14 Slovenskih podjetij. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

## Kakovost v izbranih trgovinah na drobno z vidika zadovoljstva kupcev

UDK 339.176:658.89

KLJUČNE BESEDE: kakovost, zadovoljstvo, kupci, trgovina na drobno

POVZETEK - V prispevku predstavljamo teoretična izhodišča zagotavljanja kakovosti v trgovinah na drobno, ki se trudijo zadovoljiti in preseči kupčeve potrebe. Danes so trgovine odločene, da bodo razvile tesnejše vezi s kupci in si tako pridobile njihovo zvestobo. Vendar pa zadovoljen kupec še ne pomeni zvestega kupca, zato se morajo trgovine truditi, da bodo ponujale nadstandardne storitve, urejene prodajalne, bogato ponudbo blaga ter njegovo kakovost in sprejemljivo ceno, ki bodo najbolje zadovoljile zahteve in pričakovanja kupcev oziroma odjemalcev, ki so jim storitve namenjene. Ker nas je zanimalo, kako so kupci v občini Celje zadovoljni s kakovostjo in cenami izdelkov ter s hitrostjo postrežbe v trgovinah na drobno, kot so Interspar/Spar, Mercator, Tuš, Lidl, Hofer, Jager in Eurospin, smo opravili raziskavo na vzorcu 567 naključno izbranih anketirancev. Ugotovili smo, da prebivalci občine Celje največkrat kupujejo v trgovini Spar, kjer so tudi najbolj zadovoljni s kvaliteto izdelkov, v trgovinah Eurospin

so najbolj zadovoljni s cenami in v trgovini Jager s hitrostjo postrežbe.

UDC 339.176:658.89

KEY WORDS: quality, satisfaction, customers, retail shop.

ABSTRACT - The paper presents the theoretical starting points for ensuring quality in retail shops, which strive to meet and exceed the needs of their customers. Today, shops are determined to deepen their relationship with customers in thus gain their loyalty. However, a satisfied customer is not necessarily a loyal customer. Therefore, shops have to try and offer above standard services, appropriate sales area, a wide range of products, good quality and affordable prices that will meet the requirements and expectations of customers, for whom the services are intended. We were interested in the satisfaction of customers in the Municipality of Celje with the quality and process of products as well as the speed of service in retail shops, such as Interspar/Spar, Mercator, Tuš, Lidl, Hofer, Jager and Eurospin, and therefore, we conducted a study using a sample of 567 randomly chosen respondents.

### 1 Uvod

Vsaka trgovina na drobno si želi imeti čim več kupcev in s tem veliko prodajo. Vendar pa ima vsaka trgovina svoje prednosti in slabosti, zato kupci kupujejo v različnih trgovinah. Raziskav, ki bi preučevale zadovoljstvo kupcev v posamičnih trgovinah v Sloveniji, ni. Posamične trgovine, ki ugotavljajo zadovoljstvo svojih kupcev, pa izsledkov teh raziskav ne objavijo, ampak jih uporabijo za strateško načrtovanje prodaje, kar je največkrat poslovna skrivnost trgovinskega podjetja. V prispevku želimo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja: V kateri izbrani trgovini največkrat kupujejo prebivalci občine Celje? V kateri izbrani trgovini bi najrajši kupovali prebivalci občine Celje? Ali obstajajo med kupci v izbranih trgovinah statistično pomembne razlike? Za obdelavo podatkov smo uporabili statistično metodo frekvenčnih porazdelitev in test ANOVA.

### 2 Kakovost in zadovoljstvo kupcev v trgovinah

Za Valcla (2006) je kakovost izdelka disciplinarna kategorija, ki jo moramo obravnavati s tehničnega, tehnološkega, ekonomskega, filozofskega, psihosociološkega, ekološkega, pravnega in drugih vidikov. Božič (2009) meni, da je kakovost stopnja oziroma doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje. Kakovost je po DIN 55350/ISO definirana z naslednjo vsebino: Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega proizvoda ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb (Šostar, 2000). Avtorja Marolt in Gomišček (2005) trdita, da je kvaliteta relativna popolnost vseh sestavin lastnosti izdelka ali storitve glede na izpolnitev potreb in upravičenih pričakovanj kupcev oziroma uporabnikov, katerim izdelki služijo v času

življenjske dobe izdelka. Kakovost podjetja se lahko izrazi v različnih pogledih, torej kot: kakovost proizvoda, kakovost storitve, korektnost do partnerjev, kupcev, dobaviteljev, korektnost v odnosu do zaposlenih, spoštovanje zakonov, morale in varovanje okolja ter splošna varnost (Malek et al., 2009). Cilj podjetja je, da so izdelki oziroma storitve izvedene tako, da najbolje zadovoljijo zahteve in pričakovanja kupcev oz. odjemalcev, ki so jim namenjene (Vorina, 2012).

V preteklosti so imela podjetja svoje kupce za nekaj samo po sebi umevnega, ker le-ti niso imeli na voljo veliko drugih dobaviteljev ali pa so ti ponujali prav tako pomanjkljivo kakovost izdelkov ali storitev oz. strežbe. Danes so podjetja odločena, da bodo razvila tesnejše vezi in pridobila zvestobo svojih končnih porabnikov. Samo zadovoljen kupec še ne pomeni zvestega kupca, zato se je treba truditi, da bodo kupci več kot zadovoljni. Za navdušene kupce je šestkrat bolj verjetno, da bodo ponovno nakupovali kot zadovoljni kupci (Kastelic, 2004). Izjemen odnos s strankami privede do boljšega ohranjanja strank, kar pa vodi v višje donosnosti. Zvestoba kupcev veliko prispeva k trajnostni rasti dobička. Da bi dosegli uspeh, morajo nadstandardne storitve postati nekaj normalnega za organizacijo. Popolna vključitev vseh sestavin v storitveno verigo dobička - zadovoljstva zaposlenih, ustvarjanje vrednosti, zadovoljstva strank, zvestobe strank ter dobička in rasti - povezuje celotno ključno dinamiko vrhunskih storitev za kupce (Kotelnikov, 2008). Skokova (2012) poudarja tri pomembne dejavnike, ki vplivajo na kakovost trgovine v očeh kupcev, in sicer urejenost prodajalne, bogato ponudbo blaga ter njegovo kakovost in ceno. Trgovsko podjetje lahko bije boj s konkurenco le, če mu uspe zadovoljiti želje in potrebe kupcev ter doseči čim večji dobiček. To pa vpliva na podjetja, ki želijo ostati v panogi, da se uspešno prilagajajo okolju ter se na ta način razvijajo.

### **3 Metodologija**

#### *3.1 Namen in cilji raziskave*

Glavni namen raziskave je bil preučiti, kako so kupci zadovoljni s kakovostjo in cenami izdelkov ter hitrostjo postrežbe.

Cilji raziskave so bili: ugotoviti tržne deleže izbranih trgovin v občini Celje, ugotoviti, v kateri izbrani trgovini bi prebivalci občine Celje najrajši kupovali, raziskati, ali obstajajo statistično pomembne razlike med kupci v izbranih trgovinah glede na zadovoljstvo s cenami in kakovostjo izdelkov ter hitrostjo postrežbe.

#### *3.2 Raziskovalna metoda*

V teoretičnem delu prispevka smo uporabili deskriptivno in deskriptivno metodo. V raziskovalnem delu smo u uporabili spletno (GoogleDrive) in osebno-fizično anketiranje. Za urejanje podatkov smo uporabili programsko orodje Excel, za statistične analize pa program IBM SPSS 20.

#### *3.3 Vzorec*

Vzorec sestavlja 567 naključnih anketirancev, ki bivajo v 76 različnih občinah v Sloveniji, od tega je bilo 222 moških oziroma 39,2 % vseh anketirancev in 343 žensk oziroma 60,5 % vseh anketirancev. 2 anketiranca, kar predstavlja 0,4 % vseh, nista odgovorila na vprašanje o spolu.



Povprečna starost anketiranca znaša 33,26 let, pri čemer je naš najmlajši anketiranec imel 15, najstarejši pa 86 let.

### *3.4 Potek zbiranja podatkov*

Fizično oziroma osebno in spletno anketiranje se je izvajalo istočasno, in sicer od 3. 12. 2013 do 5. 1. 2014. Osebno anketiranje so izvajali študentje Ekonomske šole Celje, višje strokovne šole.

### *3.5 Opis merskih instrumentov*

Vprašalnik obsega šestnajst vprašanj, od tega je bilo štirinajst vprašanj zaprtih in dve odprti. Zadovoljstvo kupcev smo merili na lestvici od 1 do 5, (1 - zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen) z 11 spremenljivkami, in sicer zadovoljstvo: s kvaliteto izdelkov, z razpoložljivostjo izdelkov na policah, s ceno izdelkov, z akcijskimi cenami izdelkov, s komunikativnostjo in prijaznostjo prodajalca, s preglednostjo izdelkov, z urejenostjo in čistočo trgovine (oprema, prostori), z delovnim časom trgovine, s hitrostjo postrežbe, s parkirnimi prostori in z urejenostjo prodajalcev. Dve vprašanji sta spraševali anketirance o tem, kje največkrat kupujejo v zadnjih 30 dneh in v kateri trgovini bi želeli kupovati, če bi le-ta bila locirana blizu njihovega doma. Zadnja tri vprašanja so bila demografska (spol, starost, občina bivanja). Za preverjanje zanesljivosti merskega inštrumenta (zadovoljstvo kupcev) smo uporabili Cronbachov alfa test. V našem primeru znaša Cronbach  $\alpha = 0,911$ , kar pomeni visoko oziroma zgledno zanesljivost merskega inštrumenta.

## **4 Rezultati raziskave in preverjanje hipotez**

*H1: Kupci v občini Celje največkrat kupujejo v trgovinah Interspar/Spar.*

Iz tabele 2 lahko ugotovimo, da prebivalci občine Celje največkrat kupujejo v trgovini Spar (40,74 %), nato v Mercatorju (19,75 %), Tušu (19,14 %) in Lidlu (14,20%). Najmanjkrat pa prebivalci občine Celje kupujejo v trgovinah Hofer (3,70 %) in Eurospin (1,85 %). Zato lahko H1 sprejmemo.

*H2: Kupci v občini Celje bi najraje kupovali v Tuševih trgovinah.*

Anketirance smo nadalje povprašali, v kateri trgovini bi najraje kupovali, če bi bila ta trgovina locirana zraven njihovega doma oziroma bi bila najbližja njihovemu stanovanju. Iz tabele 3 razberemo, da bi prebivalci občine Celje najrajši kupovali v trgovinah Spar (42,59 %), Tuš (17,28 %) in Lidl (16,67 %). Zato H2 ne sprejmemo.

*H3: Med kupci v izbranih trgovinah obstajajo statistično pomembne razlike glede zadovoljstva s kvaliteto izdelkov.*

Analiza variance (F: 5,84; Sig.: 0,000) je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike med kupci v izbranih trgovinah glede na zadovoljstvo s kvaliteto izdelkov. Hipotezo 3 sprejmemo.

*H4: Med kupci v izbranih trgovinah obstajajo statistično pomembne razlike glede zadovoljstva s cenami izdelkov.*

Analiza variance (F: 11,0; Sig.: 0,000) je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike med kupci v izbranih trgovinah glede na zadovoljstvo s cenami izdelkov. Hipotezo 4 sprejmemo.

*H5: Med kupci v izbranih trgovinah obstajajo statistično pomembne razlike glede zadovoljstva s hitrostjo postrežbe.*

Analiza variance (F: 5,00; Sig.: 0,000) je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike med kupci v izbranih trgovinah glede na zadovoljstvo s hitrostjo postrežbe. Hipotezo 4 sprejmemo.

*Tabela 1: Zadovoljstvo kupcev s ceno in kvaliteto izdelkov ter hitrostjo postrežbe*

Trgovina		s ceno izdelkov	s kvaliteto izdelkov	s hitrostjo postrežbe
Tuš	Povprečje	3,55	3,81	3,70
	N	135	135	135
	St. odklon	,936	,806	1,031
Spar	Povprečje	3,81	4,26	4,15
	N	183	183	183
	St. odklon	,747	,624	,740
Mercator	Povprečje	3,33	3,93	3,75
	N	107	107	107
	St. odklon	,988	,634	,962
Lidl	Povprečje	4,25	4,21	3,94
	N	68	68	68
	St. odklon	,699	,682	,944
Hofer	Povprečje	4,26	4,18	4,18
	N	39	39	39
	St. odklon	,938	,823	1,023
Eurospin	Povprečje	4,43	3,86	3,86
	N	7	7	7
	St. odklon	,535	1,069	1,345
Jager	Povprečje	3,71	3,86	4,48
	N	21	21	21
	St. odklon	,717	,727	,602
Drugo	Povprečje	3,29	4,14	3,57
	N	7	7	7
	St. odklon	1,380	1,069	1,512
Skupaj	Povprečje	3,74	4,06	3,95
	N	567	567	567
	St. odklon	,911	,731	,941

*Vir: Lastna raziskava.*

Iz tabele 1 razberemo, da so kupci najbolj zadovoljni s cenami izdelkov v trgovinah Eurospin (povprečna vrednost = 4,43), najmanj pa v trgovinah Mercator (povprečna vrednost = 3,33). Prav tako so kupci najbolj zadovoljni s kvaliteto izdelkov v trgovinah Spar (povprečna vrednost = 4,26), najmanj pa v trgovinah Tuš (povprečna vrednost = 3,81). S hitrostjo postrežbe so najbolj zadovoljni kupci v trgovinah Jager (povprečna vrednost = 4,48), najmanj pa v trgovinah Tuš (povprečna vrednost = 3,70).

## 5 Zaključek

V raziskavi smo preučevali zadovoljstvo kupcev v izbranih trgovinah, kot so Interspar/Spar, Mercator, Tuš, Lidl, Hofer, Jager in Eurospin. Ugotovili smo, da prebivalci občine Celje

največkrat kupujejo v trgovinah Spar (kar 40,74 % vseh prebivalcev), najmanjkrat pa kupujejo v trgovini Eurospin (1,85 % vseh prebivalcev). Zato smo hipotezo 1 potrdili. Hipoteze 2, ki pravi, da bi prebivalci občine Celje najrajši kupovali v trgovinah Tuš, če bi bila le-ta locirana najbližje njihovem domu, nismo potrdili, saj bi prebivalci občine Celje najrajši kupovali v trgovinah Spar. Prav tako smo potrdili tudi hipoteze 3, 4 in 5, saj smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike med kupci v izbranih trgovinah glede na zadovoljstvo s cenami in kvaliteto izdelkov ter hitrostjo postrežbe.

V prihodnje predlagamo, da se naredi še podrobnejša analiza zadovoljstva kupcev za področje Slovenije, v kateri bi preučevali tudi povezavo med vzroki za nakupe v izbranih trgovinah in ostalimi demografskimi značilnostmi kupcev, kot so npr. mesečni prihodek, število družinskih članov v skupnem gospodinjstvu itd.

## LITERATURA

1. Božič, S. (2009). *Kakovost in zanesljivost proizvodnje*. Ljubljana: Zavod IRC.
2. Kastelic, I. (2004). *Zadovoljstvo kupcev s storitvami mobilne telefonije na primeru podjetja Mobitel*. Ljubljana. Diplomsko delo. Spletna stran: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kastelic1395.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kastelic1395.pdf).
3. Kotelnikov, V. (2008). *Customer satisfaction – a Critical Component of Profitability*. Spletna stran: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/customer\\_satisfaction.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/customer_satisfaction.html).
4. Malek, N. et al. (2009). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
5. Marolt, J., Gomišček, B. (2005). *Menedžment kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Skok, T. (2012). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: GSZ Ljubljana, Center za poslovno usposabljanje.
7. Šostar, A. (2000). *Menedžment kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
8. Valcl, A. (2006). *Trženje*. Maribor: Academia.
9. Vorina, A. (2012). *Menedžment kakovosti v turizmu* (2. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.

## Vloga in pomen interneta pri iskanju zdravstvenih informacij

UDK 614.2+004.738.5

KLJUČNE BESEDE: internet, e-zdravje, e-pacient, zdravstvo, bolniki

POVZETEK - Dostopanje do informacij, povezanih z zdravjem, še nikoli ni bilo tako enostavno kot danes, saj lahko posamezniki tovrstne informacije pridobivajo iz številnih virov: od zdravstvenih strokovnjakov (zdravnikov) in drugih strokovnih teles, različnih medijev (televizije, radia, interneta, časopisov, revij), različnih podpornih skupin, pa tudi preko interakcij v vsakodnevnem življenju – z družinskimi člani, prijatelji, znanci. Internet, kot eden od medijev nudi možnost dostopa do številnih spletnih strani, kjer se nahajajo zdravstvene informacije različnih tipov in vsebin. Tako najdemo spletne strani s povsem laično vsebino, napisano s strani nestrokovnjakov, kot tudi spletne strani strokovnega izvora, ki so namenjene zdravstvenim strokovnjakom. E-zdravje predstavlja nov koncept dostopa do zdravstvenih storitev in izvajalcev, ki temelji na elektronskih storitvah. Pojem e-zdravje pomeni splošno uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij pri preprečevanju, diagnosticiranju, zdravljenju in spremljanju bolezni ter pri odločanju o zdravju in načinu življenja. E-pacient pa omogoča, da na hiter in enostaven način pridemo do informacij o izvajalcih zdravstvene dejavnosti in zdravstvenih storitvah, ki jih opravljajo.

UDC 614.2+004.738.5

KEY WORDS: Internet, eHealth, ePatient, health care, patient

POVZETEK - Accessing information related to health has never been as easy as today because individuals can obtain such information from many sources: health professionals (physicians) and other professional bodies, various media (television, radio, internet, newspapers, magazines), various support groups, as well as through interaction in everyday life – with family, friends and acquaintances. As one of the media, the Internet provides the ability to access a number of websites where you will find various types of health information and content. Therefore, you can find websites with completely secular content written by a layperson as well as websites of professional origin intended for health professionals. eZdravje presents a new concept of access to health services and providers, based on electronic services. The concept of eZdravje is the general use of information and communication technologies in the prevention, diagnosis, treatment and monitoring of disease as well as in decision-making on health and lifestyle. ePatient allows a quick and easy way to obtain information about health care providers and health services to be performed.

### 1 Uvod

Internet je pojem, ki ga danes srečujemo v najrazličnejših kontekstih, zato je primerno, da ga na začetku definiramo. V najširšem smislu so to ljudje, računalniki in informacije, ki so elektronsko povezani s skupnimi postopki (protokoli) za medsebojno komunikacijo (Vehovar et al., 1998, str. 122).

Uporaba interneta v zdravstvu je možna na naslednje tri načine (McMullan, 2006, str. 7- 13):

1. Izmenjevanje informacij preko internetnih klepetalnic, forumov ali drugih oblik internetnih skupnosti. Gre za posameznike, ki imajo redko bolezen in se preko interneta med seboj lažje povežejo ter anonimno delijo svoje izkušnje in iščejo nasvete, kar lahko pripomore k lažjemu prijaznjenju in soočanju z boleznijo. Pomanjkljivost internetnih skupnosti je vprašljiva kakovost posredovane vsebine ter pomanjkanje osebne stika in s tem pristnejše komunikacije.
2. Dostopanje do elektronskih baz podatkov o zdravilih, boleznih in statistikah.
3. Naprednejše izmenjave zdravstvenih podatkov: telemonitoring, teleradiologija, uporaba elektronske pošte (pacient-zdravnik) in drugih internetnih aplikacij (»online« naročanje na pregled pri zdravniku).

Internet je bogat in dragocen vir različnih vsebin na temo zdravja, saj lahko iskalci informacij, na spletu dostopajo do skoraj neomejenega spektra gradiv različnih tipov (laičnih, strokovno medicinskih), vsebin (o redkih stanjih in boleznih, najnovejših odkritjih v medicini, alternativnih načinih zdravljenja, kontaktnih podatkov o zdravnikih in zdravstvenih ustanovah) in izvora.

Internetne vire v zdravstvu lahko v grobem delimo na:

- spletne strani strokovnih državnih institucij;
- spletne strani nevladnih organizacij (ponudniki in posredniki informacij);
- spletne strani komercialnega izvora (spletne strani, ki se ukvarjajo s prodajo zdravil ali storitev, spletne strani sponzorirane s strani farmacevtske industrije); spletne raziskovalne strani (različne spletne knjižnice, strokovne medicinske revije, spletne strani, namenjene zdravstvenim strokovnjakom);
- spletne strani tradicionalnih množičnih medijev (npr. televizijskih postaj, radijskih postaj, časopisov in revij);
- spletne strani z informacijami o alternativnih in komplementarnih načinih skrbi za zdravje.

Osnovni namen je bil podrobno preučiti, primerjati in združiti spoznanja v strokovni in znanstveni literaturi s področja vpliva interneta pri pridobivanju zdravstvenih informacij. Namen je bilo ugotoviti, v kolikšni meri se iskalci informacij o svojem zdravstvenem stanju poslužujejo svetovnega spleta ter ali se jim zdijo le-te informacije verodostojne. Prav tako sem želel raziskati, ali anketiranci, zaposleni v zdravstvu, pogosteje iščejo informacije o zdravju preko spleta.

Cilji, ki smo si jih zastavili, so bili:

- preučiti različne teoretične vidike vpliva interneta na pridobivanje zdravstvenih informacij;
- ugotoviti, ali se poslužujejo iskanja informacij o svojem zdravstvenem stanju preko spleta;
- ugotoviti, na katere portale se obrnejo po nasvet;
- ugotoviti, ali iščejo informacije tudi o drugih temah, povezanih z zdravstvom;
- analizirati rezultate ankete.

Bila so postavljena naslednja raziskovalna vprašanja:

- katerim informacijam, pridobljenim od medicinskih sester in zdravnikov, anketiranci zaupajo in katerim ne?
- kako jim pri pridobivanju informacij pomaga tudi uporaba svetovnega spleta - interneta?
- katere druge informacije, povezane z zdravstvenim stanjem anketiranci še poiščejo na svetovnem spletu/internetu?

## **2 E-zdravje, e-pacient in e-recept**

E-zdravje predstavlja nov koncept dostopa do zdravstvenih storitev in izvajalcev, ki temelji na elektronskih storitvah. Pojem e-zdravje pomeni splošno uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij pri preprečevanju, diagnosticiranju, zdravljenju in spremljanju bolezni ter pri odločanju o zdravju in načinu življenja. E-zdravje tako na primer obsega sodelovanje med bolniki in ponudniki zdravstvenih storitev, prenos podatkov med ustanovami in medsebojno obveščanje bolnikov in zdravstvenih delavcev. Zajema tudi zdravstvene informacijske mreže, elektronske zdravstvene kartoteke, telemedicino in komunikacijske sisteme za nadzor zdravstvenega stanja, ki jih bolniki nosijo na telesu. Projekt E-zdravje trenutno predstavlja enega večjih projektov informatizacije javnih storitev. Združuje aktivnosti vpeljave rabe komunikacijskih in informacijskih sredstev na področju zdravstva, s katerimi bo moč zagotoviti učinkovitejše javno-zdravstvene storitve.

Storitev, imenovano E-pacient, ki omogoča aktivno vključitev pacienta v delovanje zdravstvenega sistema. Preko portala [www.epacient.si](http://www.epacient.si) lahko pacienti vzpostavijo neposreden in učinkovit elektronski kanal komunikacije z izvajalci zdravstvenih storitev. Edini pogoj je zagotovljen varen dostop do interneta. E-pacient pacientu omogoča, da na hiter in enostaven način pride do informacij o izvajalcih zdravstvene dejavnosti in zdravstvenih storitev, ki jih opravljajo. Kot registriran uporabnik se preko spletnega portala lahko posameznik sam prijavi na pregled k zdravniku, se informira glede delovnega časa ambulant, naročil v čakalno knjigo itd. Sistem omogoča tudi obveščanje o novostih, spremembah, potrjenih napotnicah itd. preko elektronske pošte ali mobilnih sporočil sms (<http://www.infonet.si/products/ePacient>).

V letu 2013 se je pojavila še ena dodatna storitev, elektronski recept, eden najbolj aktualnih izzivov s področja zdravstvene informatike v Sloveniji. Uspešna uvedba bo prinesla dodatno vrednost prav vsem sodelujočim v procesih urejanja, predpisovanja, izdaje, uporabe, financiranja in spremljanja porabe zdravil. Med najpomembnejšimi pridobitvami so (<http://www.infonet.si/products/erecept>):

- za bolnike: varnejše in kakovostnejše predpisovanje ter izdaja zdravil, poenostavljeni postopki in zmanjšanje nezaželenih učinkov jemanja zdravil;
- za zdravnike: informacijska podpora kot pomoč pri predpisovanju zdravil in manj administrativnih opravil;
- za farmacevte: manj administrativnega dela, ker so podatki recepta že v sistemu, informacijska podpora v pomoč pri izdaji zdravil in odprava papirnih arhivov;
- za zdravstveno zavarovanje: boljši nadzor nad predpisovanjem in obračunom zdravil v breme zdravstvenega zavarovanja ter manjša možnost zlorab in poneverjenih receptov;
- za Ministrstvo za zdravje, Inštitut za varovanje zdravja RS, Javno agencijo RS za zdravila in medicinske pripomočke ter nosilce raziskovalne dejavnosti: dodatni podatki za nacionalno spremljanje, statistiko, usklajevalne postopke, analize in raziskave s področij porabe zdravil.

### 3 Metodologija

Pri pisanju sem uporabil domačo in tujo strokovno literaturo, pa tudi članke v strokovnih revijah in na internetu. Z ustreznim metodološkim in raziskovalnim pristopom z uporabo raziskovalne metode dela, metode preučevanja, zbiranja podatkov ter anketnega vprašalnika, sem rezultate strokovno utemeljil in jih interpretiral s pomočjo grafičnega prikaza.

Uporabil sem naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije,
- metodo kompilacije in
- metodo anketiranja.

K sodelovanju je bilo povabljenih 25 zaposlenih v Splošni bolnišnici Novo mesto, od katerih se jih je na anketo odzvalo 18, kar je 72 % vrnjenih anketnih vprašalnikov, ter 35 naključno izbranih pacientov, od katerih se jih je na anketo odzvalo 30, kar je 85,7 % vrnjenih anketnih vprašalnikov. Kot instrument raziskovanja je bil uporabljen anketni vprašalnik, prek katerega so se zbrali vsi potrebni podatki. Anketiranje je bilo izvedeno meseca novembra 2013.

## 4 Rezultati

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela raziskovalne naloge v nadaljevanju predstavljam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

*Raziskovalno vprašanje št. 1:* Katerim informacijam, pridobljenih od medicinskih sestrin zdravnikov, anketiranci zaupajo in katerim ne? Na podlagi opravljene raziskave je bilo ugotovljeno, da kar 79 % anketiranih zaupa vsem informacijam, pridobljenih s strani medicinskih sester in zdravnikov.

*Raziskovalno vprašanje št. 2:* Kako jim pri pridobivanju informacij pomaga uporaba svetovnega spleta (interneta)? Raziskava je pokazala, da največ, 35 % anketiranih, poizveduje o informacijah, povezanih z boleznijo preko interneta, 17 % vprašanih se po dodatne informacije obrne na medicinsko sestro, 11 % na zdravnika ali farmacevta, 11 % si informacije priskrbi pri sorodnikih prijateljih in 8 % pri alternativnih zdravilcih, 10 % si informacije pridobi preko revij, člankov, 6 % iz drugih virov in 2 % iz enciklopedij ter leksikonov.

*Raziskovalno vprašanje št. 3:* Katere druge informacije, povezane z zdravstvenim stanjem anketiranci še poiščejo na svetovnem spletu-internetu? Anketiranci iščejo na spletu največkrat informacije o različnih načinih ohranjanja oz. izboljševanja zdravja in preprečevanja nastanka različnih bolezni (kot npr. zdravi prehrani, vitaminih, dietah, telesni dejavnosti, različnih načinih telesne vadbe itn.), nato informacije o opuščanju nezdravih življenjskih navad (npr. opuščanju kajenja, premagovanju alkoholne odvisnosti, hujšanju itn.), sledijo informacije o alternativnih načinih zdravljenja in o različnih načinih zdravljenja oz. zdravlilih.

V nadaljevanju s pomočjo pridobljenih podatkov iz opravljene raziskave predstavljam sklepna spoznanja. Raziskovalna vprašanja so bila smiselna in so se navezovala na področje zaupanja v medicinske sestre in zdravnike ter uporabo svetovnega spleta v zdravstvene namene. Zanimalo me je, ali anketiranci zaupajo informacijam, ki jim jih pri obisku zdravnika posredujejo medicinske sestre ali zdravniki. Izkazalo se je, da se kljub napredku tehnologije, pri čemer ima večji delež anketirancev dostop do interneta (svetovnega spleta), presenetljivo še vedno pojavlja velik odstotek zaupanja do informacij, ki jih posamezniki pridobijo pri medicinskih sestrah in zdravnikih. Temu dejstvu pa nasprotuje to, da se anketirancem -te ne zdijo dovolj pomembne in za dodatne informacije o svojem bolezenskem stanju, terapiji, rehabilitaciji in morebitnih posegih poizvedujejo še s pomočjo svetovnega spleta in drugih »medijev«.

Tako kot za iskanje splošnih informacij obstaja za lažje in hitrejše iskanje zdravstvenih informacij, na spletu veliko prosto dostopnih iskalnikov in podatkovnih zbirk z bolj ali manj prijaznimi uporabniškimi vmesniki.

Na podlagi opravljene raziskave sem želel ugotoviti še, katere spletne portale z zdravstveno vsebino pogledajo anketiranci, ali preko svetovnega spleta iščejo še druge informacije, povezane z boleznijo (o predpisani terapiji, o morebitnih operativnih posegih, ...), koliko zaupajo tem informacijam in kakšne so po njihovem mnenju lahko ovire pri iskanju poizvedb o zdravju na spletnih portalih. Nenazadnje sem jih povprašal tudi o seznanjenosti s Projektom »e-Zdravje«. Z raziskavo sem ugotovil, da imajo anketiranci glede obiskov spletnih portalov podobna stališča, saj so med ponujenimi odgovori v podobnem odstotku odgovorili na vprašanje.

Ugotovil sem tudi, da kljub različnim informacijam, ki jih je možno pridobiti na internetu (svetovnem spletu), anketiranci tem informacijam kar verjamejo. Ne preseneča dejstvo, da pri takem načinu pridobivanja informacij pogosto naletimo tudi na ovire, ki nam preprečujejo, da bi informacije sprejeli kot verodostojne. Vzroki so lahko pomanjkanje kakovostnih informacij v slovenskem jeziku, kakovost na splošno podanih informacij, skrb glede zasebnosti poizvedovanja, organizacije zdravstvenih podatkov in nezaupanje do internetnih virov.

V primeru dobrega zdravstvenega stanja intervjuvanci s pomočjo interneta najpogosteje iščejo informacije o preventivni skrbi za lastno zdravje in zdravem načinu življenja. Kljub temu, da številčnost in raznolikost internetnih informacij na temo ohranjanja zdravja pomenita prednost, intervjuvanci tudi tu opozarjajo na potrebo po kritični presoji pred uporabo informacij. Razmeroma pogosto je tudi iskanje informacij o alternativnih in novih načinih zdravljenja.

## 5 Razprava

Zdravje ima v življenju sodobnega posameznika osrednji pomen, kar dokazuje tudi podatek o priljubljenosti interneta za iskanje informacij, povezanih z zdravjem. Uporaba svetovnega spleta se je v zadnjih letih precej razširila tudi na področje medicine in zdravstvene nege. Če je še pred nekaj leti bilo poizvedovanje o informacijah zdravstvenega značaja preko interneta manj pogosto, je število poizvedovalcev naraslo. Predvsem mlajši, ki imajo zmožnost in tehnično znanje, uporabljajo ta način. Kljub poznavanju svetovnega spleta in spletnih strani z zdravstveno vsebino priznavajo, da se poizvedovanja lotijo še drugod. Pogosto se pojavi vprašanje, kdaj so prebrane informacije bile posodobljene, in v kolikšni meri je iskanje le teh preko spleta varno.

Povsem jasno je, da internet močno spreminja različne vidike vsakdanjega življenja sodobnega posameznika, in s tem tudi področje njegove skrbi za lastno zdravje. Osredotočil sem se predvsem na internet kot vir informacij, ki je za uporabnika lahko velika knjižnica, kjer ima na razpolago različne informacije na temo zdravja, in hkrati platforma za samopomoč, tako za zdrave kot bolne posameznike. Na internetu iščejo informacije, povezane z zdravjem, tako zdravi kot bolni posamezniki.

Zdravje je postalo najpomembnejša vrednota in hkrati norma, pravzaprav se življenje vrti okrog zavedanja, da je zdravje zgolj začasno stanje in je vsak od nas potencialni bolnik. Zato je z zdravjem povezana tudi velika negotovost zaradi številnih tveganj, ki posameznika ogrožajo, kar se odraža kot težnja po nadzoru lastnega telesa in zdravja. Poleg tveganj, ki nas ogrožajo, smo priča tudi številnim spremembam na področju sodobne medicine in zdravstva. V zdravstvu smo priča razpadu sistemov socialne varnosti, slabljenju moči socialne države in pogostim kriznim razmeram v zdravstvenem sistemu. Posledica teh sprememb je tudi spremenjen odnos do zdravja in bolezni, saj omejeno financiranje zdravstvenih storitev in hkrati naraščanje stroškov v zdravstvu zaradi demografskih sprememb in tehnične dovršenosti sodobne medicine pomeni, da se spreminja tudi pomen zdravja. Težnja države je, da sodobni posameznik za svoje zdravje čim bolj skrbi in odgovorno uporablja zdravstvene storitve (obiski zdravnika le, ko je potrebno).

Iz izsledkov empirične raziskave lahko izluščimo, da ima internet na področju pridobivanja informacij, povezanih z zdravjem, predvsem vlogo dopolnilnega informacijskega vira, kar bi tudi v zdravstvu lahko s pridom in v večji meri izkoristili. Vzorec anketirancev in



intervjuvancev je bil v raziskavi priložnostni, zato ugotovitev ne moremo posploševati na celotno populacijo internetnih iskalcev informacij, povezanih z zdravjem preko spleta.

Za začetek bi bilo potrebno v duhu vzpostavljaljajočega partnerstva med bolniki in zdravniki da so v zdravniško obravnavo vključeni tudi pogovori o informacijah, ki jih internetni iskalci najdejo sami. Internetno iskanje informacij, povezanih z zdravjem, je med laično populacijo čedalje bolj priljubljeno. Smotno bi bilo razmisliti o ustreznem poučevanju in svetovanju internetnim iskalcem informacij o izboru kakovostnih informacij in verodostojnih spletnih strani oz. virov ter varni uporabi pridobljenih informacij. Ustrezna informiranost posameznikov na področju zdravja namreč pomeni boljšo skrb za zdravje in bolj aktivne ter zadovoljne uporabnike zdravstvenih storitev.

## LITERATURA

1. <http://www.infonet.si/products/ePacient>.
2. <http://www.infonet.si/products/erecept>.
3. McMullan, M. (2006). Patients using the internet to obtain health information: how this affects the patient- health professional relationship. *Patient education and Counseling*, 63, št. 1-2.
4. Vehovar, V., Batagelj, Z., Jarkovič, M., Kalin, T., Kozmus, D., Kramberger, A. idr. (1998). *Internet v Sloveniji [projekt RIS '96-'98]*. Izola: Desk.

## Organizacija timskega dela v zdravstveni negi

UDK 005.64:616-083

**KLJUČNE BESEDE:** timi, zdravstvena nega, odgovornost, motivacija

**POVZETEK** - Obstaja veliko definicij tima, vendar vse poudarjajo, da je tim delovna skupina posameznikov, ki ima točno določeno delovno nalogo in določen cilj. V okviru zdravstvene nege so člani tima na podlagi vzpostavitve dobre delovne klime in etičnih standardov odgovorni za doseganje različnih ciljev. Timsko delo je skupinsko delo posameznikov, ki imajo specifično znanje in jih povezujejo delovne naloge, usmerjene k skupnemu cilju. Za sestavo dobrega tima v okviru zdravstvene nege je potrebno dobro poznavanje osebnih in strokovnih kompetenc njenih članov, saj so mogoče še bolj kot poznavanje stroke pomembne osebne lastnosti in sposobnosti posameznikov, ki zmorejo razumeti in sprejemati različna mnenja, drugačnost, odprtost za novosti, toleranco in veliko odgovornost za svoje odločitve. V prispevku bo na podlagi intervjuja dveh članov zdravstvenega tima (zdravnik in dipl. medicinska sestra) predstavljeno, kakšen pomen pripisujeta timskega delu in katere prednosti in pomanjkljivosti mu pripisujeta. Predstavljeni bodo tudi načini reševanja nesoglasij znotraj tima ter pomen motivacije in dobre delovne klime za timsko delo itd. Čeprav je bil intervju opravljen samo z dvema osebama, na podlagi analize odgovorov prepoznamo večino elementov, ki jih avtorji opredeljujejo kot bistvene za delovanje uspešnega tima.

UDC 005.64:616-083

**KEY WORDS:** team, health care, responsibility, motivation

**ABSTRACT** - There are many definitions of a team, but all emphasise that the team is a working group of individuals, which has a well-defined task and a definite goal. Within the framework of nursing care, the members of the team are therefore responsible for achieving different goals based on establishing a good working atmosphere and ethical standards. Teamwork is group work of individuals who have specific knowledge and are connected via working assignments oriented towards the common goal. Good knowledge of personal and professional competencies of members helps combine a good team in nursing care because personal characteristics and capabilities of individuals that can accept and understand different opinions, difference, openness towards innovations or novelty, tolerance and great responsibility for their decisions might be more important than the knowledge of the profession. In the paper, on the basis of an interview with two members of health team (a doctor and a registered nurse), we will try to find out what meaning they both attribute to teamwork, which are advantages and disadvantages, how to resolve disagreements within the team, on the importance of motivation and a good working atmosphere for teamwork, etc. Although the interview was carried out only with two persons, the analysis of their replies shows the majority of elements that the authors define as essential for the operation of a successful team.

### 1 Uvod

Timsko delo v zdravstveni negi je pogosta oblika dela, ki se danes uporablja v vseh zdravstvenih organizacijah. Timsko delo v organizaciji procesa zdravstvene nege je vodilo za vse strokovne delavce zdravstvene nege. Hkrati je tudi strokovna disciplina, ki zahteva vedno bolj usposobljenega zdravstvenega delavca.

Za uresničevanje ciljev timskega dela so najbolj pomembni medsebojno zaupanje, profesionalna komunikacija, ki vpliva na razvoj in učinkovitost timskega dela in vodenje tima, kjer dober vodja vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

### 2 Timsko delo v zdravstvu

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki so zasnovani na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti ostalih. Delo v timu je smiselno, kadar delovna naloga presega meje ene same stroke. A odločitev za delo v timu ni dovolj. Tim je treba iz delovne skupine šele razviti. Lep zgled najdemo v zdravstvu. V normativih so zapisali tim: zdravnik, višja medicinska sestra,

srednja medicinska sestra in administratorka, a s tem še niso razvili dela v timu. Organizirali so le delovno skupino po načelu podrejenosti oz. po avtokratskem principu – po navpičnici. Dejansko pa strokovni tim deluje le v vodoravnih odnosih – po načelih osebne svobode in odgovornosti (Praper, 2001).

Večjih delovnih nalog posameznik ne more opraviti sam, zato se mora povezati z drugimi ljudmi. Namen timskega dela je, da se naučimo skupnega opravljanja nalog, da bolje spoznamo delo, da se obogatimo z idejami drugih in tako postanemo pri delu uspešnejši (Pajnkihar, 1999). Timsko delo je v organizaciji zdravstvene nege odločilnega pomena, saj večino časa zdravstveni delavci preživijo v medsebojni interakciji z bolniki in njihovimi svojci, sodelavci in strokovnimi vodje.

Vsak tim obstaja zaradi nekega namena in cilja, kjer pa so upoštevane tudi osebne potrebe posameznikov. Zaradi same narave dela prihaja tudi do trenj in konfliktov, zato je bistvenega pomena odprta komunikacija, medsebojno zaupanje in tudi sodelovanje med člani tima. Člani tima morajo biti zrele osebnosti, predvsem vodje pa morajo razpolagati tudi z znanji organizacije, vodenja, komunikacije, motivacije in poznavanja osebnostnih značilnosti.

### **3 Timsko delo v organizaciji procesa zdravstvene nege**

Zdravstvena nega je stroka, ki deluje na vseh nivojih zdravstvenega varstva. Je znanstvena disciplina, ki je usmerjena v ohranjanje, krepitev in povrnitev zdravja. Delovanje zdravstvene nege je sistematično in usmerjeno v varovanje in izboljšanje zdravja posameznika, družbe in celotne populacije (Hajdinek in Meglič, 2006).

Organizacija izhaja iz grške besede »organon«, ki v prevodu pomeni orodje in priprava. Organizacija tako pomeni nekaj oblikovati v celoto, da bi ta celota delovala kot človeški organizem.

Organizacija (Tavčar, 2006) pomeni premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi, aktivnosti in razpoložljivih virov (materialnih, finančnih, delovnih in človeških) v skupni sistem z namenom izpolnitve ciljev, zaradi katerih so se združili.

Lipičnik (1999) opisuje sodobno teorijo organizacije, ki se je oblikovala pod vplivom raznih znanstvenih disciplin – matematike, psihologije, in iz katere sta se razvili dve novi usmeritvi: Sistemska teorija opisuje organizacijo kot hierarhični proces. V primeru strokovne in učinkovite zdravstvene nege to pomeni, da je treba vanjo vložiti pomembne surovine, pripomočke in opremo v kliničnem okolju ter dobro organizacijo dela in uspešno vodenje izvajalcev. Teorija o človeških resursih razlaga, da je organizacija socio-tehnični sistem, v katerem so najpomembnejši elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Človeška prilagodljivost pa je edina od teh sistemov, ki lahko sledi hitrim spremembam v organizaciji.

Zrel tim naj bi temeljil na visoki stopnji medčloveškega spoštovanja in razumevanja. Sodelovati pomeni delati skupaj v korist bolnika v timu v katerem morajo člani doseči visoko stopnjo zaupanja in odkritosti. Vsak član v timu ima svojo vlogo in mora uveljaviti svoje sposobnosti in znanje. Enakovreden položaj v timu pa bistveno prispeva tudi k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti vseh akterjev tima. In nasprotno, neenakovreden položaj med člani tima prispeva k nezadovoljstvu, ki se kaže v slabi komunikaciji, kopičenju problemov, napetosti in trenj, ki zmanjšujejo storilnost zaposlenih (Prebil et.al. 2009).

Dimovski et.al. (2005) razlaga štiri organizacijske ovire:

- razlike v statusu in moči;
- razlike med oddelki po potrebah in ciljih (vsak oddelek razume dogajanje s svojega vidika);
- neujemanje organizacijske strukture s cilji in nalogami, npr. centralizirana struktura za nerutinske naloge;
- odsotnost formalnih kanalov komuniciranja.

## 4 Metodologija raziskovanja

### 4.1 Metoda dela

V raziskavi je bil uporabljen strukturiran intervju s trinajstimi vprašanji. Intervju je bil uporabljen pri zdravniku in dipl. medicinski sestri.

### 4.2 Raziskovalna vprašanja

Kako vpliva organizacija dela na vzpostavljanje timskega dela?

Kako vpliva komunikacija na uspešnost izvajanja timskega dela?

Kako vpliva vodenje tima na zadovoljstvu pri timu?

Kakšen pomen pripisuje zdravstveno osebje motivaciji v timskem delu?

### 4.3 Prikaz intervjuja

*Ali na delovnem mestu, ki ga opravljate, občutite timsko delo?*

Zdravnik: DA

Med. sestra: DA

*Zakaj »da«, oz. »ne«?*

Zdravnik: Zaradi vpletenosti več ljudi v en proces oz. postopek.

Med. sestra: V timu delamo skupaj in povezani, vse v dobro našega bolnika.

*Kakšen se vam zdi pomen timskega dela?*

Zdravnik: Boljše opravljeno delo.

Med. sestra: Timsko delo je zelo pomembno, ker zaposleni sam v celotni situaciji ne more narediti veliko, ko pa prispeva vsak svoj del, je bolnik oskrbljen optimalno.

*Kaj potrebujemo za timsko delo?*

Zdravnik: Sodelovanje, zaupanje, upoštevanje različnih mnenj, upoštevanje različnih ljudi, ki v timu sodelujejo in spoštovanje.

Med. sestra: Medsebojno razumevanje in usklajenost.

*Ali prepoznate na vseh področjih v zdravstvu prisotnost timskega dela? Kje menite, da ni prisotno?*

Zdravnik: Da. Pri vodstvenem kadru ni prisotno.  
Med. sestra: V glavnem je timsko delo prisotno povsod v zdravstvu.

*Kakšne so pasti in prednosti timskega dela?*

Zdravnik: Pasti: Prelaganje odgovornosti na druge.  
Prednosti: več znanja, več izkušenj, razporeditev dela.  
Med. sestra: Pri delu v timu vedno kdo izstopa, dela manj oz. slabše.

*Se vam zdi, da ima tim v primerjavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog? Zakaj?*

Zdravnik: Da. Z delovanjem v timu se združijo znanje in izkušnje več ljudi (vseh, ki sodelujejo v timu) in zato hitreje in boljše opravljajo naloge kot posameznik.  
Med. sestra: Da. Več glav več ve, tudi izkušnje oz. kilometrini ti da več samozavesti pri odločanju.

*Menite, da dobro vodite, oz. ste dobro vodeni v timu?*

Zdravnik: Menim, da tim dobro vodim (vsakdo ve, kaj je njegova naloga).  
Med. sestra: Da, glavna sestra dobro razdeli delo v timu in ga organizira.

*Menite, da je komunikacija v timu zares pomembna? Zakaj?*

Zdravnik: Pomembna je, da so naloge razdeljene, da vsakdo v timu ve, kaj so njegove zadolžitve oz. naloge, za katere je potem tudi odgovoren vodji tima. Pri dobri komunikaciji pa je tudi prisotno zadovoljstvo vseh v timu.  
Med. sestra: Da, je pomembna, da se dobro razumemo med seboj in da ne pride do napak ter konfliktov.

*Kako v timu rešujete konflikte? Na koga se obrnete, kadar ne znate sami razrešiti konflikta?*

Zdravnik: Ponavadi konflikte razrešimo s pogovorom, če pa konflikta ne moremo razrešiti, se obrnemo na tretjo (nevpleteno) osebo – to je ponavadi predstojnik ali pa glavna sestra oddelka.  
Med. sestra: V kolikor se da medsebojno, sicer obvestimo vodilno sestro oz. predstojnika.

*Kako v timu vzpodbujate oz. motivirate sodelavke in sodelavce? Kako motivirate samega sebe? Se vam zdita denarna nagrada in materialne bonitete najboljši motivator?*

Zdravnik: Motivacija je kvalitetno opravljeno delo in zadovoljstvo pacientov. Denarna nagrada in materialne bonitete niso najboljši motivator, čeprav bi verjetno večkrat bili tudi primerni.  
Med. sestra: Motiviranje sodelavcev – z dobro voljo, smehom. Motiviranje samega sebe – da se vsak dan spomnim, da obožujem svoje delovno mesto in kolektiv. Denar in materialne dobrine mi ne pomenijo največ (so pomembne, saj brez denarja ne preživim), najpomembnejši mi je obstanek v službi.

*V timu je pomembno zaupanje med sodelavci. Zaupate sodelavcu v dobro pacientu, čeprav se ne razumeta oz. ste v konfliktu zaradi drugih dejavnikov. Zakaj?*

Zdravnik: Zaupam mu, ker pri delu z bolniki odmislim druge dejavnike, zaradi katerih bi bila v konfliktu, saj mi je vodilo dobrobit bolnika.

Med. sestra: Da, zaupam, ker le tako uspešno dosežemo do izboljšanje oz. ozdravitev bolnika.

*Na kakšen način dosegate timsko soglasje?*

Zdravnik: S pogovorom in usklajevanjem mnenj; pri življenjsko nevarnih situacijah za bolnika pa velja mnenje vodje tima, ki je za izhod iz situacije tudi pravno odgovoren.

Med. sestra: Z informiranostjo sodelavcev o stanju bolnika.

## **5 Razprava**

Na podlagi odgovorov intervjuja lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kako vpliva organizacija dela na vzpostavljanje timskega dela. Iz odgovorov obeh izpraševancev je moč razbrati, da je timsko delo že ustaljena praksa, prisotna v celotni organizaciji zdravstvene nege, razen pri vodilnem kadru. Kot pogoj za dobro organizacijo tima predpostavljata medsebojno sodelovanje, zaupanje, upoštevanje mnenj drugih, spoštovanje, medsebojno razumevanje in usklajenost. Oba intervjuvanca poudarita tudi pomen timskega dela, ki omogoča vključevanje več ljudi z različnimi znanji in izkušnjami, vendar usmerjenih k enotnemu cilju – pomoči bolniku. Znanje in izkušnje dajejo posameznikom tudi večjo samozavest, ki jo potrebujejo pri pomembnih odločitvah. Kot slabost timskega dela pa je bilo izpostavljeno prelaganje odgovornosti na druge.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na pomen komunikacije pri izvajanju timskega dela. Oba intervjuvanca sta poudarila dobro komunikacijo v timu, predvsem z vidika jasnih razdelitev nalog in zadovoljstva med člani tima. Dobra komunikacija vpliva tudi na uspešno reševanje konfliktnih situacij, ki jih rešujejo s pogovorom in se le v primeru nerešljivosti obrnejo na predstojnika ali glavno sestro.

Cilj tretjega raziskovalnega vprašanja je bila ugotovitev pomena dobrega vodenja tima. Zdravnik, ki je sam vodja tima, je odgovoril, da dobro vodi tim, ker so naloge razdeljene, in enako je tudi medicinska sestra odgovorila, da je vodenje tima dobro, saj so naloge razdeljene in dobro organizirane. Izpostavljena pa je bila tudi visoka stopnja zaupanja med člani tima: ne glede na to, da se v timu lahko zgodijo nesoglasja, sta oba dala prednost zaupanju v strokovno delo njegovih članov.

Zadnje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na pomen motivacije za timsko delo. Največjo motivacijo predstavljata dobro opravljeno delo in zadovoljstvo pacientov. Denar in materialne dobrine so sicer pomembne, vendar niso bistvene za zadovoljstvo s poklicnim delom. Pomembnejša sta stalnost zaposlitve in dobra volja, s katero se opravlja vsakodnevno delo.

## **6 Zaključek**

Brez timskega dela si v zdravstvu ne moremo zamisliti kvalitetno opravljenih vsakodnevnih nalog. Dobra organizacija timskega dela pa je predpogoj za uspešno delovanje tima. Ker je

tim vedno sestavljen iz različnih posameznikov, je od njihovih osebnostnih lastnosti, znanj in izkušenj odvisno, koliko so sposobni in pripravljeni slediti skupnemu cilju – pomoči pacientu.

## LITERATURA

1. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Hajdinek, G., Meglič, R. (2006). *Sodobna zdravstvena nega*. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
3. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Pajnkihar, M. (1999). *Teoretične osnove zdravstvene nege*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
5. Praper, P. (2001). *Timsko delo in skupinski proces*, V: Mayer, J. (ur.). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus, str. 28-29.
6. Prebil, A., Mohar, P., Drobne, J. (2009). *Komunikacija v zdravstvu*. Celje: Mohorjeva družba. Društvo Mohorjeva družba.
7. Štorman, P. (2013). *Poznavanje timskega dela v zdravstvu*. Seminarska naloga. Novo mesto. Fakulteta za zdravstvene vede.
8. Tavčar, I. M. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnostni interesov*. Koper. Fakulteta za management.

## Značaj regionalnog pristupa pitanjima zaštite životne sredine u Evropskoj uniji

UDK 332:502:061.1EU

**KLJUČNE REČI:** regionalni razvoj, zaštita životne sredine, Evropska unija, pridruživanje EU

**POVZETEK** - Sa procesom globalizacije došlo je do radikalne promene pogleda na odnose između životne sredine, siromaštva i ekonomskih promena. Korišćenje oskudnih i skupih resursa i negativne posledice pojedinih privrednih aktivnosti, kao što je zagađenje, ali i primena mnogih mera ekološke politike utiče na poslovni uspeh preduzeća. Suština svih mera ekološke politike je snošenje odgovornosti, u vidu povećanih troškova za zagađenje životne sredine da bi se sačuvala životna sredina za buduće generacije. Zbog opšteg trenda prelaska sa centralne na regionalne i lokalne nivoe vlasti neophodno je uzeti u obzir životnu sredinu u svim politikama i programima regionalnog razvoja. Pritom, neophodno je razmotriti prednosti i nedostatke regionalnog pristupa pitanjima zaštite životne sredine i različitu ulogu zaštite životne sredine u politikama regionalnog razvoja država članica EU. U pogledu proširivanja članstva, zakonodavstvo EU o životnoj sredini postavlja mnoge izazove kandidatima. Treba imati u vidu da je pravno nasleđe EU veoma obimno, kompleksno i skupo, a problemi u životnoj sredini su mnogo značajniji u zemljama kandidatima za pridruživanje EU, nego u zemljama članicama.

UDC 332:502:061.1EU

**KEY WORDS:** regional development, environmental protection, European Union, accession to the EU

**ABSTRACT** - With the process of globalisation, there has been a radical change in view of the relationship between the environment, poverty and economic changes. The use of scarce and expensive resources, and the negative consequences of certain economic activities, such as pollution, as well as the implementation of numerous measures of the environmental policy affect business success. The essence of all the environmental policy measures is accountability, in the form of increased costs for pollution in order to preserve the environment for future generations. Due to the general trend of transition from central to regional and local levels of government, it is necessary to consider the environment in all the policies and programmes of regional development. Thereby, it is necessary to consider the advantages and disadvantages of a regional approach to environmental issues and the different role of environmental protection in regional development policies of EU member states. In terms of expanding membership, the EU environmental legislation poses many challenges to candidates. It should be borne in mind that the EU *acquis communautaire* is very extensive, complex and expensive, and the environmental problems are more important in the candidate countries for accession to the EU than in the member states.

### 1 Uvod

Postoji velika zainteresovanost za politike održivog razvoja u svetu. Preduzete su brojne mere na polju zaštite i unapređenja životne sredine, kao što su zakon Evropske komisije da automobili koji se prodaju u EU imaju ugrađene katalizatore, serija kontrolnih ispitivanja sa namerom da se reši hronični problem zagađenja vazduha u Kaliforniji, potpisivanje međunarodnih konvencija i formiranje fondova za istraživanje i uvođenje međunarodnih standarda za pojedina zagađenja (ugljen dioksid – »efekat staklene bašte«). Međutim, takve politike i konkretne akcije su bile pojedinačne, a snaga ekoloških pokreta slaba, tako da se izražena zabrinutost za životnu sredinu retko i nedovoljno odražavala na stvarne akcije i nije davala značajnije rezultate.

Da bi se izgradila održiva budućnost neophodno je započeti proces promena, kao što su striktno kontrole količine emisija, unapređivanje efikasnosti korišćenja resursa, pre svega energetske resursa, limitirano korišćenje privatnih automobila itd. Pri tome, treba imati u vidu da će ovo izazvati otpor ekonomski moćnih lobija proizvođača automobila, špeditera, građevinara, proizvodnih kompanija i sl. Ovo bi, dalje, zahtevalo jaču državnu intervenciju u oblasti ekonomije i drugim povezanim oblastima, kao i jake političke lidere koji će imati snage da se bore za ove promene u cilju opšte dobrobiti.



Kao jedno od osnovnih opravdanja za vođenje zajedničke politike EU je unapređenje konkurentnosti. Zemlje članice mogu biti nekonkurentne u odnosu na druge zemlje koje imaju slabiju kontrolu zagađenja. Izbegavanje »ne fer« konkurencije je fundamentalni princip EU. Međutim, u slučaju nametanja jednoličnih ekoloških standarda može se smanjiti društveno blagostanje u dugom roku. Uvođenjem viših standarda kvaliteta životne sredine doći će do pada u realnim nadnicama, rasta nezaposlenosti, zatvaranja nekonkurentnih zagađivačkih firmi itd. Otuda postoji interes za zajedničke emisione standarde, iako bi razlikovanje nacionalnih standarda zaštite životne sredine (gde svaka zemlja bira nivo zagađenja prema sopstvenom interesu) imalo kao dugoročni rezultat viši nivo društvenog blagostanja.

Globalni ekološki problemi dovešće do promene postojećih ekonomskih sistema i promene stila života zbog rapidnog uvećanja degradacije životne sredine izazvane zagađenjima koja potiču od povećanja industrijske proizvodnje i potrošnje. Budući razvoj treba da se bazira na kvalitativno različitoj formi od sadašnje, što podrazumeva smanjivanje razlike između razvijenih i siromašnih zemalja putem procesa »omasovljavanja« svojine u zemljama u razvoju, izgradnje ekonomskih sistema koji se neće bazirati na dugoročnoj eksploataciji prirodnih resursa i njihovom izvozu po niskim cenama itd.

Ostvarivanje dugoročne vizije traži konkretne ciljeve usmerene na trendove dugog roka, kao i mehanizme za postizanje postavljenih ciljeva. Komisija je već potvrdila značaj suštinskih strateških ciljeva o prosperitetu, solidarnosti i sigurnosti ka održivom razvoju (Commission of the European Communities, 2005). Međutim, revidirana Strategija održivog razvoja EU iz 2006. godine ima »širi pristup koji naglašava strukturne promene u privredi koje su neophodne za pomeranje prema održivim šemama proizvodnje i potrošnje i sticanja konkurentne prednosti. Sa daljim naglašavanjem novog pristupa kreiranja politike, revidirana Strategija će reafirmisati trodimenzionalni pristup i osigurati punu integraciju i pojačanje eksternih aspekata održivog razvoja« (Jovanović et al., 2011, str. 175).

U ovom pravcu, potrebno je razviti sistem strateškog planiranja koji će na dugi rok upotrebom metoda za procenjivanje potreba, korišćenje resursa i razvoj privrede, postaviti mehanizme kontrole nad industrijskim i finansijskim sistemima. Cost-benefit analizom ne treba samo vrednovati troškove i koristi značajnih investicionih projekata, već treba prepoznati njihove efekte na životnu sredinu. Takođe, bitno je izvršiti korektno vrednovanje resursa životne sredine uzimajući u obzir ne samo njihovu monetarnu vrednost, već i njihov značaj za buduće generacije.

Politika održivog razvoja mora povećavati ekonomske performanse privrede, ali takođe i kvalitet i vrednost prirodnih bogatstava, kao što su obradivo zemljište, šume, vode i sl. Ovde spada i tzv. održiva urbanizacija koja povećava nivo kvaliteta života ljudi.

Sve navedene faktore treba imati u vidu u procesu stvaranja i primene novih oblika odlučivanja i kontrole pomoću kojih će se izvršiti proces promena u skladu sa pristupom održivog razvoja. Ove promene su dugoročne, odnose se na proces proizvodnje i potrošnje i često zahtevaju odricanje od kratkoročnih individualnih profita radi ostvarivanja dugoročne društvene koristi. Mnoge promene će biti podstaknute novim politikama i povećanjem troškova korišćenja resursa što će imati uticaja na investiranje i potrošnju. Treba imati u vidu da ove promene imaju svoju cenu koja će za neke zemlje biti veća, kao što su zemlje u razvoju, a za neke manja, kao što su razvijene privrede koje su usvojile koncept održivog razvoja u svom zakonodavstvu i politici. »Neodrživost sadašnjeg razvoja znači da će efekti nemanjanja sadašnjeg sistema i pravca razvoja biti mnogo destruktivniji kada se svet bude

suočio u budućnosti sa rasprostranjenim ekološkim i ekonomskim kolapsom« (Đorđević, 1999, str. 99).

## **2 Karakteristike regionalnog pristupa pitanjima zaštite životne sredine**

Rastuća institucionalna, ekonomska i društvena međuzavisnost zahteva zajedničko delovanje. U brojnim sektorima, kretanje prema održivom razvoju može samo da se postigne akcijom na nivou EU. To se posebno odnosi na ona područja gde Zajednica ima isključivu nadležnost zbog internih tržišnih pravila ili na integrisanom evropskom tržištu gde je nekoordinisana akcija država članica neefektivna. Proširivanje EU učiniće sve ovo značajnijim. Naša zajednička budućnost zahteva evropski pristup.

Nema sumnje da je prisutan politički ili javni konsenzus da je članstvo u EU korisno za sve države članice, mada mišljenja variraju od zemlje do zemlje i od pitanja do pitanja. Evropsko glasačko telo koje podržava evropsku integraciju je najveće u siromašnijim zemljama članicama, kao što su Irska, Grčka i Portugal, dok je skepticizam veći u bogatijim zemljama članicama, kao što su Danska, Švedska, Austrija i Velika Britanija.

Međutim, sa stanovišta politike zaštite životne sredine, u svim zemljama članicama postoji jaka podrška aktivnostima EU na ovom polju. U sprovedenim anketama, na pitanje koji su prioriteti za EU postojala je većinska podrška (65-90 %) akcijama EU na planu nezaposlenosti i siromaštva, zaštite potrošača, zajedničke odbrambene politike, zajedničke inostrane politike, socijalne politike i zaštite životne sredine. Još u anketi iz 1995. godine, 69 % upitanika se složilo da bi odluke o zaštiti životne sredine trebalo da budu donošene na nivou EU, pre nego na nacionalnom nivou. Glasanje na jesen 1998. godine je pokazalo da 66 % upitanika favorizuje zajednički proces donošenja odluka o zaštiti životne sredine na nivou EU nad nacionalnim nivoom donošenja odluka i da je 86 % upitanika smatralo zaštitu životne sredine prioritetom za EU.

Nažalost, evropske ankete ne postavljaju pitanje zašto je bolje regulisati zaštitu životne sredine na nivou EU. Sledeći razlozi bi mogli biti među njihovim argumentima:

1. Problem zaštite životne sredine ne poštuje nacionalne granice i da bi bio rešen često mora biti upućen organima i vladama koje rade zajedno. To je posebno značajno u slučajevima zagađenja vazduha i vode i upravljanja pograničnim resursima, kao što su reke, priobalske vode, ribolov i migracija.
2. Pojedine zemlje mogu nerado preduzimati akcije zaštite životne sredine zbog straha od smanjenja ekonomskih prednosti preuzimajući troškove samostalne akcije. Zemlje koje rade zajedno na ovim problemima manje pružaju otpor preduzimanju akcija zbog toga što su uključene u zajedničko nastojanje da podele troškove i koristi. Značaj podele tereta može se objasniti odgovornošću EU za zagađenje. Pored ostalog, logika podele troškova između država članica zavisi od stepena razvoja date privrede. Tako, dok je siromašnijim zemljama, kao što su Grčka, Irska i Portugal, dozvoljeno da povećaju njihove emisije sumpor dioksida i azot oksida zbog ostvarivanja privrednog rasta, bogatije industrijalizovane zemlje članice su se složile da se ostvare smanjenja između 2 i 40 %.
3. Kao rezultat dinamike sprovođenja, države sa progresivnim pristupom problemima zaštite životne sredine mogu preduzimati korake koji mogu ohrabriti da preuzmu akciju one sa manje progresivnim pristupom. U slučaju EU ima mnogo primera država sa

»agresivnijim« pristupom upravljanju životnom sredinom (kao što je Nemačka ili skandinavske zemlje), koje povećavaju politički pritisak na one koji nisu radi da preduzmu akciju (kao što je V. Britanija ili mediteranske zemlje).

4. Postoje sankcija ili oruđa koja se mogu efektivno upotrebiti od strane jedne zemlje ili grupe zemalja da bi se ohrabrila druga zemlja ili grupa zemalja da preduzme akciju na polju zaštite životne sredine. Regionalna integracija pruža prinudne ekonomske razloge za zajedničku akciju. Na ovaj način se ne vrši pritisak za uspostavljanje slobodne trgovine ili jedinstvenog tržišta harmonizovanjem prava. Načelo koje stoji iza većine ranijih akcija preduzetih od strane Evropske komisije za zaštitu životne sredine je da različiti standardi zaštite životne sredine postavljaju realne ili potencijalne barijere uspostavljanju zajedničkog tržišta. Dakle, u ekonomskom interesu svih članova Komisije bilo je da postignu konsenzus oko ovog tipa akcija.
5. Transfer resursa, investicija i istraživanja ka siromašnijim zemljama može im pomoći da se nose sa problemima nametnutim jačanjem kontrole zaštite životne sredine. Pomeranjem fondova od bogatijih ka siromašnijim zemljama, siromašnije zemlje mogu da nadoknade troškove investiranja u ekološko unapređivanje zagađivačkih firmi ili uspostavljanje kontrole zagađenja u novim fabrikama. Istovremeno, ovim zemljama se pružaju nove mogućnosti ostvarenja profita na jedinstvenom tržištu koje mogu da iskoriste da nadoknade troškove kontrole zaštite životne sredine. Na taj način Grčka, Španija i Portugal su bile stimulisane da razviju nacionalne politike zaštite životne sredine kada su se priključile EU, kao i istočnoevropske zemlje da donose i razvijaju zakone o zaštiti životne sredine pre njihovog pridruživanja.
6. Regionalna integracija stimuliše zemlje članice da rešavaju mnoge probleme iz okruženja samostalno ili zajedno da bi imale uzajamne koristi ili doprinosile međusobnoj saradnji.
7. Zemlje koje deluju samostalno nerado daju podatke, informacije i ideje zbog straha od gubitka ekonomske prednosti, dok zemlje koje deluju zajedno mogu doprineti maksimizaciji efikasnosti njihovih akcija davanjem takvih podataka. Razmena informacija se zahteva u pojedinim delovima evropskog prava, kao što je Direktiva iz 1984. godine o zagađenju vazduha od strane firmi koja zahteva da zemlje članice razmene informacije o njihovom iskustvu u smanjenju zagađenja, procedurama i korišćenju opremi. To je, takođe, prihvaćeno u njihovim nacionalnim zakonima, kao što je Direktiva 90/313 koja zahteva da zemlje članice omoguće da informacija o stanju životne sredine bude objavljena u javnosti.

Iako postoje mnoge koristi od regionalne saradnje na pitanjima zaštite životne sredine, javlja se i niz problema. Pored gubitka suvereniteta, nacionalne nezavisnosti i uspostavljanja novog nivoa »vrhovne« vlasti, postoje, takođe, problemi povezani sa uticajem akcija u oblasti upravljanja životnom sredinom na druge oblasti i to su:

1. Ukidanje netarifnih barijera u trgovini ili povećanje konkurencije stvaranjem jedinstvenog tržišta rezultira u prestanku nacionalne zaštite industrije i može voditi nametanju novih propisa u siromašnijim zemljama. Posledica toga može biti nametanje dodatnih troškova na marginalne industrije koji ih mogu primorati da prekinu sa radom, što ima za rezultat gubitak radnih mesta, povećanje nezaposlenosti i štetu po lokalne privrede.

2. Dok država »lider« može da primorava da se poštuju zakoni, u tzv. »sporim« državama, sporost može, takođe, da dovede do odustajanja od donošenja zakona smatrajući da kontrola zaštite životne sredine nije neophodna. U tim slučajevima postoji prikrivena barijera uvozu ili vlasti smatraju da je potrebno više naučnih istraživanja koja bi ukazala na potrebu za ovom akcijom.
3. Otklanjanje trgovinskih barijera može stimulisati seljenje industrije u područja slobodne trgovine koji imaju najlabavije zakone o upravljanju životnom sredinom, naročito ako su neke zemlje članice dozvolile izuzeće od zakona, ili su utvrđeni niži ciljevi u smislu kvaliteta vazduha ili vode. To može voditi razvoju tzv. »luka zagađenja« i dati siromašnijim zemljama ili regionima konkurentsku prednost.

Međutim, regionalni pristup rešavanju problema zaštite životne sredine nudi mnoge prednosti nad izolovanim nacionalnim pristupima. Pored svih debata i kontroverzi o suštini i posledicama regionalne integracije, postoje pojedina politička pitanja gde zajednički pristup ima više smisla.

### **3 Značaj zaštite životne sredine u politikama regionalnog razvoja država članica EU**

Sa stanovišta zaštite životne sredine, politike regionalnog razvoja mogu imati pozitivne i negativne uticaje. Pozitivni uticaji ili poboljšanje kvaliteta životne sredine uključuju promovisanje efektivnije upotrebe resursa, smanjenje gustine naseljenosti u gusto naseljenim oblastima, povećanje značaja zaštite životne sredine u manje urbanim i industrijskim oblastima, omogućavanje periferijama da rešavaju probleme zagađenja, pomaganje firmama da usvoje standarde zaštite životne sredine i pomoćne aktivnosti koje sprečavaju zagađenje ruralnih oblasti. Negativno gledište se odnosi na identifikovanje uticaja regionalnog razvoja sa neželjenim efektima, kao što su direktno finansiranje aktivnosti koje zagađuju životnu sredinu, geografska rasprostranjenost aktivnosti koje vode do veće potrošnje energije, jačanje transportnih veza između periferije i centra i uticaj na smanjenje efikasnosti u radu centralnih urbanih regiona.

U grupi zemalja članica EU, nemaju sve zemlje urađene procene pozitivnih i negativnih uticaja regionalne politike na životnu sredinu, tako da je praksa integrisanja regionalne politike i politike zaštite životne sredine relativno nov fenomen. "Na osnovu pregleda OECD-a, V. Britanija i Francuska imaju urađene procene, mada ove studije nisu kompletne i više su kvalitativne nego što su kvantitativne. Takođe, studija na regionalnom nivou je otkrila značajnu nekonzistentnost pristupa ekološke procene u engleskim regionima, pa čak i između organa koji su primili identične savete. U praksi, samo nekoliko zemalja ima formalnu inicijativu da krene prema integraciji zaštite životne sredine i razvoja, dok Nemačka i Holandija nemaju nikakve razvijene forme regionalne politike zaštite životne sredine" (Zdravković i Radukić, 2006, str. 47). U većini slučajeva, podsticaj za političku interakciju između sektora privrede i životne sredine potiče od inicijativa donosioca politike zaštite životne sredine, kao što su usvajanje novih planova o zaštiti životne sredine, novog zakonodavstva o zaštiti životne sredine i uspostavljanje ili razvoj centralnih administrativnih struktura u vezi sa zaštitom životne sredine.

U nekim slučajevima, održavanje i poboljšanje kvaliteta životne sredine je okarakterisano kao fundamentalna komponenta regionalne politike, posebno u programima smanjenja zagađenja urbanih i industrijskih oblasti. Poboljšanje uslova u životnoj sredini za privlačenje (i

zadržavanje) stranih kompanija i domaćih investicija je rezultiralo u uključivanju ovih uslova unutar programa razvoja u nizu zemalja. Smatra se da će se ovaj trend nastaviti u budućnosti, posebno u starijim industrijalizovanih regionima zemalja u tranziciji. Međutim, ovaj pristup »preduslov za razvoj« ima formu reaktivnog pristupa, jer postoji odgovornost za štetu u životnoj sredini koja je prouzrokovana finansijskom podrškom za razvoj koja je odobrena ranije. Nastanak zagađenja kao posledica negativnog uticaja na životnu sredinu, podrazumeva preduzimanje mera čišćenja koje se realizuju kroz konkretne programe. Čak potpuno pravolinijski pristup, koji bi poboljšao alokaciju budžetskih sredstava u cilju zaštite životne sredine i ciljevi koji su u osnovi mera ekonomske politike, fokusirajući se na unapređenje životne sredine bio bi dopuna uobičajenoj razvojnoj orijentaciji.

U nekim evropskim zemljama, planirani su mehanizmi koji omogućavaju subvencionisanje projekata kroz regionalnu politiku susretanjem regionalnog kriterijuma i kriterijuma zaštite životne sredine. Na primer, preferirani tretman za projekte koji unapređuju životnu sredinu i koriste procenu zaštite životne sredine na projektnom i strategijskom nivou. »Aktivna promocija projekata koji unapređuju kvalitet životne sredine se vrši u Grčkoj, gde se odobrava pomoć turističkim investicionim projektima samo u oblastima gde su ekološki kapaciteti prevaziđeni. Šire posmatrano, Austrija, Francuska, Grčka, Italija i Portugal daju prioritet projektima koji uključuju kontrolu zagađenja ili uštedu energije. Interesantno je da u Švajcarskoj, na granici sa teritorijom EU, prioritet za pomoć u planinskim oblastima imaju postrojenja odlaganja otpada, male fabrike koje koriste obnovljive izvore energije, a zatim transportna sredstva i fabrike za proizvodnju veštačkog snega. S obzirom na tehnološka poboljšanja, pomoć može biti odobrena projektima posebno povezanim sa razvojem čistih tehnologija koje ostvaruju uštede energije, kao što se desilo u Austriji i Belgiji sa tehnološkim inovacionim centrima uspostavljenim u nižim subvencionisanim regionima Austrije koji su se zatim specijalizovali za razvoj čistih tehnologija« (Clement i Bachtler, 2000, str. 30).

Tehnika procene uticaja na životnu sredinu predstavlja jedan praktični pokušaj da se integrišu faktori zaštite životne sredine u regionalnu politiku. Međutim, procena uticaja na životnu sredinu je ograničeni instrument, jer pomoću njega efekti po životnu sredinu se ne mogu u potpunosti evaluirati i pritom najveća pažnja se poklanja kratkoročnim efektima (Radukić i Petrović-Randelović, 2011). Dugoročni i indirektni efekti treba da budu procenjeni pomoću širih tehnika, kao što je strateška procena životne sredine, kao opšta metodologija koja uzima u obzir privredni razvoj. Ova strateška procena razmatra posledice niza akcija pre procesa planiranja, omogućava donosiocima odluka da izaberu najadekvatniju aktivnost zaštite životne sredine, kao i društveno-ekonomsku osnovu i vrši minimiziranje svih ostalih uticaja. U praksi, ova procena može imati nekoliko formi: na primer, sektorsku, fokusirajući se na transportne planove ili energetske politike; prostornu, procenjujući ekonomske programe ili razvojne planove postavljene na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou; ili indirektnu, procenjivanje inicijativa sa stanovišta zaštite životne sredine za programe istraživanja i razvoja ili planove za privatizaciju javnog sektora.

Strateška procena uticaja (SPU) prostornih planova na životnu sredinu predstavlja jedan od najznačajnijih instrumenata za donošenje odluka u kontekstu održivog razvoja. U razvijenim zemljama, a posebno u Evropi, SPU je nastala posle više od tri decenije iskustva sa procenama uticaja projekata na životnu sredinu, kao odgovor na ograničenja metodologije za analizu uticaja projekata/objekata kada je u pitanju životna sredina i njegove implikacije na sveukupni održivi razvoj. Postoji značajno iskustvo u primeni strateške procene u zemljama EU, ali i u zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope (Češka, Slovačka, Bugarska i druge). Strateška procena uticaja planova i programa na životnu sredinu institucionalizovana je u

Evropskoj uniji sa Direktivom 2001/42/EC, koja je kod nas transponovana u vidu zakona o SPU, koji je donet 2004. godine zajedno sa setom zakona o zaštiti životne sredine. Iako u Srbiji imamo iskustvo više od jedne decenije u istraživanju i primeni analize uticaja objekata na životnu sredinu, izvesno je da u ovoj oblasti zaostajemo za razvijenijim zemljama Evrope.

## 4 Zaključak

U poslednje vreme se efektivno povećala briga za zaštitu životne sredine u svetskim okvirima što je uticalo na stanovišta i aktivnosti javnog i privatnog sektora. Inicijativa je potekla 1980-ih godina, razvila se tokom 1990-ih sa sofisticiranim formama sinteze faktora životne sredine i političkim inicijativama, kao i sa pojavom i usvajanjem tehnološke modernizacije uz uvažavanje ekološke strane stvorena je direktna međuzavisna veza između privrednog razvoja i životne sredine.

Regionalizam kao nov model teritorijalnog upravljanja unapređuje koordinaciju i kooperaciju i podrazumeva strateško razmišljanje prilikom planiranja i implementacije regionalnog razvoja. Sve regionalne i lokalne aktivnosti proklamuju težnju ka održivom razvoju, integrišući dimenziju zaštite životne sredine u sve politike i programe. Međutim, postoje mnoge koristi od regionalne saradnje na pitanjima zaštite životne sredine, ali se javlja i niz problema. Ipak, pored mnogih debata i kontroverzi o suštini i posledicama regionalne integracije, regionalni pristup rešavanju problema zaštite životne sredine nudi mnoge prednosti nad izolovanim nacionalnim pristupima.

Unutar institucija EU, jasni su elementi proaktivnog pristupa Evropske komisije prema zaštiti životne sredine u različitim programima i politici zaštite životne sredine i u donošenju ekonomsko-razvojnih strategija. Fondovi EU su bili instrument u promovisanju politika održivog razvoja uključujući strateško planiranje, kooperaciju, monitoring i evaluaciju, kao i brigu za životnu sredinu. Iako je učinjen jasan progres u integraciji, u nekim slučajevima postoji samo retorika o održivom razvoju na nivou strateških ciljeva praćena neznatnim aktivnostima unutar specifičnih prioriteta ili mera. Ovakav rezultat se posebno pripisuje različitim faktorima, ali i institucionalnim ograničenjima i tradicionalno slaboj poziciji politike zaštite životne sredine u odnosu na ekonomsku, industrijsku ili socijalnu politiku na nivou EU i država članica.

Međutim, u perspektivi se očekuju pozitivni rezultati na ovom planu. Agendom "Evropa 2020" je obuhvaćeno širenje teritorije EU i racionalizacija fondova smanjujući broj ciljeva i težeći većoj finansijskoj efikasnosti. Sakupljaju se informacije o uticaju programa na životnu sredinu da bi se taj uticaj izmerio i da bi se eliminisalo njihovo negativno dejstvo. Takođe, programi regionalnog razvoja na nivou EU su integrisali zaštitu životne sredine. Počelo se sa planiranjem novih oblika mera u državama članicama koji razmatraju razvoj na nacionalnom i regionalnom nivou ispitujući međuzavisnosti regionalnih područja, kao i lokalnu pomoć određenim oblastima (Petrović-Randelović i Radukić, 2011).

## LITERATURA

1. Clement, K., Bachtler, J. (2000). European Union perspectives on the integration of environmental protection and economic development. U: Integrating environment and economy: strategies for local and regional government. London: Routledge.

2. Commission of the European Communities (2005). Strategic objectives 2005-2009 - Europe 2010: A partnership for European renewal: Prosperity, Solidarity and Security, Brussels.
3. Đorđević, B. (1999). Politika održivog razvoja. Zbornik radova: privreda i životna sredina - ekonomska i ekološka međuzavisnost. Niš: Fakultet zaštite na radu.
4. Jovanović, S., Radukić, S., Petrović-Randelović, M. (2011). Teorijski i institucionalni okvir održivog razvoja. Niš: Ekonomski fakultet.
5. Petrović-Randelović, M., Radukić, S. (2011). A New approach to integration of environmental issues in the decision making process for the purpose of achieving sustainable development. In: Krstić, B. (ed.). Thematic collection of papers of international significance: Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences in the process of European integration of Serbia. Niš: University of Niš, Faculty of Economics, str. 119-139.
6. Radukić, S., Petrović-Randelović, M. (2011). Expanding the scope of environmental impact assessment in Europe and case of Serbia. In: Spasić, D., Stanković, Lj. (eds.), Proceedings of the International Scientific Conference: problems of competitiveness of contemporary economies. Niš: University of Niš, Faculty of Economics, str.. 29-44
7. Zdravković, D., Radukić, S. (2006). Nacionalni sistem održivog razvoja i zaštite životne sredine u procesu pridruživanja Evropskoj uniji. Niš: Pelikan print.

## Prepoznavanje dejavnikov uspešnosti zaposlenih kot vsakdanja potreba

UDK 331.101.6+331.4

**KLJUČNE BESEDE:** organizacije, uspešnost, zaposleni  
**POVZETEK** - V prispevku so obravnavani dejavniki, ki vplivajo na uspešno delo zaposlenih. V organizacijah se izkazujejo predvsem v oblikovanju izdelkov, opravljanju storitev in v ustvarjanju delovnih okolij, ki spodbujajo produktivnost. Z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ugotovimo notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost. V tem smislu se morajo organizacije osredotočiti predvsem na poslovne modele, ki prinašajo dobičkonosnost, usmerjenost v kupce/stranke, nadzor stroškov in upravljanje z zaposlenimi. Prav od zaposlenih, ki so ključni element organizacije, je večinoma odvisen njen celotni uspeh ali neuspeh. Zato je za organizacijo zelo pomembno prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh. Ukvarjanje z dejavniki, ki vplivajo na uspešno delo zaposlenih, organizaciji koristi: prinaša razvoj izdelkov, rast uporabnosti ali izboljšav, večja se varnost in učinkovitost delavcev ter interakcije delavcev z izdelki in okoljem. Skratka, razvoj organizacije posledaj temelji na znanju in inovacijah zaposlenih in s tem doživlja razvoj tudi gospodarstvo. To pa spada med prednostna področja Strategije Evrope 2020.

UDC 331.101.6+331.4

**KEY WORDS:** success factors, recognition of the key factors, employees

**ABSTRACT** - In the paper, we will discuss factors that affect the successful work of employees. In organisations, the factors are presented mainly in the design of products, in the provision of services and also in the creation of work environments that promote productivity. Through the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, we determine the internal and external factors that affect performance. In this context, organisations must focus primarily on business models that deliver profitability, orientate on customers/clients, control costs and manage employees. Employees, who are a key element of the organisation, are also most accountable on its overall success or failure. Therefore, it is very important for the organisation to identify key factors that influence the success. Dealing with the factors that affect the successful work of employees benefit the organisation in product development, increased usability enhancements, improved safety and the efficiency of workers, as well as increased workers interactions with the products and the environment. In short, it brings development based on knowledge and innovations of employees and by that on the development of the economy, which is included in the priority areas of Europe 2020.

### 1 Uvod

Namen poslovanja organizacij je doseganje rezultatov. Definiranje rezultatov določa strategija lastnikov organizacije, pomembnost in tveganja, ki so odvisna od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje in na uspeh. Za vsako organizacijo posebej je pomembno prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha, ki pa niso nujno enaki v vsaki organizaciji. Iskani so vplivi in načini za doseganje uspeha, ki izhajajo predvsem iz zaposlenih, iz njihove inovativnosti, kakovosti, pametnih taktik trženja, iz edinstvenih ponudb izdelkov in storitev, dobrega medsebojnega sodelovanja, pa tudi iz uporabe tehnologije. Ljudje so nedvomno ključni dejavnik sleherne organizacije. Uspeh ali neuspeh organizacije je odvisen od delovne uspešnosti zaposlenih oziroma njihovega zadovoljstva, produktivnosti ter ohranjanja njihovih zmogljivosti.

Evropska unija je marca 2013, po pretekli Lizbonski strategiji, sprejela novo krovno strategijo za rast in delovna mesta, »Evropo 2020«, ki predstavlja ambiciozno in celovito strategijo za izhod držav članic iz gospodarske krize, zagotovitev makroekonomske stabilnosti in vzpostavitev strukturnih reform. V strategiji so predstavljene prioritete za Evropo - pametna, trajnostna in vključujoča rast s petimi glavnimi cilji: zaposlovanje, raziskave, razvoj in inovacije, podnebne spremembe in energija, revščina in socialna izključenost ter izobraževanje. Pomembno pri tem je, da se cilji ne delijo, temveč medsebojno povezujejo in dopolnjujejo z raznovrstnimi dejavniki, ki vodijo do glavnih ciljev. Le-ti so, na primer: boljša



izobrazba, večja zaposljivost in manj revščine, več raziskav in inovacij v gospodarstvu. Vse to skupaj z učinkovitejšimi viri pomeni večjo konkurenčnost in nova delovna mesta. Naložbe v čistejše tehnologije pa so del boja proti podnebnim spremembam ter ustvarjajo nova podjetja in delovna mesta, itd. Na tej ravni želi Evropa spremljati uspeh in meriti napredek. Zato je v zvezi s tem smiselno preučevati dejavnike, ki vplivajo na uspešnost.

## **2 Metodologija**

Raziskava je izvedena kot empirično – eksplikativna oziroma kavzalna metoda. Namen prispevka je prikazati različne dejavnike uspešnosti zaposlenih, ki ustrezajo ciljem strategije Evropa 2020. Problem raziskave je vezan na lastno spoznavanje pogledov na uspešnost zaposlenih z vidika njihovih nadrejenih. Predpostavka raziskovalnega vprašanja je, da posamezni dejavniki uspešnosti različno vplivajo na zaposlene.

Analiza je zasnovana na preučevanju modelov z dejavniki uspešnosti v organizacijah v preteklih dvajsetih letih, ki jih na podlagi deskriptivne in funkcionalne analize, analize dejavnikov Evropa 2020, predstavljamo z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT).

## **3 Prepoznavanje dejavnikov uspešnosti zaposlenih kot vsakdanja potreba**

### *3.1 Zakaj prepoznavati dejavnike, ki vplivajo na uspešno delo zaposlenih?*

V praksi uspeh ali neuspeh organizacije prikazujejo s finančnimi kazalci, ki so prvotno povezani s cilji, vizijo in s strategijo. Na tej osnovi organizacija določi ključne dejavnike uspešnosti in spremlja ter analizira učinkovitost delovanja. O svojem poslovanju lahko danes organizacije izračunajo skoraj vse, vendar za prikaz uspeha zadostuje že nekaj reprezentančnih kazalcev in kazalnikov, ki nam dajo zanesljivo sliko o poslovanju. Prva med njimi sta dobičkonosnost kapitala in sredstev, učinkovitost pa je razmerje med proizvodnjo in stroški.

Kazalci so koristni, ker podajajo spoznanja in informacije o preteklih, in aktualnih situacijah. Uporabimo jih lahko za primerjavo dogodkov, prikaz rasti ali upada in so v pomoč pri upravljanju ter nadaljnem odločanju. Za doseganje Strategije Evrope 2020 pa pogrešamo še ocene in predvidevanja nadaljnjih razvojnih tokov, ki omogočajo zgodnje odkrivanje priložnosti in nevarnosti za organizacije. Pri odkrivanju priložnosti za organizacijo je dobro poudariti svoje konkurenčne prednosti in vedeti kaj je tisto, kar ti prinaša uspeh. V prihodnje bo treba poleg sedanjega prikazovanja uspešnosti s finančnimi kazalci razmisliti še o aktivnem in vsakodnevnem proučevanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost.

V članku je nakazana možnost uporabe modelov, ki vključujejo poleg finančnih tudi druge dejavnike. Eden ključnih dejavnikov pri tem so ljudje, njihove odzive je običajno težko predvideti in izmeriti, lahko pa jih z vedenjem o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo delo, usmerjamo k doseganju uspehov.

### *3.2 Izhodišča za proučevanje dejavnikov*

Izhodišče proučevanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, so lahko različne že obstoječe strukture (modeli, procesi, sheme, cikli, mreže), ki so bile skozi zgodovino prvotno namenjene finančnemu merjenju uspešnosti v organizacijah in za obvladovanje stroškov. Kasneje se je njihova uporaba razširila še na razumevanje odnosov med intelektualnim in

finančnim kapitalom, na zavedanje o pomenu kakovosti kot ključu do konkurenčnosti in na razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešno delo zaposlenih.

Organizacije se morajo same po lastni presoji osredotočiti predvsem na tiste poslovne modele, ki prinašajo dobičkonosnost, se usmerjati h kupcem/strankam, v nadzor stroškov in upravljanje z zaposlenimi. Prav od zaposlenih, ki so ključni element organizacije, je največkrat odvisen njen celotni uspeh ali neuspeh. Pomembno pri tem je, da postane prepoznavanje dejavnikov uspešnosti zaposlenih vsakdanja rutina.

Slika 1: Izhodišča za proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost

Avtorji	Leto	Preučevana shema in preučevanje dejavnikov
Lynch in Cross	1991	<b>Performance Pyramid - Piramida uspešnosti:</b> Sistem ravnanja učinkovitosti in uspešnosti skozi cilje in prikaz s kazalci in kazalniki.
Kaplan in Norton	1992	<b>The Balanced Scorecard – Uravnoreženi sistemi kazalnikov:</b> Vidik skozi vizijo in strategijo glede na kupce, finance, notranje poslovne procese ter vidik učenja in rasti.
Epstein in Westbrook	1993	<b>Action Profit Linkage Model – Model povezav med aktivnostmi in dobičkom:</b> Od celovite strategije k poslovni aktivnosti, k izdelkom in storitvam, k odzivom kupcev, ekonomskemu učinku do ROE.
Edvinsson in Malone	1997	<b>Skandia Navigator – Model za analizo neopredmetenih sredstev:</b> Konceptualno razumevanje odnosov med intelektualnim in finančnim kapitalom pri določanju tržne vrednosti organizacije.
Atkinson et al.	1997	<b>Stakeholder Scorecard – Kazalniki deležnikov:</b> Skozi vizijo in strategijo prikaz merjenja uspešnosti glede na deležnike organizacije, kot so kupci, javnost, lastniki in zaposleni.
Lipičnik	1998	<b>Uspešni model ravnanja z ljudmi pri delu:</b> Nova merila uspešnosti: sposobnost zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne.
Nickols	1999	<b>Accountability Scorecard – Kazalniki ravnateljstva:</b> Prispevki in spodbude podjetij glede ravnateljstva, zaposlenih, kupcev in dobaviteljev.
Deming	2000	<b>PDCA cycle – Plan, Do, Check, Act – Načrtuj, izvajaj, preverjaj, ukrepaj:</b> Neprekinjen proces, ki preko planiranja, izvedbe in preverjanja privede do spoznanj, ki sprožijo ukrepe oziroma nov krog za še boljše, bolj kakovostne nadaljnje izvedbe.
®EFQM model odličnosti	2003	<b>Priznanje RS za poslovno odličnost:</b> Razmerje med dejavniki in rezultati, ki so ključni poslovni dosežki, za kar so potrebni uspešno voditeljstvo zaposlenih, primerna politika in strategija ter partnerstva in viri.
Jones in Lockwood	2002	<b>Model for analysing employee performance - Model za analizo uspešnosti zaposlenih:</b> Začne se s pričakovanji zaposlenega v organizaciji glede na motivacijske vrednote zaposlenega in cilje organizacije.
Dimovski et al.	2005	<b>Mreža interaktivnih dejavnikov v učeči se organizaciji:</b> Sprememba okolja in uvedba koncepta učeče se organizacije.
Nikson	2006	<b>Model iIP – Investing in People - Model vlaganja v ljudi:</b> Skozi tri faze in deset dejavnikov predstavi načine vlaganja v ljudi za izboljševanje uspešnosti.
Svetlik et al.	2009	<b>Enostaven model uspešnosti zaposlenih:</b> Za doseganje uspeha oziroma cilja so potrebni uravnoreženi dejavniki: zmoglosti, motivacija in pogoji za opravljanje dela.
Cardy in Leonard	2011	<b>Performance Management Process - Proces uspešnosti menedžmenta:</b> Diagnoza za reševanja težav z učinkovitostjo, vrednotenje in ocena pravičnega in poštenega delovanja, pomembnost in ukvarjanje s povratnimi informacijami ter koraki za izboljšanje uspešnosti.
Hiiemäe	2012	<b>Employee's performance management process - Proces uspešnega upravljanja zaposlenih:</b> Pri merjenju uspešnosti zaposlenih je pomembno poleg numeričnih meritev upoštevati tudi nefinančne dejavnike.
Kramar in Syed	2012	<b>Performance management cycle - Cikel obvladovanja uspešnosti:</b> Nuja za uspešno delo je: redno ocenjevanje dosežkov, načrtovanje dela, določitev pričakovanj, nenehno spremljanje uspešnosti, razvijanje sposobnosti zaposlenih za opravljanje dela in nagrajevanje zaposlenih.

Vir: McNair (1990), Edvinsson in Malone (1997), Atkinson et. al. (1997), Lipičnik (1989), Nickols (2000), Kaplan in Norton (2000), Deming (2000), ®EFQM (2013), Jones in Lockwood (2002), Dimovski et al. (2005), Nikson (2007), Svetlik et al. (2009), Cardy in Leonard (2011), Hiiemäe (2012), Kramar in Syed (2012).

### 3.3 SWOT analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih

Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, izhajajo iz ljudi in okolja, v katerem se zaposleni nahajajo. Po SWOT analizi jih opredelimo na notranje in zunanje ter v okviru te opredelitve iščemo tiste dejavnike, ki so zaposlenim in organizaciji v pomoč in se izogibamo škodljivim vplivom. Prepoznavanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, lahko pomaga menedžerjem razumeti, za kaj so zaposleni pripravljeni delati, za kaj so motivirani in kaj prinaša uspeh.

Slika 2: SWOT analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih

		<b>Prednosti in priložnosti</b>	<b>Pomanjkljivosti in slabosti</b>
<b>Notranji dejavniki</b>	<b>STRENGTHS - PREDNOSTI</b>	<p><b>Dejavniki, vezani na osebnostne lastnosti in strokovni razvoj zaposlenih:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osebnostne lastnosti - modrost, talent, znanje, izkušnje, ...</li> <li>Obvladovanje kompetenc</li> <li>Skrb za kariero</li> <li>Motivacija, zavzetost, ideje, inovativnost, zanimanje za delo, ...</li> </ul> <p><b>Dejavniki, vezani na sporazumevanje in sodelovanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacija zaposlenih</li> <li>Vključevanje v timsko delo</li> <li>Uporaba učinkovitih informacij potrebnih za uspešno delo</li> <li>Zagotavljanje povratnih informacij</li> </ul> <p><b>Dejavniki, vezani na materialne in nematerialne nagrade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plače zaposlenih</li> <li>Dodatne denarne spodbude</li> <li>Druge dodatne ugodnosti in nagrade</li> </ul>	<p><b>Dejavniki vezani na poznavanje ciljev, vizije in poslanstva organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne vključevanje zaposlenih v vizijo in strategijo</li> <li>Ne vključevanje zaposlenih v oblikovanje ciljev organizacije</li> <li>Ne poznavanje strukture organizacije</li> <li>Ne spoštovanje vrednot, prepričanj in stališč</li> <li>Negativna notranja kultura in klima</li> <li>Ne poznavanje vlog zaposlenih</li> <li>Ne poznavanje kvalifikacij zaposlenih</li> <li>Brez sistemizacije delovnih mest</li> </ul> <p><b>Dejavniki, vezani na spremljanje, merjenje, vrednotenje in diagnosticiranje kakovosti dela zaposlenih:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ni spremljanja, kontrole in nadzora dela zaposlenih, zato tudi ni samokontrole</li> <li>Ni merjenja učinkovitosti, uspešnosti in sposobnosti zaposlenih</li> <li>Ni ocenjevanja dela in rezultatov zaposlenih</li> <li>Ni diagnosticiranja kakovosti dela zaposlenih</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITIES - PRILOŽNOSTI</b>	<p><b>Dejavniki, vezani na razvijanje uspešne delovne sile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Izobraževanje</li> <li>Neprestano učenje</li> <li>Usposabljanje za vsako delovno mesto</li> <li>Izpopolnjevanje in razvoj zaposlenih</li> <li>Vključevanje v delo</li> <li>Sodelovanje pri odločanju</li> <li>Opolnomočenje zaposlenih</li> </ul>	<p><b>THREATS - NEVARNOSTI</b></p> <p><b>Dejavniki, vezani na pripadnost zaposlenih organizaciji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ni skrbi in odgovornosti za nabavo in porabo virov</li> <li>Ni skrbi za varnost in zdravje</li> <li>Slabo delovno okolje,</li> <li>Ni opredeljenih procesov in integracije</li> <li>Slaba tehnično-tehnološka podpora</li> <li>Ni podpore v kreativnosti in v inovativnosti ter tudi ne v raziskavah in razvoju</li> </ul> <p><b>Socialni dejavniki:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Družinsko življenje pretirano vpliva na delo zaposlenih</li> <li>Sindikati se prepogosto vključujejo v delovne pravice zaposlenih</li> <li>Razna združenja delavcev in delodajalcev opominjajo na pravice delavcev</li> </ul>
<b>Zunanji dejavniki</b>			

Vir: Lastna izdelava.

Notranji dejavniki so tisti, ki so neposredno posledica dejanj zaposlenih in organizacije ter so najpogosteje povezani z uspešnostjo. To so prednosti in slabosti, ki izhajajo iz zaposlenega in tudi iz organizacije. Menedžment jih mora še posebej skrbno proučevati da razume, kako

delujejo na zaposlene. Notranje dejavnike je treba imeti pod nadzorom, z njimi pa upravljati tako, da stvari izboljšamo ali pa dejanja pozitivno usmerjamo.

Med prednosti vključujemo tiste dejavnike uspešnosti zaposlenih, ki dajejo poslovno konkurenčno prednost organizaciji. To so vse značilnosti zaposlenih, s katerimi lahko dosežejo uspeh in zadovoljstvo ter so z njimi konkurenčni.

Med slabosti štejemo vsako notranjo pomanjkljivost, ki slabi organizacijo. Od zaposlenih se pričakuje, da se sami analizirajo glede postavljenih ciljev, opravljajo samokontrole in opredelijo svoje pomanjkljivosti oziroma slabosti ter jih skušajo sproti odpravljati.

Vsi notranji dejavniki so v tesni povezavi z zunanjimi dejavniki. Le-e je treba spremljati, prepoznavati in se z njimi seznanjati, ker nudijo zaposlenim in organizaciji priložnosti, ki jih lahko izkoristijo z uporabo svojih notranjih moči.

Zaposleni si sami ustvarjajo svoje priložnosti s tem, ko skrbijo za lastno konkurenčnost. Za strokovno rast je potrebno neprestano učenje. Poklicno kondicijo lahko zaposleni ohranjajo z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem, izpopolnjevanjem, branjem strokovnega tiska, sodelovanjem na seminarjih in strokovnih delavnicah. Nujno je, da ima zaposleni določeno stopnjo neodvisnosti in sposobnost, da opravi svoje delo brez stalnega nadzora in svetovanja. Zaželena je njegova samozavest in predanost.

Med nevarnosti štejemo pomanjkanje navdušenja, idej, inovativnosti. Nevarnost so tudi zaposleni, ki niso ne odločni ne pošteni, nesreče pri delu, izguba dela, ... Organizacija, ki ne obvladuje pasivnosti zaposlenih, bo prej ko slej propadla. Za izogibnevarnostim je nujno, da menedžment obvladuje tveganja. Preskrbeti mora vse možne vire, podatke in raziskave ter nuditi podporo za zmanjšanje tveganj.

## **4 Zaključek**

Organizacije, ki se zanimajo za zaposlene, za proizvodnjo in zagotavljanje visoko kakovostnih izdelkov ter storitev, se zavedajo, da so zaposleni pri opravljanju dela pod vplivom različnih dejavnikov, notranjih in zunanjih. Z upravljanjem dejavnikov je moč vplivati na vedenje zaposlenih. Organizacijsko vedenje je posledica dejavnikov, ki vplivajo na odzive zaposlenih na svoje delo, na vodstvo, medsebojne odnose, stranke, kupce, ... Realno gledano so situacije v organizacijah različne in s tem tudi vedenje zaposlenih, ki je močno povezano z njihovim zadovoljstvom ter posledično z njihovo učinkovitostjo.

Za razumevanje potreb in pričakovanj organizacij in zaposlenih je treba vzpostaviti medsebojno ravnovesje predvsem s prilagajanjem in upoštevanjem dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih. Pri tem je pomembno, da odpravimo slabosti, prednosti pa ohranimo in izkoristimo. Priložnosti je treba zgrabiti in se izogniti nevarnostim.

Vsakodnevno ukvarjanje z dejavniki, ki vplivajo na uspešno delo zaposlenih, pomeni za organizacijo novi razvoj izdelkov, rast uporabnosti ali izboljšav, večjovarnost in učinkovitost delavcev ter več interakcij delavcev z izdelki in okoljem. Ves tanapredetekmelji na znanju in inovacijah zaposlenih in s tem pomeni tudi razvoj gospodarstva, kar spada med prednostna področja Strategije Evrope 2020.

## LITERATURA

1. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. Cambridge: Sloan Management Review, str. 25-37.
2. Cardy, R., Leonard, B. (2011). Performance management: concepts, skills, and exercises. New York: Sharpe.
3. Deming, W. E. (2000). Out of the crisis. Cambridge: MIT Press.
4. Dimovski, V. et al. (2005). Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV založba.
5. Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997). Intellectual capital. London: Piatkus.
6. EFQM. (2013). Pregled modela odličnosti EFQM. Spletna stran: [http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Pregled\\_modela\\_EFQM\\_2013-zv.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf) [Citirino 25. 2. 2014 ob 17.05 uri].
7. Evropska komisija (2014). Cilji strategije Evropa 2020. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_sl.htm). [Citirano 9. 2. 2014 ob 12.50 uri].
8. Jones, P., Lockwood, A. (2002). The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management. London: Continuum.
9. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). The balanced scorecard - Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Kramar, R., Syed, J. (2012). Human resource management in a global context: A critical approach. New York: Palgrave MacMillan.
11. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. McNair, C. J. et al. (1990). Do financial and non-financial measures have to agree? Management Accounting, 72, št. 5, str. 28-36.
13. Nickols, F. W. (2000). Evaluating training: there is no »cookbook« approach. In Woods, J. in Cortada, J. (Eds.). The 2001 ASTD training & performance earbook. New York, NY: McGraw-Hill, str. 322-333.
14. Nickson, D. (2007). Human resource management for the hospitality and tourism industries. Burlington, USA: Elsevier.
15. Svetlik, I. et al. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## Projektni menedžment na področju skrbi za duševno zdravje

UDK 616.89:364-783.4

**KLJUČNE BESEDE:** depresija, skupnostna skrb, promocija zdravja, duševno zdravje, izobraževanje

**POVZETEK** - Področje skrbi za duševno zdravje je aktualno tudi z vidika projektnega menedžmenta, saj se v času gospodarske krize pojavlja problem financiranja dejavnosti za promocijo in vzdrževanje duševnega zdravja ter za kakovostno obravnavo oseb z motnjo v duševnem zdravju. Da bi zagotovili visoko stopnjo inovativnosti v prizadevanjih za izvedbo celotnega projektnega cikla, se pojavlja vprašanje o potekajočih in izvedenih projektih na področju duševnega zdravja, še posebej o projektih, povezanih z depresijo. Za namen izbora primernih projektov, ki potekajo v Sloveniji ali v tujini, je bila izbrana metoda analize vsebine objav v obliki poročil ali znanstvenih prispevkov o projektih s področja duševnega zdravja, povezanih z depresijo. V vzorec so bile vključene objave, dostopne preko svetovnega spleta in mednarodnih baz podatkov, na podlagi izbranih ključnih besed in njihovih kombinacij. Z analizo vsebine izbranih objav smo dobili shematski vpogled v strukturo, namen, vsebino, dosežene rezultate in omejitve projektov, ter podatke o tem, kdo so bili njihovi avtorji in financerji. Področje duševnega zdravja je aktualna tematika v okviru projektnega menedžmenta. Ugotovitve raziskave je možno vključiti v projektni cikel, ki bi bil izvedljiv v lokalno primerljivih okoljih.

UDC 616.89:364-783.4

**KEY WORDS:** depression, community care, health care promotion, education

**ABSTRACT** - The field of mental health care is topical from the project management viewpoint, as the times of the economic crisis give rise to problems of financing activities to promote and maintain mental health, as well as providing quality treatment for persons with mental health disorders. With a view to ensuring a high level of innovation in efforts to carry out the entire project cycle, the question of current and finished projects in the field of mental health arises, particularly of projects linked to depression. In order to select relevant projects underway in Slovenia and abroad, the chosen method was analysing the content of publications in the form of reports or scientific publications, presentations of projects in the field of mental health, which were linked to depression. The sample included publications accessible on the Internet and in international databases based on selected keywords and their combinations. Based on the content analysis of selected publications, a schematic insight into the structure, purpose, content, achieved results and project limitations was obtained, including the names of authors and sponsors. The area of mental health is topical within the framework of project management. The findings of the research may be integrated into the project cycle, which can be realised in locally comparable environments.

### 1 Uvod

Skrb za duševno zdravje je eden od strateških ciljev politike Evropske unije, saj »ni zdravja brez duševnega zdravja« (Ki moon, 2010). Pojav motnje v duševnem zdravju je sicer hud osebni problem, saj različne možne kombinacije bolezensko spremenjenega mišljenja, čustvovanja, zaznavanja, motenega obnašanja in prizadetosti spoznavanja ter spomina (Dernovšek et al., 2007) zelo vplivajo na vsakdanje življenje posameznika in njegovih najbližjih, posledice opisanih motenj v delovanju posameznika pa imajo tudi družbene razsežnosti. Gre za velik javnozdravstveni problem, saj so motnje v duševnem zdravju zelo razširjene, na njihov začetek in potek vplivajo družbene razmere, predstavljajo velik delež umrljivosti prebivalstva, negativno vplivajo na potomstvo, z njimi so povezani posredni ali neposredni stroški in je nanje mogoče vplivati z javnozdravstvenimi ukrepi. Številni dokumenti kot Deklaracija in akcijski načrt za področje duševnega zdravja v Evropi (2005), Zelena knjiga za izboljšanje duševnega zdravja (2005), Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje (2008), Resolucija za duševno zdravje (2009) in Evropski plan za duševno zdravje (2013) z zastavljenimi smernicami in cilji usmerjajo države Evropske unije k ukrepanju, vendar države članice sledijo zastavljenim usmeritvam na različne načine. V okviru nacionalne politike držav članic Evropske unije se dokumenti za razvoj skrbi na področju duševnega zdravja v nekaterih državah sprejemajo nacionalno (Finska) v drugih regionalno (Avstrija), lahko so del celovite zdravstvene politike (Danska), ali predstavljajo samostojno a hkrati integrirano področje (Slovenija).

V Sloveniji je bil leta 2008 sprejet Zakon o duševnem zdravju, ki določa sistem zdravstvene in socialno varstvene skrbi na področju duševnega zdravja, nosilce dejavnosti in pravice oseb med zdravljenjem. V Resoluciji o nacionalnem programu duševnega zdravja (2014) je skrb za duševno zdravje opredeljena kot širok koncept, ki vključuje skrb tako za duševno zdravje kot ob pojavu motnje v duševnem zdravju. Šprah, Novak in Dernovšek (2011) v elaboratu Ocena tveganj za razvoj težav v duševnem zdravju prebivalcev Republike Slovenije povzemajo, da številne klinične in epidemiološke študije kažejo, da so s pojavom težav v duševnem zdravju pomembno povezani in soodvisni tudi nekateri socio-demografski, ekonomski in zdravstveni dejavniki, ki so prisotni v ožjem (družinskem, poklicnem) in širšem (kraj, regija bivanja) družbenem okolju. Na podlagi teh pomembnih dejstev pa v Resoluciji nacionalnega programa za duševno zdravje (2014) poudarjajo, da ukrepanje za izboljšanje obstoječega stanja, kot je navedeno, zagotovo »ni le stvar zdravstvenega sektorja, ampak vseh sektorjev in politik (str. 6)«. Pri tem so kot prednostna področja za delovanje vseh akterjev v podporni mreži za duševno zdravje opredeljena štiri področja: - promocija duševnega zdravja, - diagnostika, zdravljenje, rehabilitacija in socialna ponovna vključitev v družbo, - preprečevanje samomorilnega vedenja, - boj proti stigmati in socialni izključenosti.

Ob obstoječi politiki in gospodarskem stanju v državi je treba za izvedbo celega spektra ciljno usmerjenih programov in storitev, dokazovanja njihove učinkovitosti ter razvijanja novih programov in storitev pridobiti dodatna finančna sredstva. Pojavlja pa se vprašanje, kako naj »začetniki« pristopijo k črpanju evropskih sredstev neposredno ali posredno preko različnih javnih razpisov in razpisovalcev v Sloveniji, da pri tem uspeh ne bo izostal.

#### *Sozvočje znanstveno raziskovalnega in projektnega pristopa za »dober projekt«*

Pri definiranju predmeta proučevanja ugotovljamo, da se lahko pojem projekt uporablja v različnih pomenskih kontekstih: projektno delo, projektna naloga, projekt kot sklop izvajanih aktivnosti itd. Flander (2004) sicer projekte definira kot obliko določenih konkretnih nalog, ki so načrtovane in se izvajajo določeno časovno obdobje. Njihov cilj je oblikovati in ustvariti produkt ali neki drug opredeljiv rezultat v okviru omejenih finančnih sredstev, ki so na voljo za projekt. Po njegovem so projekti uspešni le, kadar ljudje, ki jih snujejo, razumejo potrebe in probleme, ki se jih je treba lotiti, in imajo vizijo. Pomembni dejavniki pri oblikovanju projekta so čas (za porajanje in oblikovanje idej, planiranje projekta in pisanje prijave, poročanje in morebitne spremljevalne aktivnosti), viri in sredstva (denar in znanje sodelujočih), namen in cilji (rezultati projekta, notranja delitev nalog v projektu, cilji in pravila razpisa). Podobno je opredeljeno tudi v »Scope training project management workbook«.

V okviru izobraževalnih inštitucij je treba razmisliti, ali je znanstvenoraziskovalni pristop tista pomembna prednost v primerjavi z neposrednimi izvajalskimi organizacijami v okolju ali morda le pot učenja priprave projektov. Znanstveno raziskovalni pristop je namreč osnova raziskovanja vsakega visokošolskega učitelja. Raziskovalno delo, ki temelji na raziskovalnem pristopu in raziskovalnih metodah, je tudi del profesionalnega dela vseh strokovnih delavcev, ki delujejo na katerem koli področju poklicnega delovanja. Znanstvena metoda kot osnova znanstvenega raziskovanja je sicer način, s katerim pridemo do resničnega znanstvenega spoznanja, ki je kot »kaleče seme«, ki za rast in razvoj potrebuje projektno financiranje. Raziskovalno delo, kot navaja Flere (2000), vključuje elemente predhodnega znanja in izkušenj o raziskovanju in znanstvenikovih predhodnih delovnih izkušenj, postopek znanstvenega raziskovanja v katerem so določene faze, ki jih mora preseči, ter raziskovalne instrumente kot sredstva, ki jih uporablja pri svojem raziskovalnem delu. V tabeli 1 je prikazana primerjava postopka znanstvenega spoznanja in postopka priprave projekta.



*Tabela 1: Primerjava postopkov znanstvenega spoznanja in priprave projekta po fazah*

<i>Postopek znanstvenega spoznanja po Flere (2000)</i>	<i>Postopek priprave projekta po Flander (2004)</i>
Definiranje problema, predmeta raziskave	Identifikacija projektne ideje, razpisa
Operacionalizacija	Definiranje izhodišč za pripravo projekta Oblikovanje projektnih partnerstev
Zastavljanje znanstvene hipoteze	Načrtovanje projektnega predloga
Zbiranje podatkov	Oblikovanje ciljev projekta
Obdelava podatkov	Oblikovanje aktivnosti in rezultatov projekta
Interpretacija podatkov	Kazalniki projekta, predpostavke in tveganja
Znanstvena razlaga	Prijava na razpis
Objava podatkov	Izvajanje projekta

*Vir:* Lasten vir.

Na podlagi primerjave postopkov je možno prepoznati podobno sosledje faz, ki pa se terminološko in tudi vsebinsko razlikujejo. Potreba po znanstvenem raziskovanju je sicer lahko eden izmed razlogov za formiranje prijave in kandidiranje za projektna sredstva. Drugi razlog kandidiranja pa izhaja iz potrebe po pridobitvi financiranja za izvajanje programov, storitev, za katere je že bilo dokazano, da so učinkoviti, in bodo le tako lahko brezplačni za udeležence. Velja, da je postopek znanstvenega spoznanja lahko projekt, in da je proces priprave projekta pravzaprav znanstveno raziskovalni postopek. Logično sosledje pripravljane faze priprave na projekt, če se upošteva izhodišča obeh pristopov, bi tako lahko bilo: 1. Pregledna znanstvena študija izbranega problemskega področja in problemske situacije (izhodiščna projektna ideja), 2. Pregledna znanstvena študija že izvedenih, potekajočih in (pripravljajočih) projektov, 3. Pregledna znanstvena študija obstoječe literature in pravnih virov izbranega področja in sorodnih področij 4. Izoblikovanje projektne ideje na podlagi lastnih izkušenj in znanstvenih dokazov ter oblikovanje znanstvene hipoteze. Sledi definiranje ciljev in strateški pomen projekta, vključenih metod in rezultatov projekta.

Z namenom zagotovitve visoke stopnje inovativnosti v prizadevanjih za izvedbo celotnega projektne cikla od ideje do uspešne realizacije, se pojavlja vprašanje o vsebini in financerjih izvedenih in potekajočih projektov na področju duševnega zdravja v Sloveniji in Evropi, še projektov, povezanih z depresijo. Tako bomo lahko prepoznali vrzeli v gosto prepleteni mreži potekajočih projektov na področju duševnega zdravja, ki bodo izhodišče za nadaljnje delo pri razvijanju projektne ideje.

## **2 Metode**

Za namene izbora primernih projektov, ki potekajo v Sloveniji ali v tujini, je bila izbrana metoda analize vsebine objav v obliki poročil ali znanstvenih prispevkov o projektih na področju duševnega zdravja, povezanih z depresijo. V vzorec so bile vključene objave, dostopne preko svetovnega spleta in mednarodnih baz podatkov na podlagi izbranih ključnih besed: »duševno zdravje«, »promocija duševnega zdravja«, »projekt«, »anti-stigma programi«, »projektni menedžment« »javni razpisi« in predvsem kombinacij med njimi in njihovimi angleškimi različicami.

## **3 Rezultati**

Objave o uspešno izvedenih projektih niso enostavno dostopne naključnemu zbiratelju informacij s pomočjo navedenih ključnih besed. Na podlagi analize dostopnih informacij smo pripravili zbir informacij o opredeljenih ciljnih projektov, strateškem pomenu projektov, o uporabljenih metodah in sredstvih ter pričakovanih rezultatih (Tabela 2). Zaradi velikega števila projektov smo morali predstavitev skrajšati, pri izboru pa smo upoštevali načelo, da se teme projektov ne ponavljajo.

Tabela 2: Zbir informacij o projektih na področju duševnega zdravja

Ključne točke projekta	Vsebinska opredelitev
Opredeljeni cilji	Preprečevanje samomorilnosti, povečanje ravni osveščenosti za skrb za duševno zdravje, izboljšanje možnosti dostopa do informacij na podlagi informacijsko-komunikacijskih tehnologij za doseganje moških z blago depresijo (PREDI-NU), spodbujanje duševnega zdravja mladih od 15-25 let, prepoznavanje bolezni, motnje hranjenja (PRO-YOUTH), spodbujanje socialne vključenosti po travmatskem dogodku, usposabljanje osebja v različnih okoljih (šole, delovna mesta, življenjsko okolje starejših ljudstev) s sredstvi, ki so potrebni za izboljšanje duševnega dobrega počutja mladih, delovne sile in starejših (MHP-Hands), zbiranje podatkov o zlorabi in zanemarjanju (ABUEL), vpliv na dobro zdravje v starosti (VINTAGE), zmanjševanje škode in izgradnja zmogljivosti za otroke, ki so jih prizadele starševske težave z alkoholom (ChAPAPs), ugotavljanje najboljših praks za zaščito človekovih pravic, dostojanstva in splošnega zdravstvenega stanja (ITHACA), preprečevanje socialno-ekonomskih neenakosti pri vplivanju na vedenje mladih do lastnega zdravja (TEENAGE), razvoj kompleta testnih instrumentov za merjenje duševnega zdravja, mejno duševno zdravje mladih (samopoškodbe, nasilje med vrstniki (CAMHEE), preprečevanje zlorabe alkohola in posledic zlorabe alkohola (CAPACTY BILDING), nadgradnja prepoznavanja in obravnavanja pogostih duševnih bolezni v sodelovanju z zdravniki javnih zavodov (E-depresija), raziskovanje samomora in samomorilnih poskusov (MOUNSE), izobraževanje strokovnjakov na področju duševnega zdravja (PROMISE), krepitev duševnega zdravja mladostnikov (WE-STAY)-Skupaj preprečimo izostajanje od pouka), itd.
Strateški pomen	Regionalno oblikovanje in upravljanje »grozdov« obstoječih mrež in storitev na področju duševnega zdravja, oblikovanje spletnih platform, usposobljenosti Pro-youth partnerjev za sodelovanje v zdravstvenimi ustanovami, preko interneta zvišati stopnjo naklonjenosti do zdravljenja pri mlajših in odraslih moških, razvoj in utrditve multidisciplinarnih omrežij za povečanje osveščenosti o depresiji za preprečevanje poskusov samomora, promocija duševnega zdravja za ranljive skupine (so mladi in starejši ljudje v domovih za starejše občane), razvoj priročnikov za podporo vključevanju promocije duševnega zdravja in preprečevanja duševnih motenj v usposabljanje in delovno prakso strokovnjakov na področju dela mladih v različnih socialnih, šolskih in delovnih okoljih, ustrezno obvladovanje psihosocialnih posledic travmatskih dogodkov, prepoznavanje najboljših praks in orodij pri spodbujanju duševnega zdravja marginalnih družbenih skupin (marginalizacija zaradi brezposelnosti, brezdomstva, zlorab psihoaktivnih snovi, ulične prostitucije, pripadnosti etični manjšini, azilantom in beguncem), destigmatizacija pojma »slabi starši« ob pojavu motenj v duševnem zdravju v družini, podpora otrokom staršev z motnjo v duševnem zdravju, zbir reprezentativnega informacijskega znanja glede ključnih vprašanj javnega zdravja, preprečevanje socialnih neenakosti v zdravju, preprečevanje škodljivega vedenja pri mladostnikih (zlasti telesne nedejavnosti, nezdrave prehrane, kajenja, prekomernega uživanja alkohola), spodbujanje partnerstva med javnim in zasebnim za krepitev vlaganja v zdravje na delovnem mestu, večja učinkovitost podpore osebam ob izgubi bližnjega zaradi samomora, razvijanje smernic za usposabljanje in izobraževanje strokovnjakov na področju duševnega zdravja (za področje depresije in samomorilnosti), itd.
Uporabljene metode	razvoj priročnikov, e-različic, testiranje priročnikov na terenu, vrednotenje, usposabljanje vseh deležnikov, analiza potreb ciljnih skupin (zlorabe starejših), pristop od spodaj navzgor, medijske kampanje, prireditve v skupnosti, intervencije za ranljive družbene skupine (svojci in prijatelji ob izgubi bližnjih zaradi samomora), razviti moduli e-depresija za dve starostni skupini (različici za starost 15-24 let, 25 let in več) in za ljudi, ki delajo z njimi, razvoj evropske mreže učiteljev in širjenje najboljše prakse za ljudi s težavami v duševnem zdravju, zbiranje najboljših praks za preprečevanje škodljive rabe alkohola med starejšimi ljudmi (vključno v času prehoda v upokožitev), evropska konferenca zdravih šol (oblikovalci politik na vseh ravneh, raziskovalci na področju promocije duševnega zdravja, strokovnjaki zdravstvenega in izobraževalnega sektorja, šolski zdravniki in medicinske sestre, učitelji, predstavniki nevladnih organizacij, mladinski delavci in delavci, ki delajo z mladimi prestopniki), kampanje na nacionalni in regionalni ravni, izdelava lestvice za oceno stigmatizacije in diskriminacije oseb z motnjo v duševnem zdravju, intervju 500 oseb z depresijo v 19 mestih, zbiranje najboljših praks za zmanjševanje diskriminacije in diskriminacije, ocena protidiskriminacijske politike, pregled politik in zakonodaje, povezane s promocijo duševnega zdravja in preprečevanje duševnih bolezni med socialno marginaliziranimi posamezniki, razvoj orodij za ocenjevanje programov in sistemov storitev v sodelujočih državah, katerih cilj je krepitev duševnega zdravja v družbi, iskanje pristopov k globalno zastavljenemu izboljšanju stanja po celi Evropi na podlagi lokalnih, regionalnih, nacionalnih izkušenj, itd.
Pričakovani rezultati	Povečana raven ozaveščenosti in sprememb v odnosu do duševnih bolezni, boljše razumevanje zdravstvenih in socialno-ekonomskih razlogov za samomor, vzpostavitev stabilnih mrež med člani lokalnih skupnosti in zdravniki ter ponudniki na področju duševnega zdravja, povečano znanstveno in klinično znanje o učinkovitosti podpornih skupin za preživele po samomoru ter premagovanje vrzeli na tem področju, ocena prednosti posameznih pristopov, zmanjšanje stopnje samomorov med splošnim prebivalstvom regij, ki sodelujejo pri projektu, manj bolniških dni, izboljšani učni uspehi, mednarodno primerljivi količniki duševnega zdravja, zagotovljeni izobraževalni priročniki za različne populacije, vključevanje v zdravljenje depresije in manjša nevarnost samomora (pri ljudeh, ki se sicer ne bi vključili v zdravljenje, preprečevanje depresije in ozaveščanje s pomočjo mreženj v Evropski uniji (PRED-NU), možna identifikacija nadaljnjih raziskovalnih vrzeli, orodje za ocenjevanje duševnega zdravja starejših (kulturno potrjena in občutljiva metodologija), zagotovljen mehanizem za stalno mreženje na regionalni, nacionalni in evropski ravni z vzpostavitvijo skupnosti zainteresiranih podjetij, ki se zavežejo z načeli dobre zdravstvene prakse in politike na delovnem mestu, spletna stran za izmenjavo orodij najboljših praks, izboljšanje socialne vključenosti oseb z depresijo, širjenje znanja o naravi in resnosti diskriminacije ljudi z depresijo, povečanje zaposlitvenih možnosti oseb z depresijo s pravnimi ukrepi, razširjanje smernic za spodbujanje duševnega zdravja marginalnih družbenih skupin, vpliv na politiko preprečevanja zlorabe alkohola in posledic zlorabe, veljavno in zanesljivo zbiranje podatkov o samomoru v Sloveniji, prepoznavanje nevarnosti v delovnem okolju, zbiranje epidemioloških podatkov o odsotnosti od pouka med mladostniki v Evropi, izvedba intervencijskih programov za mladostnike v šolskem okolju s ciljem zmanjševanja odsotnosti od pouka, priprava priporočil o učinkovitih in kulturno prilagojenih modelih za preprečevanje odsotnosti od pouka in spodbujanje duševnega zdravja mladostnikov v Evropi, izboljševanje programov preprečevanja samomorov in njihova uporaba v Evropi, itd.

Vir: Lasten vir.

V projekte, ki jih sofinancira Evropska komisija v obsežni paleti razpisov, je v povprečju vključenih od 7-14 evropskih držav, v mnoge med njimi je vključena tudi Slovenija. Osredotočeni so na posamezne ranljive skupine in so večrazsežnostni z vključenimi različnimi aktivnostmi za vse udeležene po posameznih sklopih. Financiranje projektov poteka tudi preko Finančnega mehanizma Norveške in Evropskega gospodarskega prostora. V Sloveniji pa za financiranje za področje zdravstva in sociale (kot vmesni člen) največkrat pristojni Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Urad vlade Republike Slovenije za komuniciranje, Urad za enake možnosti in Urad za mladino. Zanimivejši projekti s področja duševnega zdravja v Sloveniji so npr. »A (se) štekaš?!?«, »Skupaj zmoremo več«, »Mladi in duševno zdravje«, »Vem, zmorem, hočem«, »Z igro nad stigmo«, »Zadnji stik z zdravstvenim delavcem pred samomorom«, »Opolnomočenje žensk, ki so žrtve nasilja in imajo hkrati težave v duševnem zdravju«, Program NARA – Obvladovanje stresa in depresije skozi čuječnost itd. Prijavitelji projektov so praviloma raziskovalni inštituti univerz in fakultet, zdravstvenih ter socialnih ustanov, pomembno število prijaviteljev pa je tudi med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami. Največkrat imajo vzpostavljeno podporno oziroma partnersko mrežo, ki pa ne obsega vedno več disciplin oz. področij.

V Sloveniji v projektih v delovne procese vključujejo ideje o mobilni svetovalnici, informacijski točki v bolj odročnih krajih, o razvoju in vodenju skupin za samopomoč ter o izvedbi programa za storilce nasilja in delavnic za brezposelne, dijake in študente zdravstvenih šol. Usposabljanje je organizirano tudi za ženske, ki bi bile morda lahko žrtve nasilja. Nastajajo mobilni programi za preprečevanje nasilja v družini, dodatne oblike sodelovanja med izvajalci, ki presegajo okvir ene institucije. Potekajo usposabljanja za strokovne delavce zdravstva, sociale, zaposlovanja in šolstva, nastajajo medkulturni moduli za usposabljanje npr. na policiji, v pravosodju in za druge strokovnjake. V pripravi so različna informacijska gradiva. Načrtujejo kongrese, posvete, zbornike, priročnike, spletne strani, razvoj projektnih timov za mreženje, razvoj projektnih timov za terensko delo, pohode in kulturne prireditve kot potujoči festival itd.

## 4 Razprava

Področje duševnega zdravja je izjemno aktualno z vidika projektnega menedžmenta, saj se je možno pri dokazovanju upravičenosti do financiranja nasloniti na obstoječe statistične podatke. Štiri duševne bolezni so med prvimi petnajstimi boleznimi, ki najbolj vplivajo na prezgodnjo umrljivost prebivalstva na podlagi meritve bremena bolezni iz umrljivosti in obolevnosti (DALY) v Evropski Uniji. Unipolarna depresivna motnja je kot vzrok na tretjem mestu (5,6 % vseh DALY), motnje zaradi uživanja alkohola na šestem (3,3 % vseh DALY), samopovzročene poškodbe na enajstem mestu (2 % DALY) in Alzheimerjeve bolezni in druge demence na štirinajstem mestu (2 % DALY). Povprečna stopnja samomorilnosti v Evropi je 10,1 na 100.000 prebivalcev, v Sloveniji pa je še bistveno višja (18,4 na 100.000 prebivalcev (Regional office for Europe, 2013). Na podlagi ugotovitev raziskav o pojavnosti motenj v duševnem zdravju so jasna opozorila, da osebe s simptomi motenj v duševnem zdravju ne vstopajo (dovolj zgodaj) v obravnavo, predčasno izstopijo iz sistema obravnave (Kamin et al., 2009) in se soočajo s stigmo (Švab, 2009; Brown et al., 2010).

Projekti na področju promocije duševnega zdravja, se usmerjajo na različne ciljne skupine. Promocija zdravja je sicer koncept javnega zdravja, ki izhaja iz latinske besede »promove«, kar pomeni povišati v stopnji zdravja (Kamin 2004, str. 47). Temeljne naloge »javnega zdravja« so merjenje in spremljanje ravni zdravstvenega stanja prebivalstva, analiziranje

povezanosti med posameznimi zdravstvenimi pojavi, javnozdravstveno ukrepanje in vrednotenje učinkovitosti ukrepov (Zaletelj-Kragelj, 2007). Na podlagi pregledanih projektov so na področju promocije zdravja še možnosti za razvoj »inovativnega akcijsko usmerjenega projekta« za duševno zdravje posameznih ciljnih skupin prebivalstva. Do projektov, povezanih z razvojem zdravljenja duševnih bolezni, nismo pregledovali, smo se pa bolj posvetili ugotavljanju projektov s področja prepoznavanja motenj v duševnem zdravju in omogočanja psihosocialne rehabilitacije in ponovne vključitve v družbo. Najbolj pogosti so projekti s področja prepoznavanja depresije in ukrepanja v smeri preprečevanja samomorilnega vedenja v vseh starostnih skupinah glede na posamezne osebne okoliščine ter projekti z namenom zmanjševanja stigme. Švab (2009) navaja, da stigma izhaja iz stereotipnih predstav o nevarnosti in nezmožnosti ljudi z duševnimi motnjami. Na teh predstavah temeljijo predsodki o nevarnem in nepredvidljivem vedenju. Stigmo nakazujeta strah in diskriminacijsko vedenje do posameznikov. Thornicroft et al. (2007) sicer navaja, da se stigmo lahko obravnava kot splošen izraz, ki vsebuje tri elemente: težave zaradi znanja (nevednost), probleme zaradi odnosa (predsodki) in težave z vedenjem (diskriminacija). Inovativnost na področju preseganja stigme je za osebe s težavami v duševnem zdravju izjemno pomembna. Drucker (2004) navaja, da v praksi najboljše rezultate prinašajo inovacije, na katerih so raziskovalci zavestno delali in jih razvijali. Priložnosti za inovativno idejo so sicer lahko nepričakovani dogodki, prepoznana neskladja, procesne potrebe in spremembe na področju podporne mreže za duševno zdravje, spremembe v demografiji okolja in spremembe v lastnem ali družbenem dožemanju zaradi novih izkušenj in novih znanj.

Republika Slovenija črpa sredstva iz različnih finančnih mehanizmov na osnovi mednarodnih pogodb, sklenjenih z razvitimi državami z namenom njihovega prispevka k zmanjšanju ekonomskih in socialnih razlik. Za področje duševnega zdravja izstopa Norveški finančni mehanizem in finančni mehanizem Evropskega gospodarskega prostora. To je za prispevek Islandije, Liechtensteina in Norveške za investicijske in razvojne projekte za države Evropske unije in tudi širše. Iz obeh mehanizmov bo Slovenija prejela skupno več kot 18 milijonov evrov pomoči (Ministrstvo za finance, 2014). Finančni mehanizem Norveške in Evropski gospodarski prostor v Sloveniji financirata programe, ki so namenjeni podpori ter zmanjšanju socialnih in ekonomskih razlik v evropskem gospodarskem prostoru, programe s cilji zmanjševanja neenakosti med skupinami uporabnikov, preprečevanja in zmanjševanja bolezni, ki so vezane na življenjski slog, ter izboljševanje storitev na področju duševnega zdravja v Republiki Sloveniji. Prijavitelji so lahko javni zavodi v sistemu zdravstvenega varstva, nevladne organizacije s področja javnega zdravstva in nevladne organizacije s področja krepitve socialno deprivilegiranih in drugih ranljivih skupin, in področij prizadevanj za uveljavitev načela enakosti spolov ter usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (EEA Grants, 2014).

Identificirani projekti se ne delijo samo na mednarodne ali domače projekte, temveč tudi glede na vodilno ali partnersko vlogo Slovenije. V obeh primerih se ob izvajanju projekta smotrno uvajajo spremembe, ki imajo posredni ali neposredni vpliv na življenje ljudi nacionalno, regijsko ali predvsem lokalno. V gosto prepleteni mreži potekajočih projektov na področju duševnega zdravja so bile prepoznane vrzeli, predvsem pa so bile zbrane ideje, ki se so uporabne v kontekstu tvorjenja »skupnostne skrbi« za duševno zdravje in za osebe z depresijo s projektnim načinom dela in financiranja. Pri tem pa se zavedamo omejitve raziskave, saj zagotovo nismo pridobili vseh informacij o projektih na tem področju. Sloveniji in njenim prebivalcem bi zagotovo koristilo oblikovanje skupnega portala projektov, potekajočih na področju duševnega zdravja, kar bi imelo trajnostni vpliv ter pospešilo prenos in širjenje dobrih praks v vsa primerljiva okolja. Zagotovo bi bilo potrebno bolj intenzivno

seznanjanje javnosti z uspešnimi projekti kot primeri dobre prakse. Obenem informacije, objavljene v obliki izvirnih znanstvenih člankov v tujih revijah, ne dosežejo vse potrebne javnosti. Izvajalci zdravstvene nege pa pri izpolnjevanju naloge tvorca idej in izvajalske funkcije te informacije še kako potrebujemo.

## 5 Zaključek

Projektni menedžment na področju duševnega zdravja je izjemno privlačno področje delovanja različnih organizacij, ki ali samo pomagajo pri pripravi projekta, želijo pridobiti financiranje za izvajanje in nadgradnjo svoje osnovne storitve ali pa delujejo vizionarsko. Vstop v »projektni menedžment« ne vključuje vnaprej zagotovljenega plačila truda in stroškov, vloženih v pripravo in izvedbo projekta in uspešnost »začetnikov« je vse bolj primerljiva z možnostjo dobitka pri igrah na srečo. Kljub temu je uspeli na projektu, izpeljati celoten projektni cikel in biti aktiven član družbene skupnosti, tisti magnet, ki nezadržno vleče v smer poskušanja. Pravzaprav bi lahko rekli, da so vsa prizadevanja za duševno zdravje prebivalcev in za razvoj skrbi za osebe ob pojavu motenj v duševnem zdravju velik nacionalni projekt, največji projekt pri tem pa je razvijanje individualne in družbene odgovornosti za duševno zdravje.

## LITERATURA

1. Brown, C., Conner, O. K., Copeland, V. C., Grote, N., Beach, S., Battista, D., idr. (2010). Depression stigma, race and treatment seeking behavior and attitudes. *Journal of Community Psychology*, 38, št. 4, str. 350-368. Spletna stran: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=104&sid=f829bc0f-4530-4950-9dbb-e44560a9ae63%40sessionmgr112> [Citirano 23. 2. 2014].
2. Deklaracija in akcijski načrt za področje duševnega zdravja v Evropi (2005). Spletna stran: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0013/100822/edoc07.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0013/100822/edoc07.pdf) [Citirano 13. 2. 2014].
3. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M., Jeriček, H., Tavčar, R. (2007). Stres, tesnoba in depresija pri bolnikih z rakom. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
4. Drucker, P. F. (2004). O managementu. Ljubljana: GV založba.
5. EEA Grants. (2014). Spletna stran: <http://eeagrants.org/> [Citirano 23. 2. 2014].
6. Evropska komisija. Javno zdravje/ Duševno zdravje/ Projekti. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/health/mental\\_health/projects/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/health/mental_health/projects/index_sl.htm) [Citirano 28. 2. 2014].
7. Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje (2008). Spletna stran: [http://ec.europa.eu/health/mental\\_health/docs/mhpact\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/mhpact_sl.pdf) [Citirano 23. 12. 2013].
8. Evropski plan za duševno zdravje (2013). Spletna stran: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/194107/63wd11e\\_MentalHealth-3.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/194107/63wd11e_MentalHealth-3.pdf) [Citirano 26. 2. 2014].
9. Flander, A. (ur.). (2004). Od ideje do projekta. Ljubljana: Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja-CMEPIUS.
10. Flere, S. (2000). Sociološka metodologija. Temelji družboslovnega raziskovanja. Maribor: Pedagoška fakulteta.
11. Ki moon, B. (2010). Mental health gap action programme. Spletna stran: [http://www.who.int/mental\\_health/mhGAP\\_newsletter\\_jan2011.pdf](http://www.who.int/mental_health/mhGAP_newsletter_jan2011.pdf) [Citirano 3. 3. 2014].
12. Ministrstvo za finance. (2014). Upravljanje z drugimi sredstvi evropske unije. Spletna stran:

- [http://www.mf.gov.si/si/delovna\\_podrocja/upravljanje\\_s\\_sredstvi\\_eu/ostali\\_financni\\_mehanizmi/](http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/upravljanje_s_sredstvi_eu/ostali_financni_mehanizmi/) [Citirano 23. 2. 2014].
13. Regional office for Europe. (2013). Data and statistics. Spletna stran: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/data339and-statistics> [Citirano 23. 12. 2013].
  14. Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja (predlog 30. 1. 2014). Spletna stran: [http://www.google.si/webhp?source=search\\_app&gws\\_rd=cr&ei=cy4WU6CDKnw4QTDk4HoCw#q=Resolucija+o+nacionalnem+programu+du%C5%A1evnega+zdravja+\(2014\)](http://www.google.si/webhp?source=search_app&gws_rd=cr&ei=cy4WU6CDKnw4QTDk4HoCw#q=Resolucija+o+nacionalnem+programu+du%C5%A1evnega+zdravja+(2014)) [Citirano 23. 2. 2014].
  15. Resolucija za duševno zdravje. (2009). Evropski parlament. Spletna stran: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0063+0+DOC+XML+V0//EN> [Citirano 3. 3. 2014].
  16. Scope training project management workbook. Spletna stran: <http://www.scopetraining.com.au/Courematerial/AdvDipPm/Scope%20PM%20Manual.pdf> [Citirano 23. 2. 2014].
  17. Šprah, L., Novak, T., Dernovšek, M. Z. (2011). Ocena tveganj za razvoj težav v duševnem zdravju prebivalcev Republike Slovenije: analiza tveganj za razvoj težav v duševnem zdravju prebivalcev Republike Slovenije v posameznih statističnih regijah s pomočjo prilagojene metodologije Indeksa boljšega življenja: elaborat Ljubljana: Družbenomedicinski inštitut Znanstvenoraziskovalnega centra Slovenske akademije znanosti in umetnosti.
  18. Švab, V. (2009). Duševna bolezen in stigma. Ljubljana: Šent –Slovensko združenje za duševno zdravje.
  19. Thornicroft, G., Rose, D., Kassam, A. in Sartorius, N. (2007). Stigma: ignorance, prejudice or discrimination? *British Journal of Psychiatry* 190, str. 192-193 Spletna stran: <http://bjp.rcpsych.org/content/190/3/192.full>.
  20. Zelena knjiga: Izboljšanje duševnega zdravja prebivalstva. Pot k strategiji na področju duševnega zdravja za EU (2005). Komisija Evropskih skupnosti. Bruselj: EC. Spletna stran: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2005/com2005\\_0484sl01](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2005/com2005_0484sl01) [Citirano 23. 2. 2014].